



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO MOBILE INC. 2023-2027”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Administración**

**Presentado por**

**Sr. Alberto Meza Gomez**

**Sr. Henry Renato Paz Cornejo**

**Sr. Roberto Carlos Vega Silva**

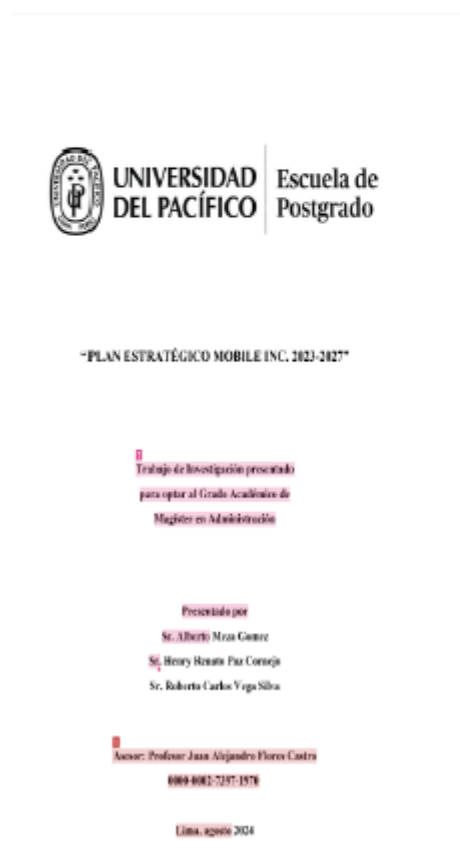
**Asesor: Juan Alejandro Flores Castro**

**[0000-0002-7397-1970](tel:0000-0002-7397-1970)**

**Lima, agosto 2024**

## REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, JUAN ALEJANDRO FLORES CASTRO deja constancia que el trabajo de investigación titulado “PLAN ESTRATÉGICO MOBILE INC. 2023-2027” presentado por Don ALBERTO MEZA GOMEZ, Don HENRY RENATO PAZ CORNEJO y Don ROBERTO CARLOS VEGA SILVA, para optar el Grado de Magister en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 12 de noviembre de 2024, dando el siguiente resultado:



The image is a screenshot of a Turnitin plagiarism report. At the top, a large red percentage '11%' is displayed. Below it, a list of 11 sources is shown, each with a percentage of similarity. The sources are numbered 1 through 11.

Number	Source	Similarity Percentage
1	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	4 %
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	4 %
3	Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante	<1 %
4	www.tdx.cat Fuente de Internet	<1 %
5	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
6	fin.co.id Fuente de Internet	<1 %
7	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
8	Entregado a Pontificia... Trabajo del estudiante	<1 %
9	www.americangaming... Fuente de Internet	<1 %
10	www.evisos.cl Fuente de Internet	<1 %
11	m.gamarena.com Fuente de Internet	<1 %

Fecha: 12 de noviembre de 2024

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Juan Alejandro Flores Castro', is written over a horizontal line.

JUAN ALEJANDRO FLORES CASTRO

ORCID: 0000-0002-7397-1970

A Dios por su guía, fortaleza e inspiración; a mi esposa e hijos, por ser una fuente inagotable de motivación y alegría; a mis padres, por sus esfuerzos para brindarme lo mejor y ser un ejemplo de perseverancia; a los docentes de la Maestría, por el conocimiento compartido y su valiosa contribución a mi formación y desarrollo profesional.

**Alberto Meza Gómez**

A mis padres, Juana y Henry, por su amor, paciencia y constante motivación; a mi hermana Regine, por su soporte y ánimo; y a mi pareja Kleidy, por su paciencia y por impulsarme siempre a esforzarme en momentos difíciles. Gracias por enseñarme el valor del esfuerzo y la dedicación, y por creer en mí en todo momento. Su apoyo ha sido una fuente de energía y fortaleza. Sin ustedes, esta tesis no hubiera sido posible.

**Henry Renato Paz Cornejo**

A mis amados padres, por su apoyo incondicional y sabios consejos que han sido una luz en cada paso de este camino. Su sacrificio y confianza en mí han sido la fuerza que necesitaba para alcanzar este logro; a mi querida esposa, por su paciencia, comprensión y aliento constante, tu amor incondicional ha hecho posible que hoy celebre este triunfo; a mis queridos hijos, por ser mi inspiración diaria y recordarme el verdadero significado de este esfuerzo. Cada logro alcanzado es también suyo, y deseo que se sientan orgullosos de este paso importante en nuestras vidas.

**Roberto Carlos Vega Silva**

## RESUMEN EJECUTIVO

Mobile Inc. es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de teléfonos inteligentes, operando en tres mercados clave: Estados Unidos, Europa y China. Al cierre de 2021, la compañía alcanzó ingresos por US\$ 4.7 mil millones, con una cuota de mercado global del 1.05%. Mobile Inc. se ha distinguido por ofrecer productos diferenciadores, proporcionando a sus usuarios una experiencia superior gracias a características únicas y equipos de alta calidad.

Este documento presenta el plan estratégico de Mobile Inc. para el período 2023-2027, con el objetivo de fortalecer su posicionamiento en el mercado chino. Para la elaboración de este plan se llevó a cabo un análisis exhaustivo de los aspectos internos y externos de la organización, lo que permitió definir estrategias, objetivos y planes funcionales claros y alcanzables por las diversas áreas de la empresa.

Los objetivos establecidos para el período 2023-2027 se centran en varios aspectos clave. En términos de rentabilidad, se busca aumentar tanto los Resultados antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones (EBITDA<sup>1</sup>) como la Rentabilidad para el Accionista (ROE<sup>2</sup>) para garantizar una salud financiera sólida. En cuanto al crecimiento, el objetivo es incrementar los ingresos por ventas totales y expandir la cuota de mercado de la empresa. Además, Mobile Inc. se compromete con la sostenibilidad, asegurándose de colaborar únicamente con proveedores que cumplan con rigurosos estándares internacionales, y promoviendo el uso de fuentes de energía renovables en todas sus operaciones.

Este plan estratégico tiene como finalidad fortalecer la posición competitiva de Mobile Inc. en el mercado chino, asegurando un crecimiento sostenible y rentable en esta región clave.

---

<sup>1</sup> EBITDA son las siglas del inglés *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*.

<sup>2</sup> ROE son las siglas del inglés *Return on Equity*.

## ÍNDICE

<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	ix
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	xi
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b> .....	xiii
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	iii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPITULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA AL 2022</b> .....	2
1. Consideraciones generales .....	2
1.1 Breve historia de la empresa .....	2
1.2 Cuota del mercado global.....	3
1.3 WACC y COK de la empresa .....	3
2. Acontecimientos relevantes.....	4
3. Descripción y perfil estratégico de la empresa.....	6
4. Definición del problema que afronta la empresa .....	6
4.1 Plan de inversión en plantas .....	8
4.2 Plan de inversión en Marketing/Promoción .....	10
5. Planteamiento y descripción de la solución .....	10
6. Alcance de la propuesta.....	11
7. Limitaciones.....	11
<b>CAPITULO II. ANÁLISIS EXTERNO</b> .....	12
1. Macroentorno .....	12
1.1 Análisis de los factores del macroentorno.....	12
1.1.1 Factores políticos.....	12
1.1.2 Factores económicos .....	13
1.1.3 Factores sociales.....	13
1.1.4 Factores tecnológicos .....	14
1.1.5 Factores ambientales .....	15
1.1.6 Factores legales .....	15
1.1.7 Factores globales .....	16

1.2 Matriz PESTELG .....	16
2. Microentorno. Análisis y atractividad del sector .....	17
2.1 Rivalidad entre empresas competidoras .....	17
2.2 Entrada potencial de nuevos competidores .....	19
2.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	21
2.4 Poder de negociación de proveedores .....	22
2.5 Poder de negociación de clientes .....	22
3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .....	23
4. Conclusiones del análisis externo .....	24
<b>CAPITULO III. ANÁLISIS INTERNO .....</b>	<b>25</b>
1. Modelo del negocio.....	25
2. Cadena de valor.....	26
2.1 Configuración de la organización .....	28
3. Análisis de áreas funcionales de Mobile Inc. de China.....	28
3.1 Informe del área de Finanzas .....	29
3.1.1 Ingresos por ventas en China.....	29
3.1.2 Beneficio anual.....	29
3.1.3 Cuota de mercado en China.....	30
3.1.4 Principales indicadores.....	31
3.2 Informe del área de Recursos Humanos.....	33
3.3 Informe del área de Operaciones.....	34
3.4 Informe del área de Marketing .....	35
4. Análisis Valioso, Raro, Inimitable y Organizado (VRIO).....	35
5. Definición de la ventaja competitiva.....	36
6. Definición de la estrategia competitiva.....	36
7. Definición de la estrategia de crecimiento .....	37
8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) .....	37
9. Conclusiones .....	38
<b>CAPITULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO .....</b>	<b>39</b>
1. Objetivos .....	39
2. Análisis de la demanda.....	39
2.1 Perfil demográfico.....	39

2.2 Perfil psicográfico .....	45
2.3 Conclusión.....	48
3. Análisis de la oferta.....	50
4. Proyección de la demanda.....	55
5. Conclusiones.....	58

## **CAPITULO V. PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MERCADO DE CHINA**

<b>2023-2027</b> .....	60
1. Visión .....	60
2. Misión.....	60
3. Valores .....	60
4. Objetivos .....	60
4.1 Objetivos generales .....	60
4.2 Objetivos estratégicos .....	60
4.2.1 Rentabilidad.....	60
4.2.2 Crecimiento .....	60
4.2.3 Sostenibilidad .....	61
5. Modelo de negocio.....	61
6. Cadena de valor.....	62
7. Estrategia competitiva.....	63
7.1 Ventaja competitiva.....	63
7.2 Estrategia de crecimiento.....	63

## **CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING** .....

1. Mercado potencial y mercado meta.....	64
2. Objetivos estratégicos de Marketing.....	64
3. Estrategias de Marketing.....	64
3.1 Segmentación .....	64
3.2 Posicionamiento .....	64
3.3 Crecimiento .....	65
3.4 Mezcla de Marketing.....	65
3.4.1 Producto.....	65
3.4.2 Precio .....	65
3.4.3 Plaza .....	65

3.4.4 Promoción.....	65
4. Acciones de Marketing.....	65
5. Presupuesto de Marketing .....	66
<b>CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES.....</b>	<b>68</b>
1. Objetivos estratégicos de Operaciones.....	68
2. Estrategias de Operaciones.....	68
3. Acciones de Operaciones .....	69
4. Presupuesto de Operaciones.....	70
<b>CAPÍTULO VIII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>72</b>
1. Objetivos estratégicos de Recursos Humanos.....	72
2. Estrategias de Recursos Humanos.....	72
3. Acciones de Recursos Humanos .....	72
4. Presupuesto de Recursos Humanos.....	74
<b>CAPÍTULO IX. PLAN DE SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA.....</b>	<b>75</b>
1. Objetivos estratégicos de Sostenibilidad Corporativa.....	75
2. Estrategias de Sostenibilidad Corporativa.....	75
3. Acciones de Sostenibilidad Corporativa .....	75
4. Presupuesto de Sostenibilidad Corporativa.....	76
<b>CAPÍTULO X. PLAN DE FINANZAS.....</b>	<b>77</b>
1. Objetivos estratégicos del plan de Finanzas.....	77
2. Supuestos del plan de Finanzas.....	77
3. Proyección de ingresos.....	77
3.1 Estados financieros proyectados .....	78
3.2 Flujo de caja con estrategia .....	80
3.3 Flujo de caja sin estrategia .....	80
3.4 Cálculo del beta.....	81
3.5 Cálculo del costo de oportunidad de capital (COK) .....	81
3.6 Cálculo del costo de capital ponderado (WACC) .....	81
4. Flujo de caja incremental .....	82
5. Conclusiones del plan de Finanzas.....	83

<b>CONCLUSIONES</b> .....	84
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	85
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	86
<b>ANEXOS</b> .....	89
<b>NOTAS BIOGRÁFICAS</b> .....	94

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Precios al final del periodo 2022.....	3
Tabla 2.	Estructura de capital Cok y WACC .....	4
Tabla 3.	Análisis PESTELG.....	16
Tabla 4.	Nivel de concentración de HHI y posible acción del Gobierno.....	18
Tabla 5.	Ponderado de rivalidad entre competidores .....	19
Tabla 6.	Ponderado de las amenazas de los nuevos competidores.....	21
Tabla 7.	Ponderado de las amenazas de los productos sustitutos.....	21
Tabla 8.	Ponderado del poder de negociación de los proveedores.....	22
Tabla 9.	Ponderado del poder de negociación de los clientes.....	23
Tabla 10.	Matriz EFE - Mobile Inc.....	24
Tabla 11.	Modelo de negocio Canvas de Mobile Inc.....	25
Tabla 12.	Modelo de la Cadena de valor de Mobile Inc. ....	27
Tabla 13.	Cuota de mercado por marcas .....	30
Tabla 14.	Informe del área de Recursos Humanos.....	34
Tabla 15.	Informe del área de Operaciones – China.....	35
Tabla 16.	Informe de presupuesto del área de Marketing .....	35
Tabla 17.	Análisis VRIO.....	36
Tabla 18.	Matriz EFI - Mobile Inc. ....	38
Tabla 19.	Perfil demográfico de China .....	39
Tabla 20.	Perfil demográfico de China .....	40
Tabla 21.	Perfil demográfico de China .....	42
Tabla 22.	Mercado de teléfonos inteligentes de China en el primer trimestre de 2023 .....	51
Tabla 23.	Características de celulares por marca y modelo .....	52
Tabla 24.	Ventas de Mobile Inc. al 2022 en millones de unidades.....	55
Tabla 25.	Nuevo modelo de negocio Canvas de Mobile Inc. ....	61
Tabla 26.	Nuevo modelo de la Cadena de valor de Mobile Inc. ....	62
Tabla 27.	Acciones estratégicas del plan de marketing de Mobile Inc. ....	66
Tabla 28.	Presupuesto de Marketing.....	67
Tabla 29.	Acciones de Operaciones .....	69
Tabla 30.	Conformación de equipos de I+D .....	70
Tabla 31.	Presupuesto de Operaciones.....	71
Tabla 32.	Acciones de Recursos Humanos .....	73

Tabla 33.	Presupuesto de Recursos Humanos.....	74
Tabla 34.	Presupuesto de Sostenibilidad Corporativa.....	76
Tabla 35.	Proyección de crecimiento de Mobile Inc. - <i>Smartphones 5G</i> .....	77
Tabla 36.	Proyección de crecimiento de Mobile Inc. – <i>Gamers</i> .....	78
Tabla 37.	Proyección de crecimiento de Mobile Inc.....	78
Tabla 38.	Estado de pérdidas y ganancias, miles de US\$, con estrategia .....	79
Tabla 39.	Estado de pérdidas y ganancias, en miles US\$, sin estrategia .....	79
Tabla 40.	Flujo de caja con estrategia .....	80
Tabla 41.	Flujo de caja sin estrategia .....	81
Tabla 42.	Tasa de descuento WACC .....	82
Tabla 43.	Cálculo del VAN y TIR .....	82
Tabla 44.	Proyección de indicadores financieros.....	82

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Cuota de mercado de <i>smartphones</i> a nivel mundial.....	3
Figura 2.	Acontecimientos relevantes de Mobile Inc. (2010-2021).....	5
Figura 3.	Ingresos por ventas de Mobile Inc. (2010-2021) (miles de US\$).....	6
Figura 4.	Diagrama de Ishikawa.....	7
Figura 5.	Número de fábricas de Mobile Inc. por ronda en China (2010-2021).....	9
Figura 6.	Demanda versus producción interna de Mobile Inc. en China (2010-2021) .....	9
Figura 7.	Inversión en marketing de Mobile Inc. (2010-2021) .....	10
Figura 8.	Población urbana de China (1990-2021).....	11
Figura 9.	Número de usuarios 5G en China (en millones) .....	14
Figura 10.	Cuota de mercado en China por marcas.....	17
Figura 11.	Cuota de mercado de <i>smartphones</i> en China (2013-2022) .....	19
Figura 12.	Empresas de <i>hardware</i> y equipos tecnológicos con más inversión en I+D (2020).....	20
Figura 13.	Configuración diversificada .....	28
Figura 14.	Organigrama de Mobile Inc. ....	28
Figura 15.	Ingresos por ventas Mobile Inc. China (2010-2022) (miles de US\$) .....	29
Figura 16.	Beneficio anual de Mobile Inc. China (2010-2022) (miles de US\$) .....	30
Figura 17.	EBITDA de Mobile Inc., periodo 2010-2021 (%) .....	31
Figura 18.	ROS de Mobile Inc., periodo 2010-2021 .....	32
Figura 19.	ROCE de Mobile Inc., periodo 2010-2021 .....	32
Figura 20.	ROE de Mobile Inc. China, periodo 2010-2022 .....	33
Figura 21.	Mapa de provincias de Tier 1+, Tier 1 y Tier 2 .....	44
Figura 22.	Usuarios activos mensuales de las aplicaciones líderes en China en diciembre de 2022 (en millones).....	45
Figura 23.	Porcentaje de tiempo de uso de la aplicación.....	46
Figura 24.	Usuarios activos mensuales de las principales aplicaciones de mensajería en China a partir de diciembre de 2022 .....	46
Figura 25.	Número de usuarios activos de las principales aplicaciones de juegos en China en mayo de 2022 (en millones).....	47
Figura 26.	Promedio de horas diarias que los usuarios de China dedican a las aplicaciones móviles (Q1-2019 a Q1-2023) .....	47
Figura 27.	Duración de la sesión de juego en línea en China 2022, por género .....	48

Figura 28.	Momentos más usados para usar los aplicativos de videos cortos en China en 2022 (%).....	48
Figura 29.	<i>Gamers</i> en China en 2022 .....	49
Figura 30.	Cantidad de <i>mobile gamers</i> (en millones).....	49
Figura 31.	<i>Gamers</i> por tiers en 2022 .....	50
Figura 32.	Envíos y crecimiento de <i>smartphones</i> en China, 1T22-1T23.....	50
Figura 33.	Ventas y precios promedio de <i>smartphones</i> en China 2012-2022.....	54
Figura 34.	Tendencia de los teléfonos inteligentes.....	55
Figura 35.	Mobile Inc. - Ventas históricas con proyección 2023-2027 (millones de unidades)	56
Figura 36.	Ventas de celulares móviles históricas y con proyección 2023-2027 en China (miles de unidades) .....	56
Figura 37.	Venta de videojuegos históricos y con proyección al 2027 en China (CNY million).....	57
Figura 38.	Ventas de juegos móviles históricos y con proyección al 2027 en China (CNY million).....	58
Figura 39.	Pronóstico de ventas de <i>mobile gamers</i> en China 2022-2027 (en %).....	58
Figura 40.	Segmentación de mercado y mercado meta (millones).....	64

## ANEXOS

Anexo 1.	Lista de equipos.....	90
----------	-----------------------	----

## INTRODUCCIÓN

Mobile Inc. es una empresa de telefonía móvil dedicada a la fabricación y comercialización de dispositivos móviles, con presencia en los mercados de Estados Unidos, Europa y Asia.

Durante los años 2010 y 2021 Mobile Inc. ha desarrollado productos tecnológicos en un entorno dinámico debido a la evolución constante del sector. En el 2010 la empresa comenzó a producir equipos con tecnología de primera generación y, en el 2015, avanzó a la fabricación de equipos con tecnología de cuarta generación. Además, la estrategia corporativa de diferenciación de producto incluía un plan de expansión con la apertura de fábricas en Estados Unidos y Asia, lo que permitió un crecimiento constante de las ventas durante este periodo.

Sin embargo, a partir del año 2019, Mobile Inc. se enfrentó a una intensa guerra de precios en el mercado, lo que impactó negativamente en las decisiones estratégicas y en su posicionamiento, situación que afectó los resultados de los últimos tres años.

Para revertir la situación, el actual documento presenta un nuevo plan estratégico para el período 2023-2027.

En el capítulo I se presenta el perfil competitivo de la empresa al 2022, la descripción del problema identificado y el planteamiento de la solución inicial. En el segundo capítulo se analizan los factores externos, utilizando la matriz de los factores Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal, y Global (PESTELG) para el estudio del macroentorno y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para el estudio del microentorno.

En el capítulo III se realizó el análisis de los factores internos mediante la matriz Canvas del modelo de negocio y el modelo de la Cadena de Valor de Porter.

En el capítulo IV se desarrolla el estudio de mercado mediante el análisis del perfil demográfico de China y la proyección de la demanda, mientras que en el capítulo V se describen los objetivos, el modelo de negocio, la cadena de valor y la nueva estrategia competitiva. En los capítulos VI al X se describen los planes funcionales de las áreas de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos, Sostenibilidad y Finanzas.

## CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA AL 2022

### 1. Consideraciones generales

Mobile Inc. es una corporación que se dedica a la fabricación y venta de dispositivos móviles a nivel internacional, su sede principal se encuentra en Estados Unidos desde donde opera estratégicamente para también atender a los mercados de Asia y Europa. A inicios del año 2010 la nueva gerencia asumió el reto de dirigir la empresa dentro del contexto de una industria muy competitiva e influenciada por los constantes cambios tecnológicos, además de garantizar su sostenibilidad en términos de rentabilidad y responsabilidad social. Durante los últimos 12 años las decisiones adoptadas le han permitido obtener resultados favorables, los cuales se detallan en los siguientes capítulos del documento. También se planteará la estrategia de crecimiento para el periodo 2023- 2027 enfocada en la unidad de negocios de China.

#### 1.1 Breve historia de la empresa

Al iniciar la jornada en el año 2010, la nueva gerencia asume el reto de maximizar la rentabilidad para los accionistas. En los 12 años previos se tomaron decisiones orientadas a la estrategia competitiva de diferenciación de producto. Los resultados obtenidos al final del año 2022 fueron positivos pese a los desafíos de la industria en cuanto a avances tecnológicos, ciclos cortos de vida del producto y un comportamiento de guerra de precios entre los competidores. Los resultados corporativos fueron los siguientes:

- Rentabilidad ratio total acumulado al accionista: 13.30%.
- Ingresos por ventas: US\$ 4,716,700, lo que representa un crecimiento del 5.6% respecto del año anterior.
- El *market share* de la empresa, a nivel mundial, se encuentra dentro la categoría de otros.
- El EBITDA fue de US\$ 1,097,070 (23.26% de las ventas); el Beneficio antes de intereses e impuestos (EBIT<sup>3</sup>), de US\$ 807,210.17 (11% de las ventas), con una ganancia neta de US\$ 612,871 (Rendimiento de Ventas [ROS<sup>4</sup>] de 13% de las ventas); Ratio Patrimonio Neto, del 67.43%; Rentabilidad de la Empresa sobre el Capital Empleado (ROCE<sup>5</sup>), de 9.67%; Rentabilidad para el Accionista (ROE<sup>6</sup>), 10.40%, y Ganancias por acción común de US\$ 20.43.

---

<sup>3</sup> EBIT son las siglas del inglés *Earnings Before Interest and Taxes*.

<sup>4</sup> ROS son las siglas del inglés *Return on Sales*.

<sup>5</sup> ROCE son las siglas del inglés *Return On Capital Employed*.

<sup>6</sup> ROE son las siglas del inglés *Return on Equity*.

- **Visión al año 2022.** Los autores de la presente investigación propusieron la siguiente visión: “Ser una corporación innovadora líder en el sector internacional de dispositivos móviles de calidad y enfocado en superar las expectativas y sueños de los consumidores”.
- **Misión.** Los autores de la presente investigación propusieron la siguiente misión: “Somos una empresa que investiga y desarrolla productos móviles acorde al avance de la tecnología para superar las expectativas de los consumidores de Estados Unidos, Asia y Europa”.
- **Perfil del cliente.** Clientes que valoran la calidad, funcionalidad, servicio y marca del producto.
- **Sedes.** Estados Unidos, Asia y Europa
- **Productos.** *Smartphones* de alta gama con tecnología 2G, 3G y 4G.
- **Precios.** Al final del periodo 2022 los precios de los *smartphones* fueron los siguientes:

**Tabla 1**

*Precios al final del periodo 2022*

Estados Unidos	Tecnología 3G	US\$ 200	Asia	Tecnología 3G	RMB 1,500	Europa	Tecnología 3G	EUR 195
	Tecnología 4G	US\$ 300		Tecnología 4G	RMB 1,750		Tecnología 4G	EUR 220

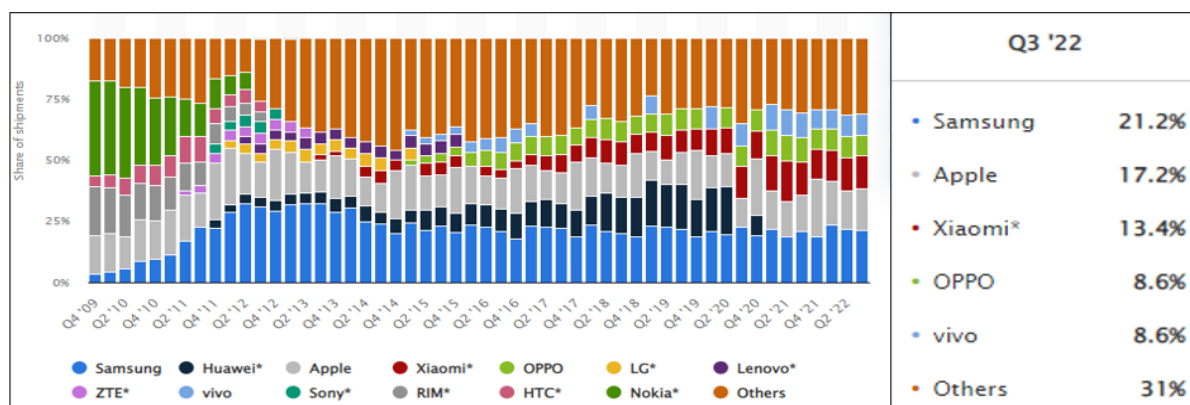
Nota: Elaboración propia, 2024

## 1.2 Cuota del mercado global

El *market share* a nivel global en el tercer trimestre del 2022 estaba liderado por la empresa Samsung, con una participación del 21.2%; en segundo lugar Apple, con 17.2%; en tercer lugar Xiaomi, con 13.4%; en cuarto lugar hay un empate entre Oppo y Vivo, con 8.6%, y otros, con 31%.

**Figura 1**

*Cuota de mercado de smartphones a nivel mundial*



Nota: Recuperado de Statista, 2023a.

## 1.3 WACC y COK de la empresa

La estructura de los activos de la corporación Mobile Inc., en promedio, al finalizar el periodo 2022 es de 34.54% deuda y 65.46% capital. Para esa estructura se tiene una beta de 1.74%

revelando que el rendimiento de la empresa es 74% más volátil o superior al mercado, con un Costo de Oportunidad (Cok) de 14.66%, y un Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC<sup>7</sup>) de 10.49%. Así, Mobile Inc. conserva un apalancamiento relativamente bajo similar a las empresas del mismo sector. Es preciso indicar que se utilizó el simulador HBS para elaborar las tablas y figuras presentadas en el presente apartado.

**Tabla 2**

*Estructura de capital Cok y WACC*

		Actual	
Kd	3.28%	Debt	34.54%
IR	21.00%	Equity	65.46%
B s/d	1.23		
Lr	4.87%	Beta	$Bs/d * 1 + (1-IR) * D/E$ 174.27%
Rm	11.51%	Cok	$Lr + (Rm - Lr) * Beta$ 14.66%
Lr actual	3.09%	WACC	$Kd * (1-IR) * D / (D+E) + Cok * (E / (D+E))$ 10.49%

*Nota:* Adaptado de Damodaran, 2024.

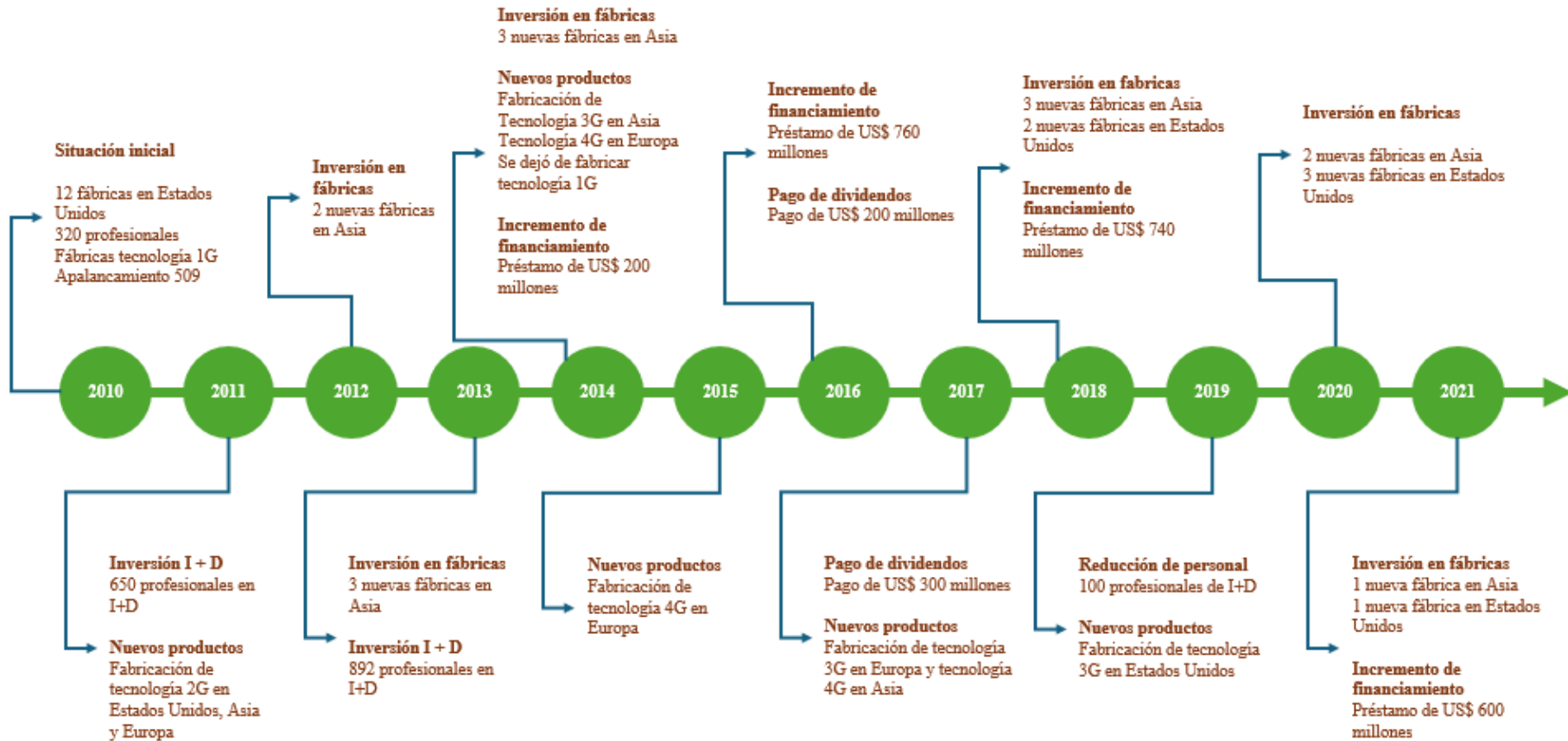
## 2. Acontecimientos relevantes

En la siguiente figura se pueden observar los acontecimientos relevantes de Mobile Inc. en los últimos 12 años.

<sup>7</sup> WACC son las siglas del inglés *Weighted Average Cost of Capital*.

**Figura 2**

*Acontecimientos relevantes de Mobile Inc. (2010-2021)*



Nota: Elaboración propia, 2024.

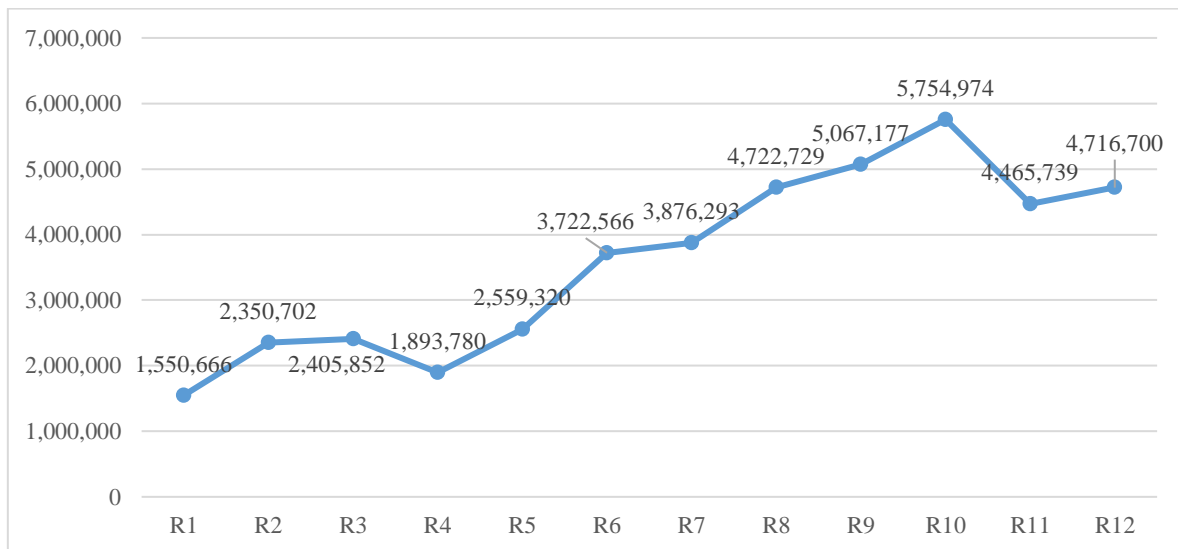
### 3. Descripción y perfil estratégico de la empresa

La estrategia competitiva de Mobile Inc. es la de diferenciación, ya que la empresa está enfocada en la innovación, en el desarrollo de nuevas características funcionales y tecnológicas en los dispositivos móviles para generar una buena experiencia al cliente y así diferenciar a la empresa de la competencia.

La estrategia tuvo buenos resultados. El crecimiento en términos de ventas ha sido favorable durante los 10 primeros años (ver figura 3). Sin embargo, debido a que los productos 3G y 4G llegaron a un grado de madurez en su ciclo de vida, las ventas empezaron a bajar ya que los clientes no percibían mucha diferencia entre los productos por lo que empezaron a elegir por precios, generándose una guerra de precios en la industria en general.

**Figura 3**

*Ingresos por ventas de Mobile Inc. (2010-2021) (miles de US\$)*



*Nota:* Elaboración propia, 2024.

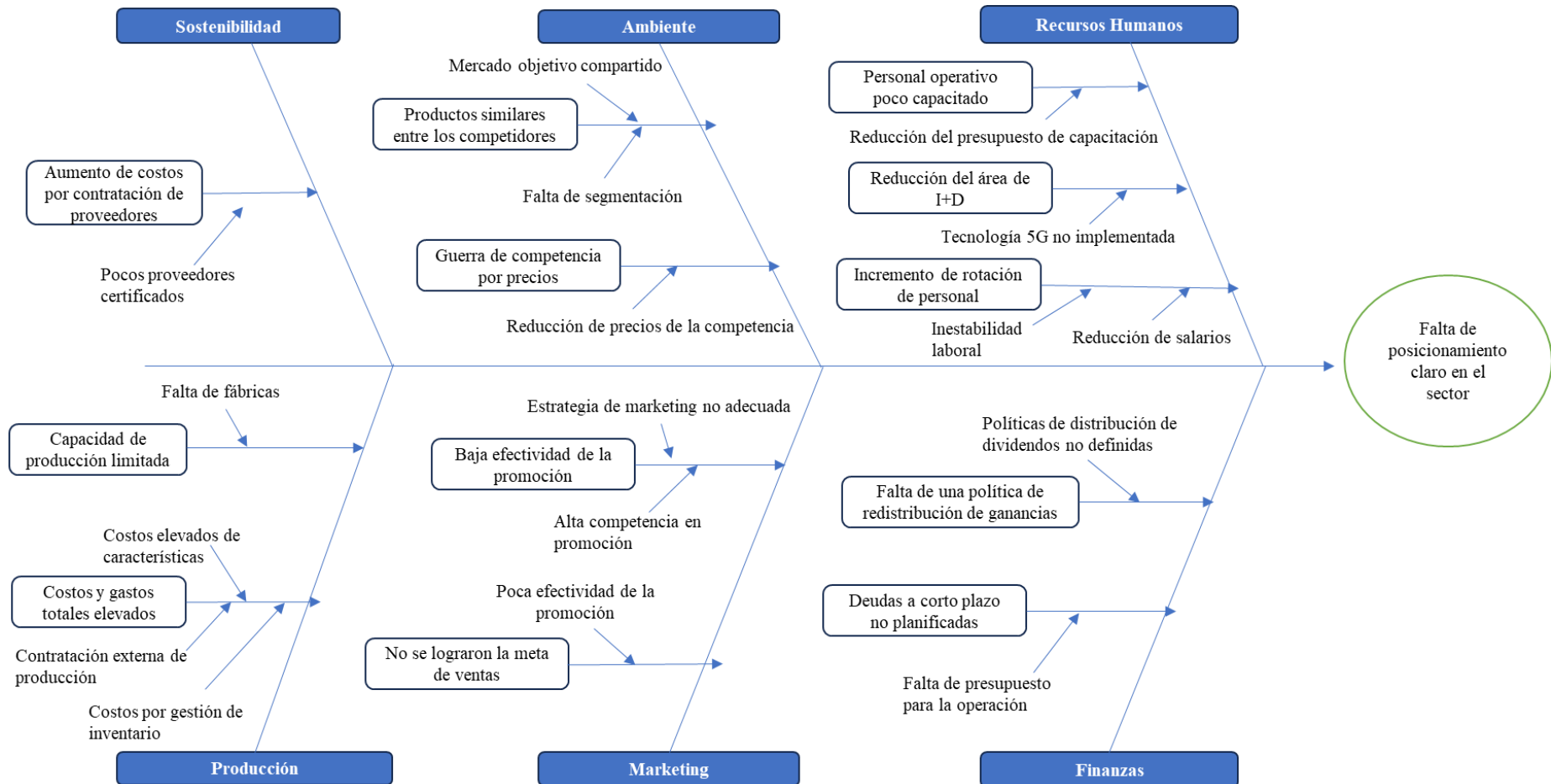
### 4. Definición del problema que afronta la empresa

Luego de las 12 rondas se identificó que el problema principal de la empresa es la falta de posicionamiento claro en el sector de los teléfonos móviles.

Se utilizó el diagrama de Ishikawa (1968) para identificar las principales causas y sub-causas del problema:

**Figura 4**

*Diagrama de Ishikawa*



Nota: Adaptado de Ishikawa, 1968.

El análisis de las 12 rondas ha dejado en evidencia algunas deficiencias en la implementación del plan estratégico en aspectos como Producción, Recursos Humanos, Finanzas y Marketing sumados a factores externos del mercado chino.

En producción se tenía una capacidad limitada de fabricación y costos elevados debido a una falta de política de inversión para la construcción de fábricas.

En Recursos Humanos se pudo observar un personal poco capacitado, la reducción del área de Investigación y Desarrollo (I+D), y un incremento de la rotación de personal.

En Finanzas se observó que las políticas de administración del excedente del flujo de efectivo no se ejecutaron correctamente y se generaron costos a corto plazo no planificados.

Las causas principales identificadas en el área de Marketing fueron la baja efectividad de la promoción para dar a conocer las bondades y características de los productos; por lo tanto, no se lograron las ventas esperadas durante los últimos 12 años.

Asimismo, los factores externos fueron determinantes en el problema principal debido a una guerra de precios que obligó a Mobile Inc. a reducir los precios con la finalidad de mantener su posición en el mercado.

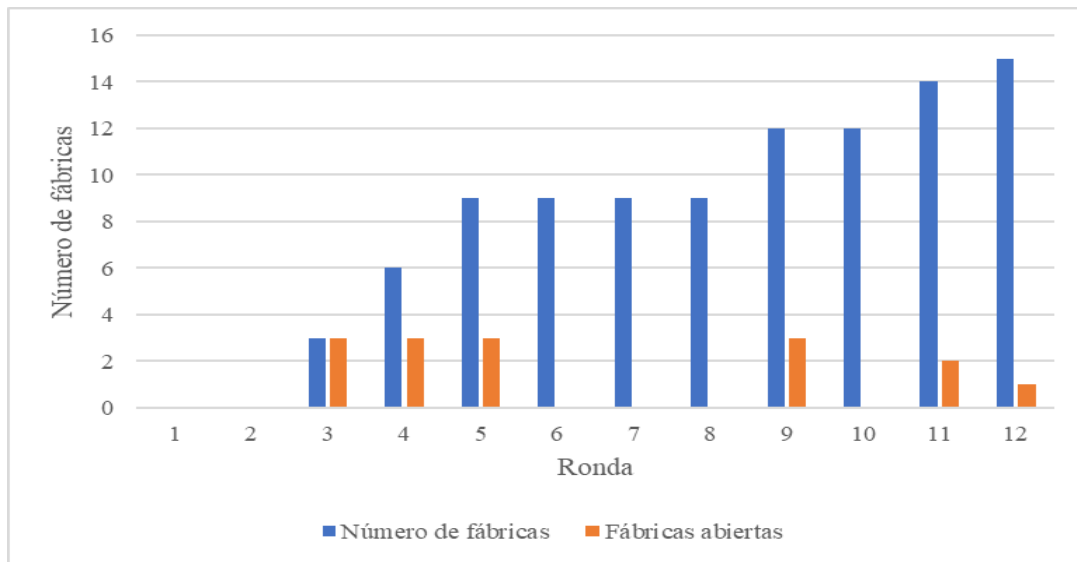
Para entender mejor las causas se muestran los resultados de los últimos 12 años del plan de inversión en plantas y el plan de inversión en Marketing y Promoción.

#### **4.1 Plan de inversión en plantas**

A pesar de haber identificado la inversión en plantas como un recurso clave de la organización, luego de las 12 rondas se observa que no se ha podido implementar una estrategia de inversión en plantas que permita atender la demanda del mercado en Asia generando una desventaja frente a los competidores. En la siguiente figura se puede observar la cantidad de fábricas totales de Mobile Inc. y cómo se fueron abriendo nuevas fábricas año a año en el periodo del 2010 al 2021.

### Figura 5

Número de fábricas de Mobile Inc. por ronda en China (2010-2021)

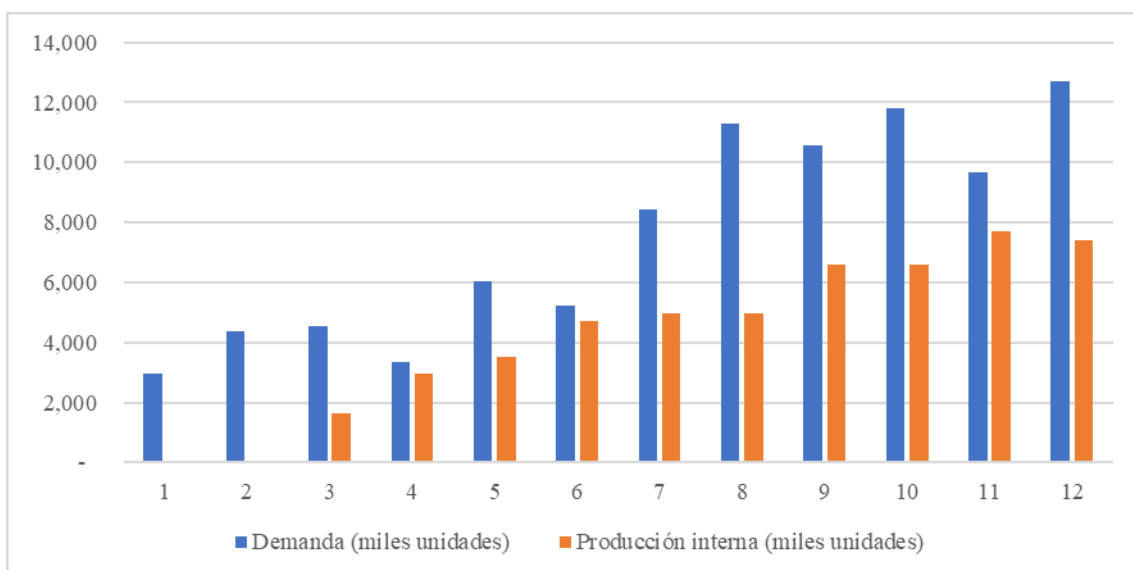


Nota: Elaboración propia, 2024.

Asimismo, al observar la demanda de cada una de las rondas en China versus la producción interna de las fábricas locales, se pudo observar que en algunas rondas existió una demanda que no pudo ser cubierta con la producción interna (China), teniendo que ser atendidos mediante la producción de otras unidades de negocio (Estados Unidos), contratación externa o, en el peor de los casos, terminaron como una demanda insatisfecha.

### Figura 6

Demanda versus producción interna de Mobile Inc. en China (2010-2021)



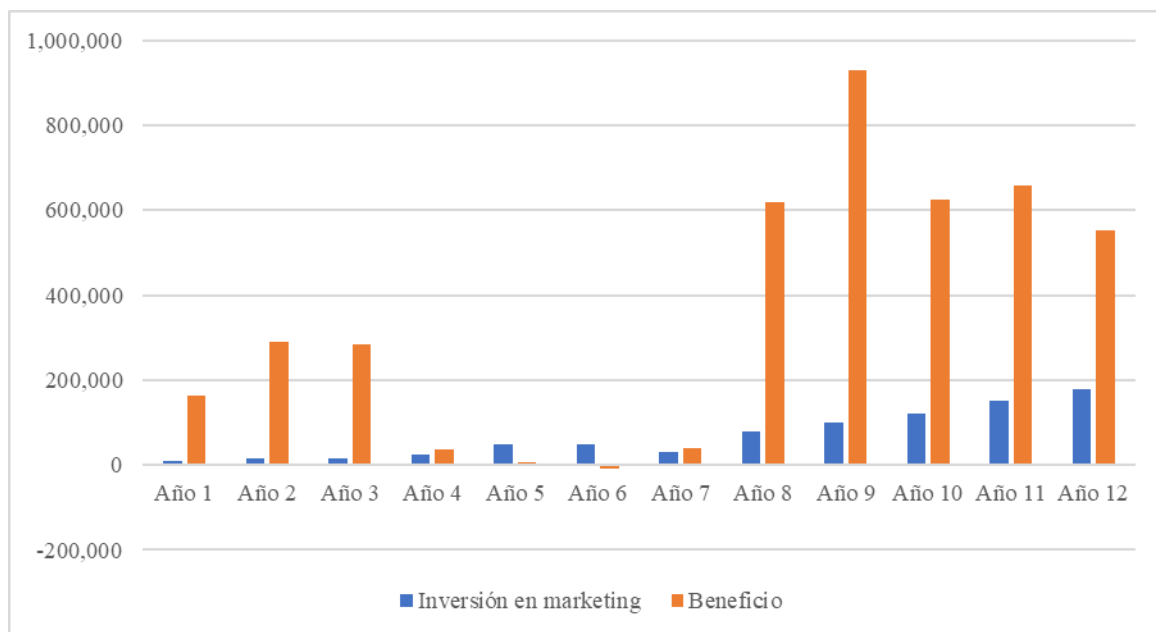
Nota: Elaboración propia, 2024.

## 4.2 Plan de inversión en Marketing/Promoción

Al finalizar las 12 rondas se puede observar que la inversión en marketing ha tenido un retorno favorable en los últimos seis periodos; sin embargo, también se aprecia que en algunas rondas la inversión en marketing no ha generado un retorno o beneficio.

**Figura 7**

*Inversión en marketing de Mobile Inc. (2010-2021)*



*Nota:* Elaboración propia, 2024.

## 5. Planteamiento y descripción de la solución

Para mejorar la posición competitiva dentro del mercado chino se propone desarrollar un plan estratégico para el periodo 2023-2027 para la unidad de negocios de China, y replantear la propuesta de valor con la finalidad de establecer una nueva estrategia con un enfoque de diferenciación a fin de atender un nicho de mercado que tiene preferencias e intereses en común.

Como resultado de la investigación del mercado detallada en los capítulos siguientes, se propone lanzar al mercado tres gamas de equipos móviles, los mismos que tendrán mejoras en sus versiones acorde al avance de la tecnología.

- **Mobile gamer Cygnus.** Gama de entrada de la marca, dirigida al público en general, optimizado para su uso en juegos de gama media y baja, y en aplicaciones de mensajería instantánea, pagos en línea, compras en línea y búsquedas en Internet. Las características principales de esta gama son procesadores Octa Core, pantallas de 6 y 6.5 pulgadas, memoria ram de 4GB, batería de 4,000 mAh y que soporte las tecnologías 3G, 4G y 5G.

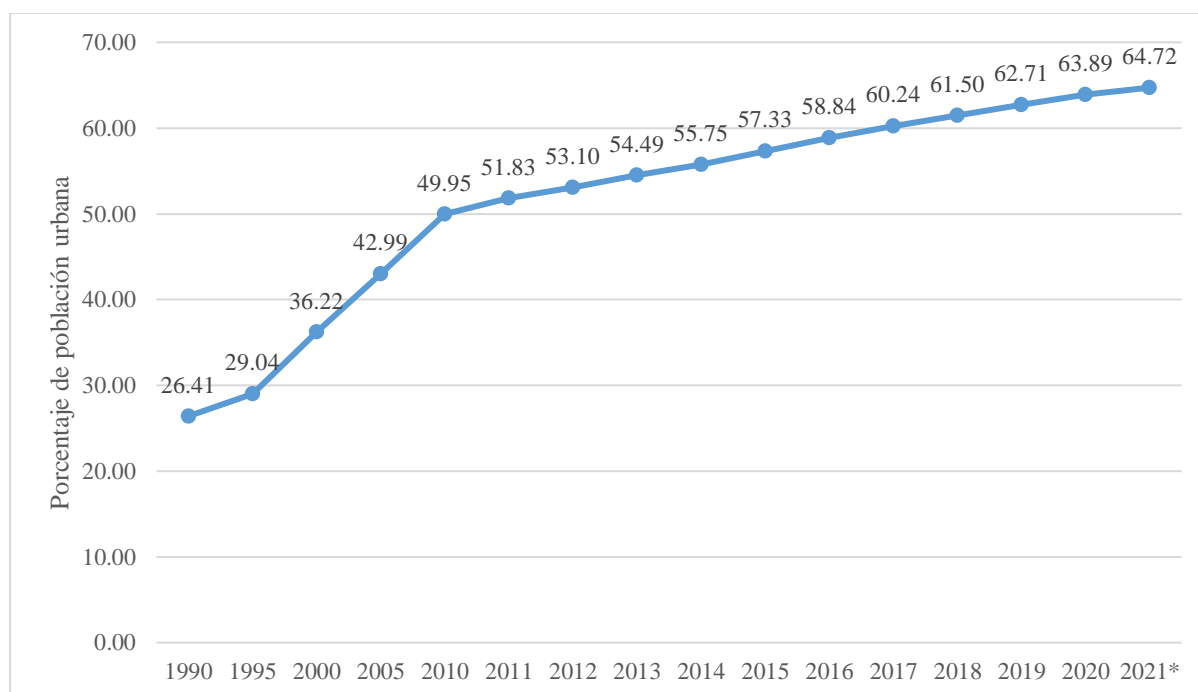
- **Mobile gamer Orion.** Dirigido a jugadores más frecuentes que tienen la necesidad de contar con un celular de buena calidad, duradero en el tiempo, funcional y en especial que le permita conectarse en línea a los juegos desde su celular. Las características principales de esta gama son procesadores Octa Core, pantallas de 6.5 y 7 pulgadas, memoria RAM de 4 y 6GB, y que soporten las tecnologías 3G, 4G y 5G.
- **Mobile gamer Lyra.** Dirigido al público *gamer* que necesita correr juegos pesados y de gran exigencia. Los equipos móviles de esta gama cuentan con un gran procesador, buena resolución de video y diseños innovadores. Tienen procesadores Octa Core, pantallas de 6.5 y 7 pulgadas, memoria RAM de 6 GB y 8GB, pantalla de alta definición y batería de 5,000 mAh, además de soportar las tecnologías 3G, 4G y 5G.

## 6. Alcance de la propuesta

Con esta nueva estrategia de desarrollo de producto y mercado se pretende incursionar en nichos desatendidos por la competencia dentro de China enfocándose en el sector urbano que ha tenido un crecimiento constante desde el año 1990, llegando al año 2021 con una población urbana de 64.72% de la población total (ver figura 8).

**Figura 8**

*Población urbana de China (1990-2021)*



*Nota:* Adaptado de Statista, 2023b.

## 7. Limitaciones

La falta de información de las fuentes primarias para el desarrollo de las estrategias.

## **CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO**

El objetivo de este capítulo es analizar el entorno en la que se desenvuelve Mobile Inc. en China y para eso se utilizarán las herramientas del análisis PESTELG y de las Cinco Fuerzas de Porter.

### **1. Macroentorno**

Mobile Inc. pertenece al sector de las telecomunicaciones y desarrolla sus actividades dentro del sector de fabricación de dispositivos móviles. Su crecimiento sostenible en términos de rentabilidad y responsabilidad social está influenciado por los factores Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal y Global. Para este análisis se ha considerado la información al cierre del periodo 2022.

#### **1.1 Análisis de los factores del macroentorno**

##### **1.1.1 Factores políticos**

China tiene una política socialista desde el año 1949, y es liderado por el partido Comunista Chino, cuyo gobierno desempeña un rol predominante en la economía del país, su situación política es estable, y el gobierno del actual presidente, Xi Jinping, goza de una notable popularidad debido a la alta efectividad de su gestión en términos de lucha contra la corrupción, mejora de las condiciones económicas y bienestar social. China pertenece al consejo de seguridad de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), también participa en organizaciones como la Organización Mundial del Comercio (OMC), el Foro de Cooperación Asia-Pacífico (APEC), el grupo de países emergentes conocido como BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica), la Asociación de Naciones de Asia (ASEAN) PLUS y la participación en sesiones de los gobiernos más influyentes conocida como G20. China ha establecido buenas relaciones con grandes potencias en comercio y con los líderes de la política global.

China es uno de los países que recibe más inversión extranjera directa (IED). El Ministerio de Comercio de la República China informó que los flujos de IED crecieron un 8% interanual, alcanzando los US\$ 189,000 millones al cierre del año 2022 (Statista, 2022). Uno de los hitos más relevantes de la política China fue el levantamiento de la restricción a las inversiones extranjeras. El gobierno viene mostrando una agenda reformista para mejorar el entorno normativo empresarial. Entre los aspectos más importantes se puede nombrar la reducción de impuestos, recortes arancelarios, mejoras en el despacho de aduanas, y la reducción de la barrera a inversionistas extranjeros.

Sin embargo, también se pueden observar ciertos aspectos que limitan las inversiones en el mercado chino como la falta de transparencia, la inseguridad jurídica y los bajos niveles de protección de derechos de propiedad intelectual y la prohibición de inversiones en sectores clave. Por lo tanto, las condiciones políticas actuales, si bien restrictivas, permiten que Mobile Inc. siga operando en el mercado asiático cumpliendo con las regulaciones propias del país.

### **1.1.2 Factores económicos**

China es la segunda economía a nivel global, el Producto Bruto Interno (PBI) del país al tercer trimestre del 2022 tuvo un crecimiento porcentual del 8.1% a comparación del año 2021, esto significa que el país está creciendo en términos económicos, hay más demanda y las empresas están vendiendo más. China ha disminuido su tasa de interés referencial interbancaria en 0.05 puntos porcentuales de 3.7% a 3.65% anual, la tasa de inflación es del 2.08 % con tendencia a la baja al 2027; por lo tanto, las condiciones económicas son favorables para que Mobile Inc. siga operando en el país.

### **1.1.3 Factores sociales**

China tiene una población total de más de 1,450 millones de habitantes. Es un mercado atractivo para la comercialización de productos y servicios, su ingreso per cápita ha aumentado a través de los años generando un aumento en su capacidad de gasto. La cantidad de la población alfabetizada en China es del 96.4%. Los ciudadanos de China buscan tener símbolos de éxito que refuercen su estatus, y esto lo reflejan con la adquisición de teléfonos inteligentes de última generación, autos de lujo y ropa de diseñador. Estas tendencias en el consumo son una gran oportunidad para las compañías, tanto locales como extranjeras.

Cabe precisar que el mayor crecimiento en China se encuentra en las provincias más cercanas a la costa, dado el gran desarrollo industrial inicialmente impulsado por la manufactura y el comercio exterior, entre las principales ciudades se encuentran Shanghái, Beijing, Shenzhen, Guangzhou, Chongqing, Suzhou, Chengdu, Hangzhou, Wuhan y Nanjing. En la mayoría de las provincias de China, más del 50% de la población vive en zonas urbanas, desde Yunnan con un 52% de su población urbana hasta Shanghai con un 89% de su población en zona urbana, la excepción es el Tíbet con una población predominantemente rural, donde solo el 37% se encuentra en la zona urbana.

China realizó cambios en su política del hijo único, pasando a dos hijos en el año 2015 y a tres hijos en el 2021. El gobierno está buscando incrementar la tasa de natalidad y solucionar problemas futuros ya que, actualmente, se evidencia una disminución de la fuerza laboral y el envejecimiento de la población, quienes ejercen mayor presión de los servicios sociales.

Se estima que la fuerza laboral de China disminuyó hasta 809.95 millones de personas en 2021 comparado con periodos prepandemia. La mayoría de estos empleados trabajan en el sector de servicios, alcanzando los 452.646 millones de personas. La tasa de desempleo en 2021 fue de 3.97%, con una proyección del 3.60% al 2027.

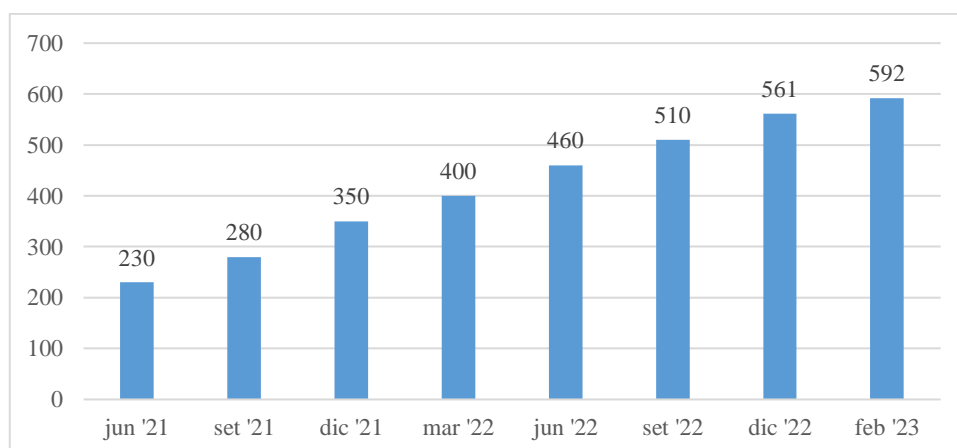
Respecto al nivel educativo se puede mencionar que la mayor parte de la población cuenta con educación secundaria inferior (45.7%), seguido de un 19% de personas con educación secundaria superior (pregrado) y un 13.2% con educación post secundaria (postgrado).

#### 1.1.4 Factores tecnológicos

China tiene la visión para ser el líder mundial en innovación tecnológica. Para lograr esto, el gobierno está aumentando el presupuesto y los gastos en el área de I+D, logrando un avance del 67.5% de penetración de Internet (Statista, 2022, slide 80), impulsando la implementación de la tecnología 5G de alta calidad dentro de todo su territorio. Los operadores móviles como China Telecom, China Mobile y China Unicom han desplegado la infraestructura 5G en áreas urbanas y regiones clave, lo que permite que millones de usuarios accedan a internet de gran velocidad. Asimismo, se espera una creciente demanda de conectividad de datos de gran velocidad para las aplicaciones integradas del Internet de las cosas (IoT) (GSMA, 2023), las cuales se integrarán con productos inteligentes para el hogar, por lo que se espera un incremento en la adopción de teléfonos inteligentes con tecnología 5G. El gobierno lanzó el programa Innovación y Emprendimiento Masivo hace varios años, este proyecto tiene como propósito impulsar la mentalidad empresarial para nuevas generaciones de emprendedores chinos y, a su vez, pasar de una economía con una industria basada en trabajo de mano de obra a una industria de innovación.

#### Figura 9

*Número de usuarios 5G en China (en millones)*



Nota: Adaptado de Statista, 2023c.

### **1.1.5 Factores ambientales**

El rápido desarrollo económico de China ha tenido una repercusión severa en el medio ambiente. El país tiene las emanaciones más altas de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>), mayor exposición a la contaminación del aire y un crecimiento en la cantidad de residuos eliminados. No obstante, el Estado ha tomado una serie de acciones para mitigar estos riesgos tales como la responsabilidad compartida de los gobiernos locales y la participación de la población en la protección del medio ambiente, y mayor compromiso con la energía renovable, para así hacer frente a los cambios de hábitos de los consumidores debido al calentamiento global.

La producción en masa de teléfonos inteligentes crea huellas de carbono, emisiones de calor y contaminación ambiental. Las redes y los centros de datos necesarios para el desarrollo del *software* de los sistemas operativos como IOS y Android también consumen mucha energía con importantes emisiones de carbono y calor. La industria de los teléfonos inteligentes está haciendo grandes esfuerzos para reducir los impactos causados por el auge de la producción, varias tendencias apuntan a lograr que el tiempo de vida útil de los teléfonos inteligentes sea más extenso a largo plazo, más eficiente en el uso de energía, y con mayor uso de materiales reciclados para su fabricación.

### **1.1.6 Factores legales**

China tiene fuertes regulaciones en temas de seguridad de la información, especialmente en el caso de las empresas tecnológicas; también incentiva y protege la inversión privada con responsabilidad social y ambiental. El gobierno ha implementado una serie de leyes con la finalidad de impulsar la educación, la innovación y los avances en productividad. China tiene una política clara de competitividad global y, para ascender en la cadena de valor, promueve el consumo interno fortaleciendo al sector servicios como el principal generador de fuentes de ingresos. Algunas leyes que garantizan las actividades comerciales son la ley de contratos, de intercambios comerciales internacionales, de protección al consumidor, contra la competencia desleal, de asociaciones de empresas, el marco regulatorio de sociedades extranjeras y de capital de riesgos, y la ley de empresas de propiedad extranjera.

El impuesto a la renta de China es de 25%, esta tasa impositiva estándar es aplicable también para las empresas extranjeras que hacen negocios en China. Sin embargo, la tasa impositiva puede reducirse al 15% para empresas de alta tecnología dedicadas a la I+D, servicios tecnológicos, servicios informáticos y otros. China alienta a las empresas nacionales a destacar en estas áreas. La ley antimonopolio es la primera ley integral de la competencia de China, y prohíbe las conductas monopólicas como acuerdos anticompetitivos entre empresas, abuso de posición dominante y fusiones que pueden eliminar o restringir la competencia.

### 1.1.7 Factores globales

Otro factor a considerar es la guerra comercial entre China y Estados Unidos, que se reavivó durante la pandemia. Los mercados de Estados Unidos y Europa se dieron cuenta de la dependencia del país asiático para cubrir sus necesidades de maquinarias e insumos médicos. En este contexto se reavivaron nacionalismos que resultaron en políticas de proteccionismo primero en rubros sanitarios y luego en rubros que estos países consideraban estratégicos, entre ellos, el sector tecnológico.

El aumento de aranceles de hasta un 25% por parte de Estados Unidos y China provocó una disminución del comercio entre ambos países, minando la confianza de los inversionistas extranjeros y elevando los costos de las cadenas de suministro mundiales.

### 1.2 Matriz PESTELG

Mediante la matriz PESTELG se identificaron los factores externos que influyen o podrían influir en la empresa en todos los niveles del mercado, incluyendo los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos ecológicos y legales (David, 2013).

**Tabla 3**

#### *Análisis PESTELG*

Factores	Oportunidades	Amenazas
<b>Político</b>	China tiene un riesgo medio de inestabilidad política. Eficiencia en el control de la corrupción. Estado de derecho en progreso.	China es un estado dirigido por un partido comunista. La calidad regulatoria es de nivel medio. Tensión política entre China y Estados Unidos por la isla de Taiwán.
<b>Económico</b>	Proyección de crecimiento del PBI en 8.1% hasta el 2027. Crecimiento del PBI per cápita. Tasa de inflación del 2.08% y se prevé que disminuya en el 2026. Tasa de desempleo 3.97% y se prevé que disminuya a 3.6% en el 2027. Tasa de interés referencial interbancaria de 3.65%. Crecimiento del sector servicios y su impacto en el PBI. Consumo interno en aumento.	Incremento del precio de las viviendas. Disminución en el nivel de las exportaciones. Relación deuda /PBI en incremento. Disminución del sector industrial y su impacto en el PBI.
<b>Social</b>	China es el país más poblado del mundo. El nivel salarial promedio ha aumentado. La tasa de alfabetización es del 96.4%. China tiene un alto nivel de crecimiento de desarrollo humano. El 64.3% de la población tiene entre 20 y 64 años. Tasa de pobreza extrema baja. Preferencia por productos de marcas.	Desenso en la tasa de natalidad. Incremento de la población mayor de 65 años. Hombres superan en número a las mujeres.
<b>Tecnológico</b>	Alto desarrollo en innovación y tecnología. Incremento en el presupuesto y gastos en I+D. China tiene el 67.5% de penetración de Internet. Redes de posicionamiento 5G de alta calidad.	Las empresas tecnológicas están sujetas a altas regulaciones.

*Nota:* Adaptado de David, 2013.

**Tabla 3***Análisis PESTELG (continúa de la página anterior)*

Factores	Oportunidades	Amenazas
Ecológico	Mayor participación en energías renovables. Recurrencia media de fenómenos meteorológicos extremos. Cambio de hábitos en los consumidores.	China tiene las emisiones más altas de dióxido de carbono. Mayor exposición a la contaminación del aire. Cantidad de residuos eliminados en China en incremento.
Legal	Políticas para promover el consumo interno y el sector servicios. Leyes para impulsar la educación, la innovación y la productividad. Políticas para atraer y proteger la inversión privada con responsabilidad social y ambiental. Política de competitividad global para ascender en la cadena de valor.	Fuertes regulaciones para las empresas tecnológicas.
Global		La invasión de Rusia a Ucrania y su impacto en la economía mundial en términos de recesión e inflación.

*Nota:* Adaptado de David, 2013.

## 2. Microentorno. Análisis y atractividad del sector

El análisis del microentorno permite conocer mejor las influencias que ejercen las siguientes fuerzas: La competencia, clientes, proveedores, productos sustitutos y nuevos competidores, esto con la finalidad de conocer mejor la industria en la que se desenvuelve Mobile Inc. y que permite definir la estrategia correcta. Para ello se utilizarán las Cinco Fuerzas de Porter (1997).

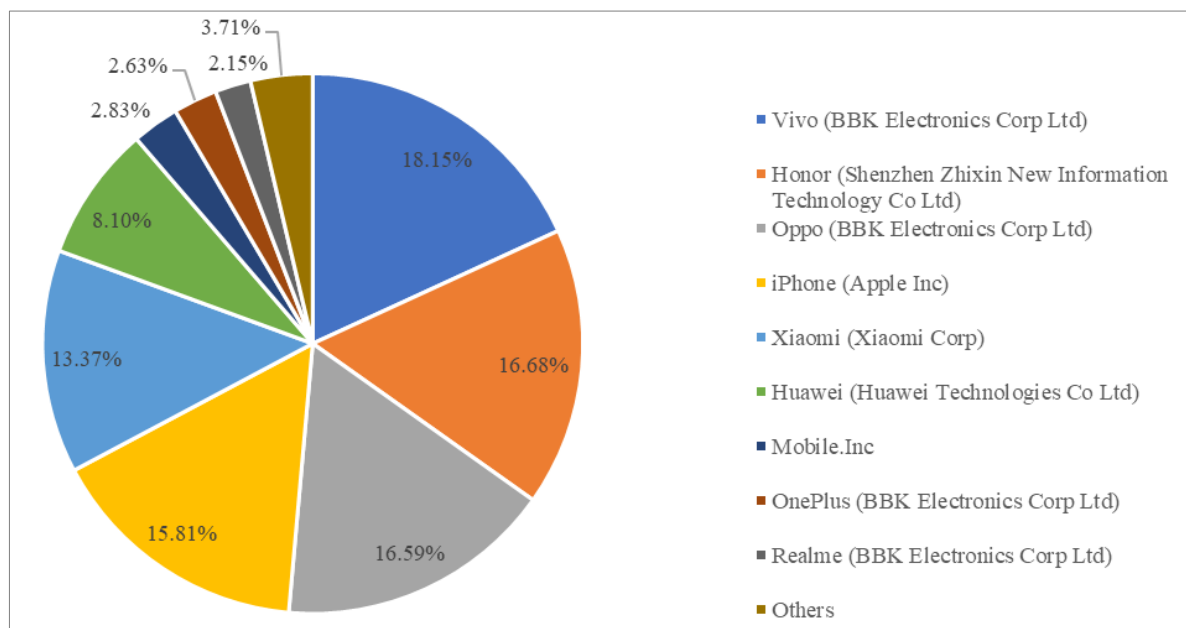
### 2.1 Rivalidad entre empresas competidoras

La industria de celulares inteligentes en China es altamente competitiva, el crecimiento del mercado se ha reducido, se puede observar una disminución de 19% en el primer trimestre del 2022 a comparación del año 2021 en el mismo periodo (Counter Point Research, 2022); debido a ello, las empresas han incrementado fuertemente su inversión en I+D de forma que les permita captar mayor cuota de mercado y retener a sus clientes actuales. Un ejemplo de ello es la empresa Apple que ha invertido US\$ 26.5 billones con un incremento de 16.5 puntos en el 2022 con respecto al año previo y, tomando las cifras de los últimos 5 años, ha invertido aproximadamente US\$ 100 billones.

Las principales empresas de China mantienen una estrategia de precios competitivos. Al cierre del 2022 (Euromonitor International, s.f.) la empresa Vivo tuvo una cuota de mercado del 18.15%; Honor, 16.68%; OPPO, 16.59%; Apple, 15.81%; Xiaomi, 13.37%; Huawei, 8.10%, y Mobile Inc., 2.83% de cuota mercado (ver figura 10).

**Figura 10**

*Cuota de mercado en China por marcas*



*Nota:* Adaptado de Euromonitor International, 2023.

El mercado de *smartphones* en China se encuentra moderadamente concentrado ya que al aplicar el método de Herfindahl-Hirschman Index (HHI) arroja un resultado de 1,411 puntos, lo que significa que no existe un mercado monopólico, por lo que cual Mobile Inc. mantiene su presencia en la región ya que el mercado permite la competencia.

**Tabla 4**

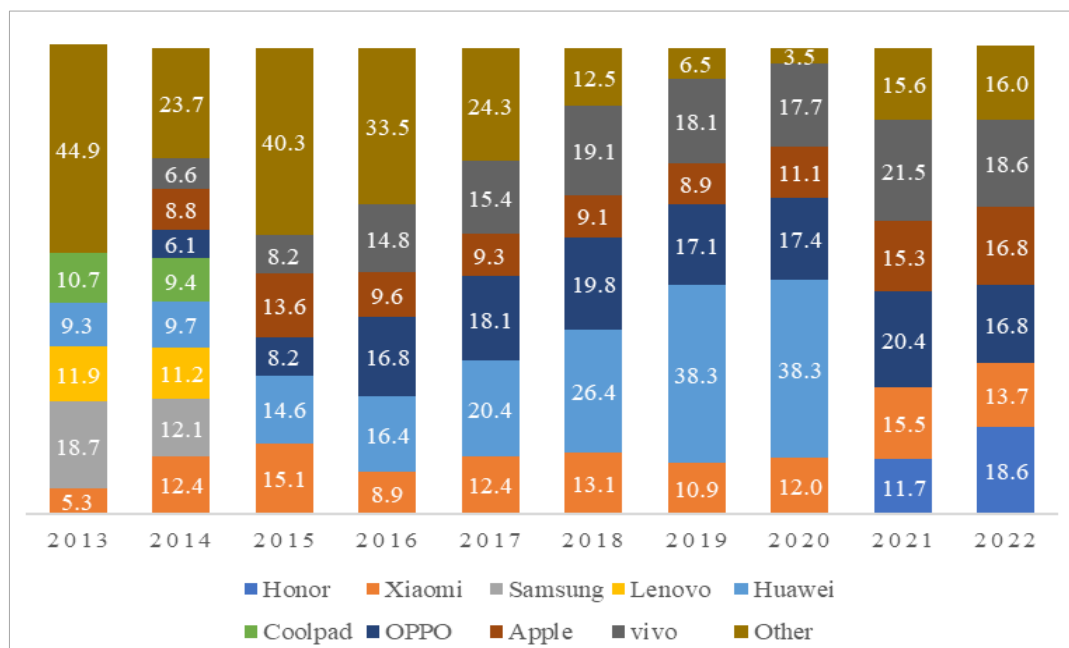
*Nivel de concentración de HHI y posible acción del Gobierno*

Post merger HHI	Concentración	Cambio en HHI	Acción del Gobierno								
Menor a 1,000	No concentrada	Cualquier valor	No hay acción								
Entre 1,000 y 1,800	Moderadamente concentrada	100 o más	Posible desafío								
Mayor 1,800	Altamente concentrada	50 o más	Desafío								
Company	Vivo	Honor	OPPO	Iphone	Xiaomi	Huawei	Mobile Inc.	One Plus	Realme	Others	HHI
<i>Market Share</i>	18.15	16.68	16.59	15.81	13.37	8.10	2.83	2.63	2.15	3.72	1411

*Nota:* Adaptado de Euromonitor International, 2023.

**Figura 11**

*Cuota de mercado de smartphones en China (2013-2022)*



Nota: Elaboración propia, 2024.

En la tabla 5 se puede observar el análisis del ponderado de la rivalidad entre competidores de la industria.

**Tabla 5**

*Ponderado de rivalidad entre competidores*

Alta rivalidad entre los competidores	No atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Ponderado
Barreras de salida				4		4
Concentración de la industria		2				2
Costo fijo/Valor añadido		2				2
Crecimiento de la industria				4		4
Sobrecapacidad intermitente			3			3
Diferencias de productos			3			3
Costo de cambio			3			3
Identidad de la marca		2				2
Diversidad de rivales		2				2
Elasticidad del producto				4		4
						<b>2.90</b>

Nota: Adaptado de Porter, 1997.

El resultado obtenido de 2.90 indica que la competencia del sector es moderada, siendo un mercado medianamente atractivo para las empresas.

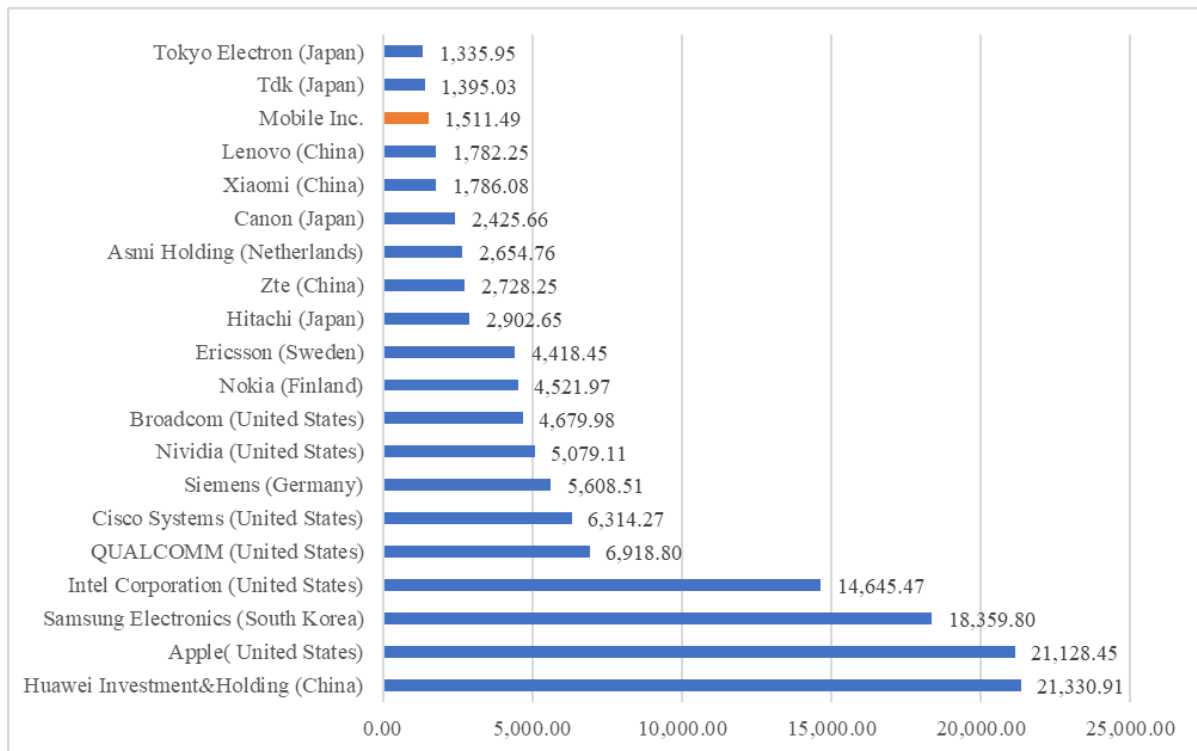
## 2.2 Entrada potencial de nuevos competidores

El riesgo de ingreso de nuevo competidores al mercado de teléfonos móviles en China es moderado, uno de los puntos principales para las empresas extranjeras surge por temas regulatorios ya que, aun con la salida de China a un mercado más abierto, se debe cumplir con procesos regulatorios complejos. Otro punto que dificulta el ingreso es que los competidores

establecidos invierten fuertemente en I+D. En el año 2020 las compañías que invirtieron más en investigación fueron Apple, Samsung y Huawei (Statista, 2023d), todas ellas de la industria de teléfonos móviles. Dichas empresas también realizan fuertes inversiones en campañas de marketing para mantener o incrementar la cuota de mercado, por lo que una empresa nueva puede encontrar dificultades para ganar cuota de mercado de forma significativa. Adicionalmente, y vinculado a este mismo punto, se tiene que las empresas con alta inversión en marketing y altos estándares de calidad de sus productos tienen una imagen de marca bien posicionada que es una barrera muy fuerte para los nuevos ingresos. Finalmente, como la demanda de esta industria se ha estancado no existe un gran incentivo para que las nuevas empresas busquen ingresar al mercado, ya que no lograrán ganar muchos clientes en este sector.

**Figura 12**

*Empresas de hardware y equipos tecnológicos con más inversión en I+D (2020)*



Nota: Tomado de Statista, 2023d.

En la tabla 6 se puede observar el análisis del ponderado de la amenaza de ingreso de nuevos competidores de la industria.

**Tabla 6***Ponderado de las amenazas de los nuevos competidores*

Alta amenaza de los nuevos competidores	No atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Ponderado
Ventajas de costos			3			3
Curva de aprendizaje		2				2
Acceso a entradas		2				2
Política gubernamental		2				2
Economías de escala				4		4
Requisitos de capital	1					1
Identidad de la marca		2				2
Costo de cambio			3			3
Acceso a distribución		2				2
Productos patentados	1					1
						<b>2.20</b>

*Nota:* Adaptado de Porter, 1997.

El resultado obtenido de 2.20 indica que el riesgo de ingreso de nuevos competidores es moderadamente bajo dado que se cuenta con varias barreras de entrada, lo cual dificulta el ingreso al sector.

### 2.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos

El riesgo de ingreso de productos sustitutos es bastante débil. Hasta el momento no hay un producto que pueda reemplazar a los celulares inteligentes con todas las funcionalidades y practicidad, los productos con mayor similitud son las tablet; sin embargo, el tamaño de estos dispositivos (que son poco cómodos para su transporte y uso en lugares públicos), lo que los hace menos atractivos para los consumidores. Un punto aún más importante es que las tablets no se pueden conectar con empresas de telefonía para realizar llamadas telefónicas.

En la tabla 7 se puede observar el análisis del ponderado de la amenaza del ingreso de productos sustitutos.

**Tabla 7***Ponderado de amenaza de los productos sustitutos*

Alta amenaza de productos sustitutos	No atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Ponderado
Costo de cambio			3			3
Inclinación de los compradores a sustituir	1					1
Compensación precio-rendimiento de los sustitutos		2				2
						<b>2.00</b>

*Nota:* Adaptado de Porter, 1997.

El resultado obtenido de 2.00 indica que el riesgo de ingreso de cambios de gustos del consumidor por productos sustitutos es bastante bajo, dado que actualmente no existe un producto que cuente con todas las funcionalidades y facilidades que brindan estos dispositivos.

## 2.4 Poder de negociación de proveedores

El poder de negociación de los proveedores es moderado, esto se debe a que son empresas pequeñas y con menos recursos financieros, a comparación de los fabricantes de teléfonos como Apple, Samsung y Xiaomi. Además de ello, no cuentan con una integración directa con los fabricantes; es decir, existen diferentes opciones para que los fabricantes puedan obtener los componentes para sus equipos celulares, lo cual les da un poder de negociación bajo. La mayoría de los proveedores se encuentra en Asia por lo que las empresas en este mercado no tienen mucha dependencia de estos. La excepción es Google debido a que casi todos los fabricantes, salvo Apple, usan el sistema operativo Android y el uso generalizado de este sistema en el mundo les permite definir condiciones a los fabricantes de teléfono. Un ejemplo de ello es Huawei que, debido a sanciones en Estados Unidos, no puede usar el sistema operativo de Google y esto ha ocasionado una importante reducción en sus ventas.

En la tabla 8 se puede observar el análisis del ponderado del poder de negociación de los proveedores.

**Tabla 8**

*Ponderado del poder de negociación de los proveedores*

Alto poder de negociación de los proveedores	No atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Ponderado
Concentración de proveedores			3			3
Cantidad de proveedores				4		4
Diferenciación de entrada		2				2
Impacto de los suministros en el costo o la diferenciación		2				2
Costos de cambio de empresas en la industria			3			3
Presencia de insumos sustitutos			3			3
Amenaza de integración hacia adelante		2				2
Costo relativo al total de compras en la industria			3			3
						<b>2.75</b>

*Nota:* Adaptado de Porter, 1997.

El resultado obtenido de 2.75 indica que el poder de negociación de los proveedores en términos generales es relativamente bajo, ya que deben cumplir con los requisitos y estándares de calidad de los fabricantes de teléfonos móviles.

## 2.5 Poder de negociación de clientes

El poder de negociación de los consumidores de teléfonos móviles en China es alto y esto se debe a la gran variedad de alternativas que se encuentran en el mercado. En dicho país se encuentra la mayoría de los fabricantes de teléfonos móviles que ofrecen dispositivos a precios asequibles y de gran calidad. Por ello las empresas del sector invierten fuertemente en I+D para

ofertar productos atractivos al consumidor e invierten fuertemente en marketing para retener a sus clientes. Por su parte, los clientes se encuentran bien informados sobre las opciones del mercado, y encuentran en Internet información comparativa de los productos en base a blogs, redes sociales, calificaciones de páginas especializadas, entre otras fuentes.

En la tabla 9 se puede observar el análisis del ponderado del poder de negociación de los clientes.

**Tabla 9**

*Ponderado del poder de negociación de los clientes*

Alto poder de negociación de los clientes	No atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Ponderado
Negociación			3			3
Volumen del comprador					5	5
Información del comprador			3			3
Identidad de la marca				4		4
Sensibilidad al precio			3			3
Amenaza de integración hacia atrás				4		4
La diferenciación del producto		2				2
Concentración de compradores versus industria				4		4
Sustitutos disponibles					5	5
Incentivos para compradores				4		4
						<b>3.70</b>

*Nota:* Adaptado de Porter, 1997.

El resultado obtenido de 3.70 indica que el poder de negociación de los clientes es alto, principalmente dada la variedad de opciones existentes en el mercado chino.

### **3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

Para realizar la evaluación de los factores externos claves se utilizó la matriz EFE (David, 2013) para determinar cómo responde la empresa a las oportunidades y amenazas; el valor obtenido es de 2.59 indica que existe un entorno favorable, en donde las oportunidades del mercado chino son mayores que las amenazas.

**Tabla 10***Matriz EFE - Mobile Inc.*

<b>Matriz EFE - Mobile Inc.</b>			
<b>Factores clave externos</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
<b>Oportunidades</b>			
1 El crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) de China es del 8.11% anual	0.06	3	0.18
2 El crecimiento de los bienes y servicios importados fue del 31% entre el 2020 y 2021	0.05	3	0.15
3 El gobierno ha impulsado el uso de la banda ancha universal con el objetivo de implementar 2 millones de estaciones 5G para fines del año 2022	0.07	4	0.28
4 El gobierno viene impulsando leyes que fomentan la innovación y los avances en productividad	0.08	4	0.32
5 La tasa impositiva para empresas de alta tecnología, como aquellas dedicadas a la I+D, servicios tecnológicos, servicios informáticos, pueden reducirse al 15%	0.07	2	0.14
6 En China se encuentran siete de los puertos más grandes del mundo	0.06	2	0.12
7 El gobierno viene impulsando la inversión privada en empresas de comunicaciones administradas por el Estado	0.05	2	0.1
8 El gobierno chino está dando paso al final de la estrategia oficial de cero COVID-19	0.04	1	0.04
9 Los ciudadanos chinos gozan de empleos mejor remunerados en la actualidad	0.04	2	0.08
<b>Amenazas</b>			
1 Existe una leve desaceleración en la producción de dispositivos móviles	0.07	1	0.07
2 El mercado de teléfonos móviles se redujo en un 18% durante el primer trimestre del 2022	0.1	4	0.4
3 Existe una estricta regulación de las empresas tecnológicas	0.08	3	0.24
4 En China, el 70% de la electricidad se produce por carbón, uno de los tipos de energía más contaminantes del planeta	0.06	3	0.18
5 La mano de obra de China ha perdido su atractivo debido al incremento en los precios de producción	0.07	2	0.14
6 Los consumidores tienen una marcada preferencia por utilizar tecnología proveniente de corporaciones locales	0.05	2	0.1
7 Las empresas tecnológicas vienen incurriendo en despidos masivos de empleados	0.05	1	0.05
	<b>1.00</b>		<b>2.59</b>

*Nota:* Adaptado de David, 2013.

#### **4. Conclusiones del análisis externo**

Según el análisis PESTELG y de las Cinco Fuerzas de atractividad del sector se concluye que las condiciones son favorables para que Mobile Inc. siga compitiendo en el mercado de China. La estabilidad política actual, así como el gran crecimiento de su economía en los últimos años, el desarrollo tecnológico y social, así como las condiciones que presenta el sector, son oportunidades que Mobile Inc. puede aprovechar para seguir creciendo dentro del mercado de China.

## CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

El objetivo de este capítulo es identificar las fortalezas y falencias de la empresa que permitan tomar acciones con la finalidad de seguir creciendo dentro del sector. Para esto se realizó el análisis de la cadena de valor, la configuración de la organización y los planes funcionales, haciendo uso de herramientas como el Canvas del modelo de negocio, el modelo de Porter de la cadena de valor, el análisis VRIO y la matriz EFI.

### 1. Modelo de negocio

Para definir el modelo de negocio Mobile inc. se ha utilizado el modelo Canvas.

**Tabla 11**

*Modelo de negocio Canvas de Mobile Inc.*

Socios clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores de materia prima y componentes.</li> <li>• Proveedores de <i>software</i>.</li> <li>• Alianzas con compañías de telecomunicaciones.</li> <li>• Empresas de transporte logístico nacional e internacional.</li> <li>• Inversionistas.</li> <li>• Accionistas.</li> <li>• Operadores móviles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I+D</li> <li>• Control de calidad.</li> <li>• Producción y comercialización.</li> <li>• Marketing y promoción.</li> </ul>	Ofrecer dispositivos móviles con tecnología de vanguardia. Equipos de telefonía móvil con amplia variedad de diseños y características. Con precios acordes a los requisitos de los usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataformas B2B</li> <li>• Servicio de atención al cliente.</li> <li>• Atención mediante redes sociales.</li> <li>• Reseñas de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas interesadas en nuevas tecnologías.</li> <li>• Personas de ambos sexos entre 20 y 64 años con intereses en equipos de calidad con buenas características.</li> <li>• Empresas que necesitan mantener comunicado a su personal.</li> </ul>
	Recursos clave		Canales	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fábricas de producción.</li> <li>• Tiendas físicas.</li> <li>• Redes y canales de distribución.</li> <li>• Patentes y licencias propias.</li> <li>• Personal de I+D.</li> <li>• Marca y prestigio.</li> <li>• Plataforma <i>web</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiendas de operadores de telefonía móvil.</li> <li>• Sitio <i>web</i> de la empresa.</li> <li>• Tiendas de distribución.</li> <li>• Redes sociales.</li> </ul>		
Estructura de costos		Fuente de ingresos		
Costos de producción y comercialización. Inversión en I+D. Inversión en patentes y nuevas tecnologías. Inversión en marketing y campañas publicitarias. Compra de materia prima y componentes. Subcontratación de procesos productivos. Subcontratación de I+D. Responsabilidad social.		Venta de equipos móviles con tecnología de vanguardia. Amplia gama de productos con precios por atributos y características. Desarrollo de patentes y licencias propias.		

*Nota:* Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2011.

## **2. Cadena de valor**

La cadena de valor de Porter (1985) es una herramienta que permite analizar cuáles son las actividades clave de la empresa para generar valor para sus clientes.

En el caso particular de Mobile Inc. sus actividades van desde la fabricación hasta la venta de celulares móviles inteligentes. El objetivo de este apartado es identificar cuáles de estas actividades generan una ventaja competitiva para Mobile Inc.

**Tabla 12**

*Modelo de la Cadena de valor de Mobile Inc.*

Actividades de soporte	<b>Infraestructura</b>					Margen
	Mobile Inc. está conformada por las siguientes áreas de apoyo: en la Vicepresidencia de Finanzas se encuentran las áreas de Tesorería y Contabilidad; en la VP de Recursos Humanos se encuentran las áreas de Contratación, Legal, Comunicación y Gestión Interna. Cuenta con un CEO que junto con los VP definen la dirección estratégica de la empresa y los planes a largo plazo.					
	<b>Recursos humanos</b>					
	Mobile Inc. cuenta con una política de incremento de profesionales en el área de I+D y mantiene una política salarial diferenciada mayor al promedio del mercado para retener a profesionales talentosos altamente capacitados. Además, se tiene una política de incremento de sueldo anual para adaptarse a la inflación y a las variaciones del mercado. Finalmente, se cuenta con una política de capacitación <i>upskilling</i> y <i>reskilling</i> del personal que equivale a un 10% del sueldo mensual.					
	<b>Desarrollo de tecnología</b>					
	La unidad de negocio de Mobile Inc. tiene una política de desarrollo e investigación propio para tecnologías 5G y 6G con patentes en el sistema Patent Cooperation Treaty (PCT o Tratado de Cooperación en materia de Patentes), así como la decisión corporativa de adquirir licencias y patentes para tener una rápida respuesta al mercado de la demanda de nuevas características de los dispositivos móviles, y que permita lograr una ventaja competitiva.					
Actividades primarias	<b>Gestión de compras</b>					Margen
	Mobile Inc. cuenta con un área de Compras que cuenta con un sistema integrado de abastecimiento para la adquisición de los materiales tecnológicos necesarios para el ensamblaje de dispositivos móviles. La empresa maneja una política empresarial de diversidad de proveedores con quienes mantiene una relación cercana para dar estabilidad y flexibilidad a la operación, permitiéndole ajustarse rápidamente a los cambios en la demanda del mercado.					
	Mobile Inc. mantiene estrictos estándares de calidad con los proveedores, así como la exigencia a los socios del cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).					
	<b>Logística de entrada</b>	<b>Producción</b>	<b>Logística de salida</b>	<b>Marketing y ventas</b>	<b>Servicio postventa</b>	
	Mobile Inc. tiene un centro de abastecimiento en Xiamen que permite conectar a las 15 plantas de producción gracias a la ubicación estratégica del puerto, siendo el sexto más importante de China. La empresa requiere de un sistema integrado de logística que actualice en tiempo real el uso de los materiales en cada planta y, de esta manera, lograr eficiencia en el almacenamiento y abastecimiento de materiales.	En China la empresa tiene 15 plantas que tienen, a su vez, dos líneas de producción cada una de ellas, donde se realiza desde el ensamblaje de las partes, la instalación de <i>software</i> hasta el empaquetado final del producto.	Mobile Inc. tiene dos canales principales de distribución, canales directos (tiendas propias, físicas y virtuales) que deben cubrir un 25% de las ventas y canales indirectos a través de proveedores de servicios que cubren el 75% de las ventas, siendo este el principal canal de distribución.	Mobile Inc. invierte fuertemente en publicidad, la estrategia principal es utilizar medios digitales, redes sociales y <i>billboards</i> en las principales avenidas de las ciudades. La compañía ha incrementado su inversión anual entre 15% y 20%, llegando a US\$ 200 millones anuales.	La empresa tiene el compromiso de una buena atención a sus clientes que le permita consolidar a la marca en el mercado de China. Las políticas de postventa cuentan con garantía de equipo y <i>software</i> de uso normal; servicios de consulta telefónica y chatbots y reemplazo por mal funcionamiento de equipos.	

Nota: Adaptado de Porter, 1985.

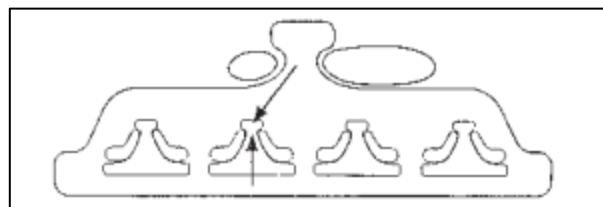
## 2.1 Configuración de la organización

Según Mintzberg (1991), Mobile Inc. se adapta a una configuración diversificada (ver figura 13). Su mecanismo fundamental de coordinación es el de normalización de los *outputs*, mientras que el elemento fundamental de la organización es la línea media, con una estructura descentralizada vertical limitada.

Al final del año 2022 Mobile Inc. contaba con 15 fábricas en China. En el ápice estratégico la empresa tiene un CEO, un área de tecnoestructura encargada de normalizar los procesos, y el staff de apoyo para dar soporte a las 15 fábricas. Además, cada fábrica cuenta con un gerente apoyado con una línea media para dar soporte al núcleo operativo (ver figura 14). El mecanismo de coordinación es por resultados, por lo que se da un mayor énfasis en capacitar y brindar soporte a nivel de la línea media.

**Figura 13**

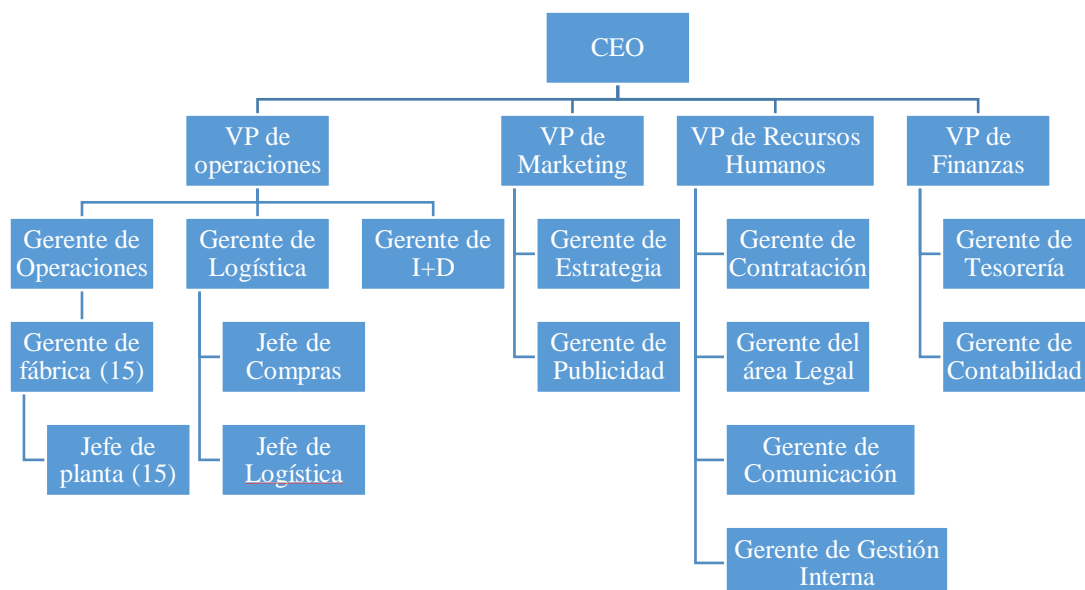
*Configuración diversificada*



*Nota:* Tomado de Mintzberg, 1991.

**Figura 14**

*Organigrama de Mobile Inc.*



*Nota:* Elaboración propia, 2024.

## 3. Análisis de áreas funcionales de Mobile Inc. de China

En este acápite se describirán los aciertos y desafíos de las áreas funcionales.

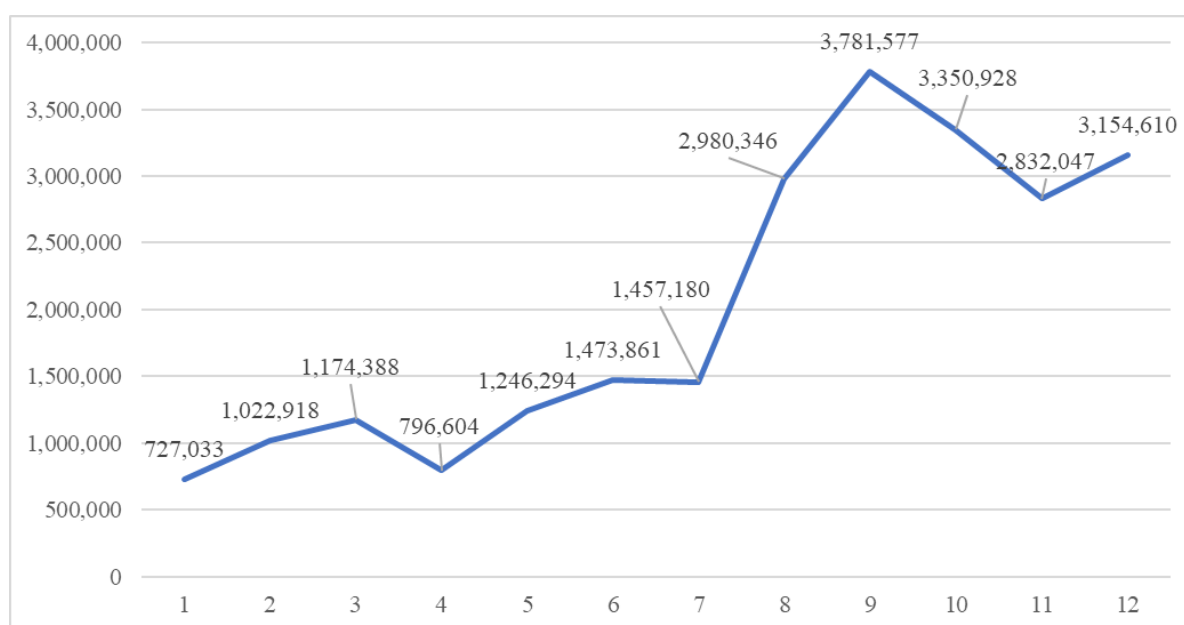
### 3.1 Informe del área de Finanzas

#### 3.1.1 Ingresos por ventas en China

Del año 2010 al 2022 las ventas crecieron en un 434% (ver figura 15), siendo la tasa promedio de crecimiento de 19%. Sin embargo, se observa una disminución a partir del año 2019 debido a que los productos 3G y 4G llegaron a un grado de madurez en su ciclo su vida, y los clientes optaron por los precios bajos al no encontrar mucha diferencia, generándose una guerra de precios en la industria. Pese a eso, para el 2022 las ventas se incrementaron un 11% a comparación del año anterior, pero no recuperó su promedio.

**Figura 15**

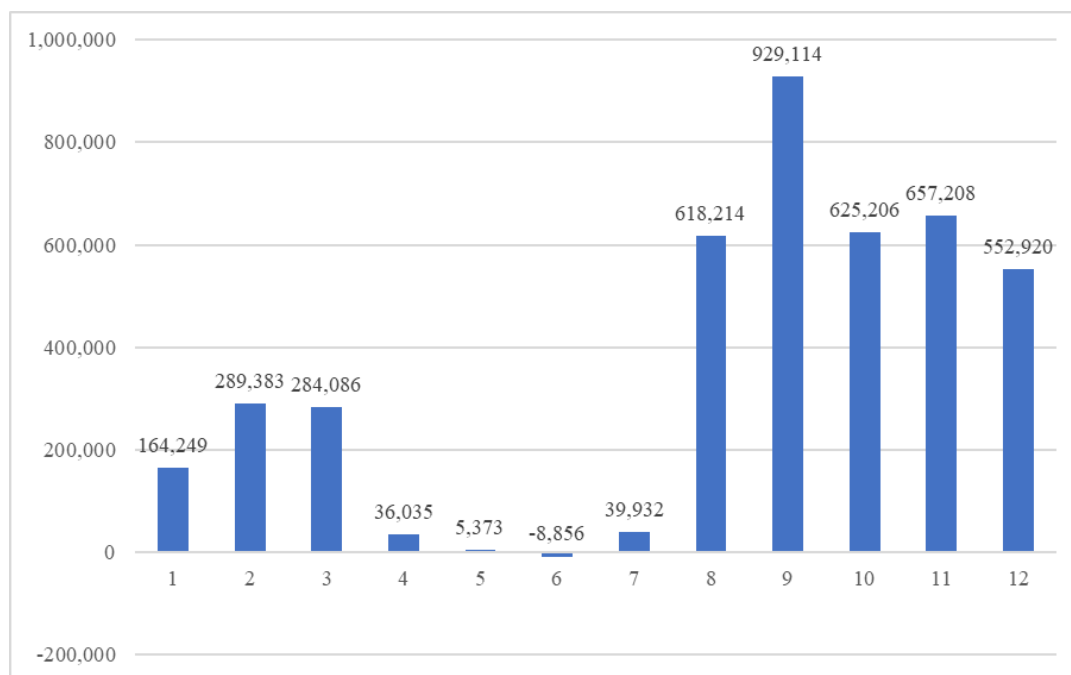
*Ingresos por ventas Mobile Inc. China (2010-2022) (miles de US\$)*



*Nota:* Elaboración propia, 2024.

#### 3.1.2 Beneficio anual

Al final del periodo del 2022 se obtuvo un beneficio de US\$ 552,920 miles (ver figura 16), lo que evidencia una tendencia al alza hasta el año 2019, para luego caer en los tres últimos periodos dada la reducción del precio de los productos y el aumento de gastos, los que afectaron los márgenes de ganancia.

**Figura 16***Beneficio anual de Mobile Inc. China (2010-2022) (miles de US\$)**Nota: Elaboración propia, 2024.*

### 3.1.3 Cuota de mercado en China

Al final del año 2022, la cuota de mercado Mobile Inc. representaba el 2.83% del mercado chino (ver tabla 13), con un total de 8.25 millones de unidades vendidas.

**Tabla 13***Cuota de mercado por marcas*

Marcas de celulares	Unidades (miles)	% Cuota mercado
Vivo	52,992.20	18.15%
Honor	48,718.64	16.68%
Oppo	48,433.73	16.59%
iPhone	46,154.50	15.81%
Xiaomi	39,031.89	13.37%
Huawei	23,647.06	8.10%
<b>Mobile.Inc</b>	<b>8,250.00</b>	<b>2.83%</b>
OnePlus	7,692.42	2.63%
Realme	6,267.89	2.15%
Samsung	1,709.43	0.59%
Newsmy	854.71	0.29%
ZTE	854.71	0.29%
Meizu	569.81	0.20%
Motorola	284.90	0.10%
Nubia	284.90	0.10%
Nokia	284.90	0.10%
Coolpad	284.90	0.10%
Others	5,698.09	1.95%
<b>Total</b>	<b>292,014.68</b>	<b>100%</b>

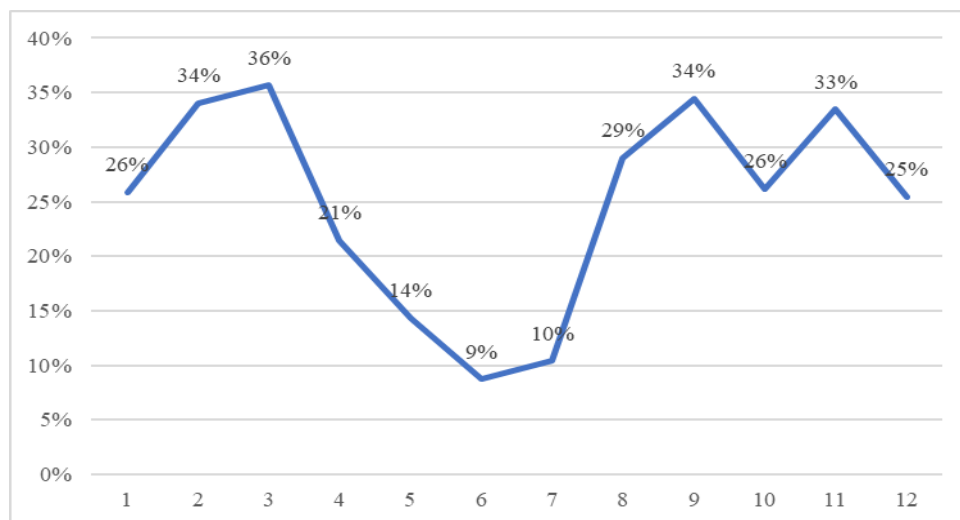
*Nota: Elaboración propia, 2024.*

### 3.1.4 Principales indicadores

- **EBITDA.** Este indicador refleja la capacidad de generación de excedentes para afrontar sus obligaciones y generar rentabilidad. En los primeros tres años se alcanzó una ratio EBITDA de hasta 36%, que disminuye posteriormente debido a los gastos incurridos para la construcción fábricas e inversión en I+D. Hasta el año 2019 el margen de Mobile Inc. crece hasta 34%, pero luego empieza a ser fluctuante debido a la caída de los precios de los dispositivos móviles con tecnología 3G y 4G, y al incremento en los gastos de marketing. Estas decisiones terminaron por afectar los márgenes de ganancia, terminando el año 2022 con un EBITDA del 25%.

**Figura 17**

*EBITDA de Mobile Inc., periodo 2010-2021 (%)*

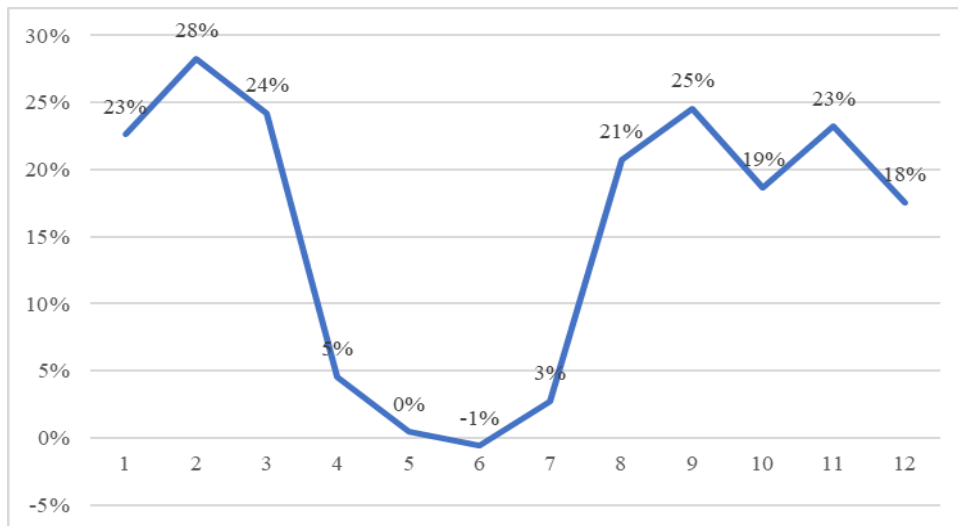


*Nota:* Elaboración propia, 2024.

- **ROS.** Este ratio tuvo similar comportamiento al ratio EBITDA. La utilidad neta del último periodo en relación con las ventas representó el 18%.

**Figura 18**

*ROS de Mobile Inc., periodo 2010-2021*

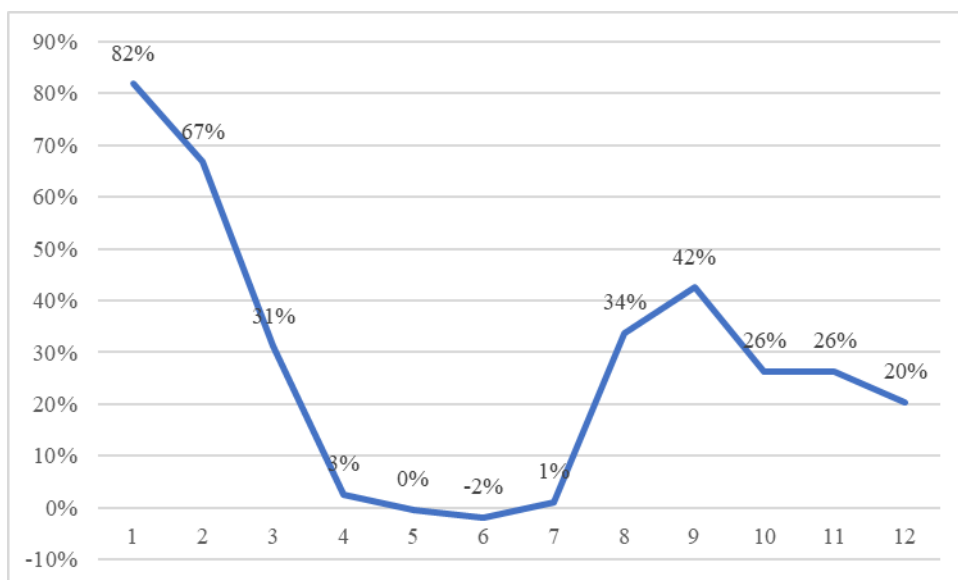


*Nota:* Elaboración propia, 2024.

- **ROCE.** Los activos con relación a la utilidad generaron una rentabilidad del 20% para el último periodo. De la misma forma, se observa un descenso en los periodos 2014, 2015, 2016, y 2017 debido las inversiones en activos fijos, tales como la construcción de fábricas e inversiones en I+D, que requieren de largos periodos de tiempo para convertirse en activos productivos y generar rentabilidad. Se observa una mejora en los siguientes años hasta alcanzar un ratio de 42% (2019). Posteriormente, este indicador baja debido a la disminución en los precios de los productos 3G y 4G, y el incremento en los costos de características y productos importados, disminuyendo así el margen operativo.

**Figura 19**

*ROCE de Mobile Inc., periodo 2010-2021*

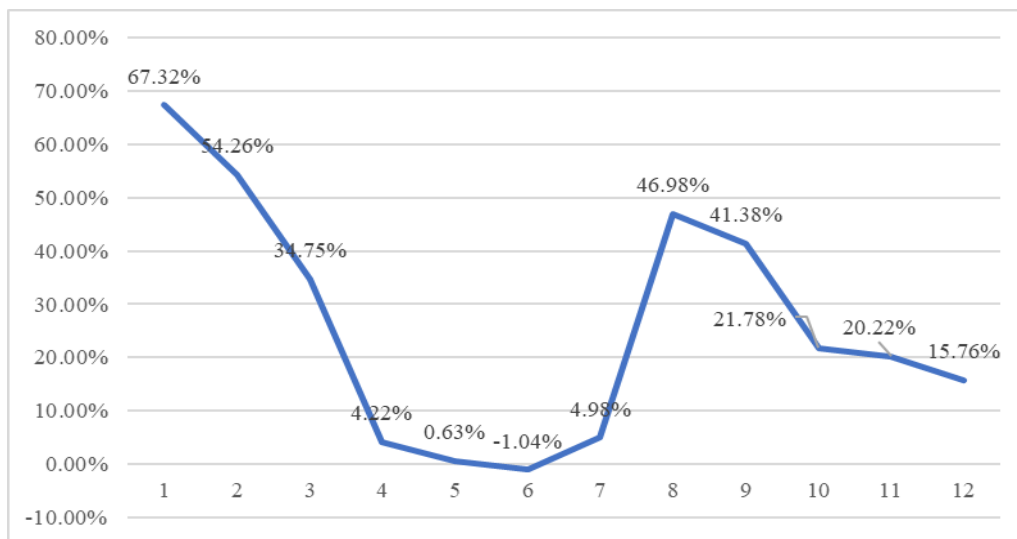


*Nota:* Elaboración propia, 2024.

- **ROE.** Este indicador muestra una rentabilidad del 15.76% al final del año 2022, aunque es aceptable considerando el promedio de la industria. El comportamiento cambiante de la industria con relación a la tecnología (constante inversión) y alta competencia (precios bajos) terminaron afectando los márgenes de ganancia.

**Figura 20**

*ROE de Mobile Inc. China, periodo 2010-2022*



*Nota:* Elaboración propia, 2024.

### **3.2 Informe del área de Recursos Humanos**

El área de Recursos Humanos se ha desempeñado según el plan estratégico de Mobile Inc. La contratación de profesionales en I+D, el salario, la asignación de presupuesto para formación, la asignación de jornadas de trabajo, la baja rotación del personal y, en general, los costos totales, muestran una tendencia favorable. Sin embargo, debido a la coyuntura de la industria, la empresa optó por disminuir los gastos de capacitación, además de reducir al personal de I+D a partir del año 2020, considerando que ya se habían desarrollado todas las características relacionadas a las tecnologías 3G y 4G. Respecto al porcentaje de rotación del personal este se ha mantenido constante con un promedio de 2.85 en las doce rondas estudiadas, lo que demuestra que la empresa ha mantenido un buen clima laboral.

**Tabla 14***Informe del área de Recursos Humanos*

Recursos humanos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Tendencia
Salario mensual, US\$	4,200	4,200	4,200	4,500	4,700	4,800	5,200	5,400	5,400	5,000	5,000	5,000	
Presupuesto mensual para formación, US\$	300	300	300	400	500	500	500	600	600	0	0	0	
Número de profesionales en I+D	320	650	650	892	892	892	892	600	500	100	0	0	
Rotación voluntaria de personal, %	4.50	5	5.08	3.54	2.91	2.69	1.79	1.35	1.50	2.80	3	0	
Contrataciones + / despidos -	129	346	33	265	26	24	16	-280	-91	-386	-97	0	
Asignación de jornadas de trabajo, %	99.71	100	100	100	100	100	100	100	60.16	100	0	0	
Multiplicador de la eficiencia de Recursos Humanos	0.98	1.00	0.99	1.00	1.02	1.03	1.04	1.06	0.97	0.96	N/A	N/A	
Costos totales	26,948	55,766	53,954	81,987	83,661	85,271	91,295	67,594	53,980	16,491	1,840	0	
Costos totales mensuales por empleado, US\$	7,018	7,149	6,917	7,659	7,816	7,966	8,529	9,388	8,997	13,743	N/A	N/A	

Nota: Elaboración propia, 2024.

**3.3 Informe del área de Operaciones**

La empresa Mobile Inc. tiene experiencia internacional en el mercado de fabricación de telefonía móvil, logrando participación de mercado en diferentes regiones del mundo como Estados Unidos, Europa y Asia.

El crecimiento de la demanda en China ha sido ascendente durante los 12 periodos por lo que fue necesario aumentar la capacidad de producción. Al final del periodo 2022, dicho país de Asia contaba con 15 fábricas, y la producción de dispositivos móviles para ese año fue de 7.4 millones de unidades, lo que representa el 90% de la capacidad instalada; sin embargo, la falta de un plan inicial de construcción de fábricas que vaya de acuerdo con la demanda esperada ocasionó que la demanda quedara insatisfecha en algunos años, siendo necesario realizar fabricación externa, lo que elevó costos de producción.

Respecto a la contratación de proveedores, Mobile Inc. tiene una estrecha relación con sus proveedores, los que le facilitan los componentes necesarios para la fabricación de los teléfonos móviles, cumpliendo los requisitos de ética y sostenibilidad.

**Tabla 15***Informe del área de Operaciones - China*

Periodos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12
Tecnología 1			1,485	2,970	3,515							
Tecnología 2			165			2,896	2,153					
Tecnología 3						1,832	2,797	4,950				
Tecnología 4									6,600	6,600	7,700	7,525
Total producción (Miles de unidades)			1,650	2,970	3,515	4,728	4,950	4,950	6,600	6,600	7,700	7,525
Capacidad instalada	0	0	1,650	3,300	4,950	4,950	4,950	4,950	6,600	6,600	7,700	8,250
Capacidad utilizada	0%	0%	100%	90%	71%	96%	100%	100%	100%	100%	100%	91%
Número de fábricas	0	0	3	6	9	9	9	9	12	12	14	15

Nota: Elaboración propia, 2024.

**3.4 Informe del área de Marketing**

El gasto de marketing de Mobile Inc. en China tiene un comportamiento ascendente en el transcurso de los 12 periodos estudiados (ver tabla 16), lo que ha influido en las ventas de los productos de manera positiva. Sin embargo, la efectividad de la promoción no logró los resultados esperados en cuanto a cuota de mercado y tampoco estuvo alineada a la estrategia de diferenciación en los últimos tres periodos debido a la guerra de precios existente en el mercado chino. La política de servicio postventa ha permitido posicionar la marca e imagen del Mobile Inc., generando una buena relación con los clientes.

**Tabla 16***Informe de presupuesto del área de Marketing*

Regiones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12
China	10,000	15,000	15,000	25,000	50,000	50,000	31,000	80,000	100,000	120,000	150,000	180,000

Nota: Elaboración propia, 2024.

**4. Análisis Valioso, Raro, Inimitable y Organizado (VRIO)**

En la siguiente tabla se evalúan los factores clave (VRIO) para conseguir la sostenibilidad de Mobile Inc. en China en el futuro.

**Tabla 17***Análisis VRIO*

Recurso o capacidad	Valioso	Raro	Inimitable	Organizado	Implicancia competitiva
Fábricas en China	Si	No	-	-	Paridad competitiva
Respaldo financiero	Si	No	-	-	Paridad competitiva
<b>Reconocimiento internacional</b>	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Experiencia en el rubro de la tecnología	Si	Si	No	-	Ventaja competitiva temporal
Diseño de innovación	Si	Si	No	-	Ventaja competitiva temporal
Investigación y desarrollo de nuevas características propias	Si	Si	No	-	Ventaja competitiva temporal
<b>Creación de tecnología patentada</b>	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Aplicación de nuevas tecnologías	Si	No	-	-	Paridad competitiva
<b>Buen clima laboral</b>	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Capacitación de personal constante	Si	Si	No	-	Ventaja competitiva temporal
Relación de confianza con proveedores	Si	Si	No	-	Ventaja competitiva temporal
Relación de confianza con clientes	Si	No	-	-	Paridad competitiva

*Nota:* Adaptado de Barney y Hesterly, 2010.

### 5. Definición de la ventaja competitiva

El resultado del análisis VRIO permite identificar que la ventaja competitiva de Mobile Inc. radica en la vasta experiencia que tiene en el rubro tecnológico, lo que es reconocido a nivel internacional. Específicamente en China, la empresa tiene presencia con fábricas locales por más de 10 años y con constante inversión en infraestructura para satisfacer la demanda local. Mobile Inc. desarrolló capacidades en el área de diseño de innovación para la I+D durante 10 años, construyendo tecnología patentada propia y aplicando nuevas tecnologías en su proceso productivo; de esta forma la empresa consolidó su posición en el mercado chino aprovechando la aplicación de nuevas tecnologías de cobertura de red existentes. Parte de la propuesta de valor de la presente investigación y considerando las ventajas competitivas de Mobile Inc. es promover un ambiente laboral saludable, preocupado por los colaboradores y su constante crecimiento profesional, por ello el énfasis en la capacitación del personal; esto permitirá una baja rotación de personal, además de mantener un equipo altamente motivado. Con el mismo enfoque Mobile Inc. mantuvo un crecimiento alineado a los ODS.

### 6. Definición de la estrategia competitiva

Según el análisis de la cadena de valor, Mobile Inc. busca mantener su estrategia de diferenciación con productos de gran calidad y con características particulares para el mercado

chino. Para implementar dicha estrategia, la empresa invirtió en fábricas y en el área de I+D con la finalidad de desarrollar productos innovadores para sus clientes.

Asimismo, fue importante poner foco en el personal de I+D que se encargó del desarrollo de nuevos productos, mediante capacitación constante a los encargados de diseñar y poner a prueba las nuevas características que permitieron a la empresa diferenciarse de la competencia. Respecto a la selección de proveedores, se realizaron estudios para elegir a los mejor capacitados en el desarrollo de tecnologías móviles, y que se caracterizan por tener un alto compromiso con la ética y la responsabilidad social y ambiental.

### **7. Definición de la estrategia de crecimiento**

Mobile Inc. optó por una estrategia de crecimiento en función al desarrollo de productos innovadores acordes con el avance de la tecnología, además de desarrollar nuevos mercados, como China. El crecimiento en términos de ventas ha sido favorable durante los 10 primeros años; sin embargo, debido a que los productos 3G y 4G entraban a una fase de madurez dentro de su ciclo de vida, las ventas empezaron a bajar, y aumentó la percepción de los clientes de no encontrar muchas diferencias entre los productos, además de la guerra de precios que se desató en la industria.

### **8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

Según David (2013), el listado de los factores internos clave (16 en total), consideran fortalezas y debilidades. A cada uno de ellos se le ha consignado un valor de ponderación entre el 0.00 al 1.00 según la relevancia que tiene para Mobile Inc. considerando que la suma total debe ser 1.00. A cada factor se le han asignado valores que son los siguientes: (1) para una debilidad importante, (2) para una debilidad baja, (3) para una fortaleza menor y (4) para una fortaleza importante. Finalmente se ha realizado el cálculo de la puntuación ponderada total.

**Tabla 18***Matriz EFI - Mobile Inc.*

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Fortalezas</b>			
1 Infraestructura desarrollada (15 fábricas).	0.07	3	0.21
2 Rotación de personal menor el 3%.	0.05	3	0.15
3 Crecimiento promedio de 20% en los 12 años.	0.08	4	0.32
4 EBITDA promedio de 12 rondas en 29%.	0.10	4	0.4
5 Balance D/E conservador.	0.02	3	0.06
6 Incremento anual en publicidad de 20% en promedio.	0.07	3	0.21
7 Precio de la acción al alza de forma sostenida.	0.05	4	0.2
8 Incremento en ventas a un promedio de 15% en las 12 rondas.	0.05	4	0.2
<b>Debilidades</b>			
1 Costos de almacenamiento por inventario sobrante.	0.07	1	0.07
2 Alto costo en implementación de nuevas características.	0.05	1	0.05
3 Reducción de inversión en I+D.	0.10	2	0.2
4 Reducción de personal de I+D.	0.08	2	0.16
5 Pocos proveedores con políticas de sostenibilidad y ética.	0.03	1	0.03
6 Baja inversión en publicidad del 4% de las ventas en promedio.	0.05	1	0.05
7 Cuota de mercado menor al 3%.	0.03	2	0.06
8 Menor capacidad de inversión en I+D que la competencia.	0.10	2	0.2
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.57</b>

*Nota:* Adaptado de David, 2013.

El resultado obtenido de la ponderación de la matriz EFI es 2.57 en la escala del 1 al 4, lo que indica que Mobile Inc. tiene una posición interna fuerte; sin embargo, se encuentra bastante cerca del promedio por lo que es necesario mejorar la estrategia y políticas respecto a la inversión en I+D, contar con proveedores alineados a los planes de sostenibilidad y mejorar en la producción y logística para mantener niveles bajos de inventarios.

## 9. Conclusiones

De los resultados obtenidos del análisis VRIO y de la evaluación de los factores internos se puede concluir que Mobile Inc. cuenta con los recursos y capacidades para seguir compitiendo dentro del sector y con oportunidades de crecimiento.

## CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO

### 1. Objetivo

El objetivo del presente capítulo es analizar la demanda y la oferta del mercado de China para el año 2022, a fin de conocer y entender el perfil, comportamiento y preferencias del consumidor en cuanto a la adquisición y uso de celulares móviles inteligentes. También se busca analizar el comportamiento de los principales competidores e identificar el sector de la población al cual se enfocará el presente plan estratégico, y con ello proyectar la demanda de los productos de la empresa en estudio para el periodo 2023-2027.

### 2. Análisis de la demanda

#### 2.1 Perfil demográfico

El país está dividido en cuatro niveles o tiers, los cuales están clasificados por su PBI, la administración política y el tamaño de la población (South China Morning Post, s.f.).

**Tabla 19**

*Perfil demográfico de China*

Característica	Tier 1	Tier 2	Tier 3	Tier 4
PBI	> 300 Billones	> 68 y < 299 billones	> 18 y < 67 billones	< 17 billones
Política	Control directo del gobierno central	Capitales provinciales	Provincia	Regiones
Población	> 15 millones	> 3 y < 15 millones	> 0.15 y < 3 millones	> 0.15 millones

*Nota:* Elaboración propia, 2024.

Tomando en consideración las condiciones de cada uno de los niveles, se realizará un análisis más detallado de las Tiers 1+, Tier 1, y Tier 2 dado que concentran la mayor población y contienen los ingresos más altos del país, lo que los hace un mercado atractivo para industria de celulares móviles.

La Tier 1+ está compuesta únicamente por cuatro ciudades; sin embargo, el total de la población que representa es de 75 millones de habitantes y el PBI per cápita oscila entre US\$ 18,000 y US\$ 27,000. Las principales actividades económicas de estas ciudades son los servicios y la industria, ya que tienen empresas dedicadas a los rubros de finanzas y seguros, metales y electrónica, productos químicos y recursos minerales, comercio electrónico, bienes raíces, construcción, entre otros.

Las ciudades que se encuentran en la Tier 1+ tienen una gran cobertura de Internet, la cual se encuentra entre 74% y 77% dependiendo de la ciudad, donde todas tienen una red de telecomunicaciones con tecnología 5G.

Respecto a la población, el 65% de los habitantes oscila entre edades de 20 a 60 años, siendo que el mayor porcentaje de población (22%) se encuentra en el rango de 30 a 39 años.

**Tabla 20***Perfil demográfico de China*

Ciudad	Población (millones)	20-29 años	30-39 años	40-49 años	50-59 años	% internet	5G	Ingreso per cápita (US\$)	Actividad económica	Empresas	Población urbana	Población rural
Beijing	20.90	14.87%	21.22%	14.71%	14.83%	77.80%	SI	26,653.20	Servicios, industria	Productos químicos; finanzas y seguros	87.50%	12.50%
Shenzhen	12.59	23.81%	26.56%	15.67%	9.86%	74.00%	SI	22,061.00	Servicios, industria	Finanzas y seguros; bienes raíces; construcción	99.70%	0.30%
Shanghái	27.80	14.96%	20.25%	14.61%	14.15%	74.10%	SI	21,785.00	Servicios, industria	Finanzas y seguros; metales y electrónica	89.30%	10.70%
Guangzhou	13.64	21.25%	21.09%	15.21%	11.91%	74.00%	SI	18,754.00	Servicios, industria	Construcción; comercio electrónico; transporte	86.20%	13.80%

*Nota:* Adaptado de City Population, s.f.

La nueva Tier 1 está compuesta por quince ciudades donde viven 121 millones de habitantes, para estas ciudades el ingreso per cápita está en un promedio de US\$ 15,000. Al igual que para la Tier 1+, las principales actividades económicas son de servicios e industria, con empresas dedicadas a finanzas y seguros, metales y electrónica, transporte y logística, salud y farmacia, comercio *retail*, y manufactura, entre otros.

Las ciudades que se encuentran en la Tier 1 tienen una menor cobertura que el primer nivel; en promedio, tienen un porcentaje de cobertura mayor el 50%. Gran parte de las ciudades analizadas cuentan con una red 5G de telecomunicaciones, la excepción son Xi'an, Dongguan, y Dalian. La Tier 1 tiene una población con un rango etario similar a la Tier 1+, el 63% de la población se encuentra entre las edades de 20 a 60 años y el mayor porcentaje, con 17.5%, lo conforman las personas con edades entre 30 y 39 años.

**Tabla 21**

*Perfil demográfico de China*

Ciudad	Población (millones)	20-29 años	30-39 años	40-49 años	50-59 años	% Internet	5G	Ingreso per cápita (US\$)	Actividad económica	Empresas	Población urbana	Población rural
Chongqing	16.38	12.51%	13.10%	14.45%	16.65%	51.60%	SI	10,920.00	Servicios, industria	Finanzas y seguros, bienes raíces, metales y electrónica	69.5%	30.50%
Tianjin	13.79	12.76%	18.59%	13.99%	15.07%	64.60%	SI	14,220.00	Servicios, industria	Retail y comercio, transporte y logística	84.7%	15.30%
Chengdu	9.31	16.32%	16.81%	15.37%	15.93%	43.60%	SI	11,846.00	Servicios, industria	Retail y comercio, construcción, metales y electrónicos	78.8%	21.20%
Nanjing	9.14	16.24%	17.80%	13.72%	15.64%	56.60%	SI	22,272.00	Servicios, industria	Retail y comercio, construcción, metales y electrónicos	86.3%	13.70%
Wuhan	8.47	17.00%	18.66%	13.19%	14.77%	51.40%	SI	17,736.00	Servicios, industria	Retail y comercio, construcción, metales y electrónicos	84.3%	15.70%
Xi'an	8.28	16.85%	19.76%	13.56%	13.21%	55.50%	NO	10,830.00	Servicios, industria	Metales y electrónicos, servicios de salud, tecnología médica	79.8%	20.20%
Hangzhou	7.85	17.05%	19.22%	14.63%	14.89%	65.60%	SI	18,891.00	Servicios, industria	Finanzas y seguros, e-commerce, construcción	83.3%	16.70%
Dongguan	7.45	20.13%	26.15%	19.19%	11.07%	-	NO	14,876.10	Fabricación orientada a la exportación	Maquinaria y productos eléctricos, productos de alta tecnología	92.15%	7.85%
Suzhóu	7.43	11.12%	13.18%	14.07%	15.43%	56.60%	SI	22,151.00	Servicios, industria	Servicios, tecnología y telecomunicaciones, metales y electrónicos	43.8%	56.20%
Shenyang	7.37	11.82%	17.67%	14.88%	16.87%	62.60%	SI	10,191.00	Servicios, industria	Retail y comercio, finanzas y seguros, metales y electrónicos	84.5%	15.50%
Dalian	5.80	10.34%	16.84%	15.89%	16.92%	62.60%	NO	13,210.00	Servicios, industria	Retail y comercio, transporte y logística, servicios de salud, tecnología médica	82.4%	17.60%
Qingdao	5.74	11.27%	17.12%	14.79%	16.45%	52.90%	SI	17,237.00	Servicios, industria	Tecnología y telecomunicaciones, finanzas y seguros, productos químicos y recursos	76.3%	23.70%
Zhengzhou	5.51	16.39%	19.08%	12.29%	12.13%	43.40%	SI	13,336.00	Servicios, industria	Finanzas y seguros, metales y electrónica	78.4%	21.60%

Nota: Adaptado de City Population, s.f.

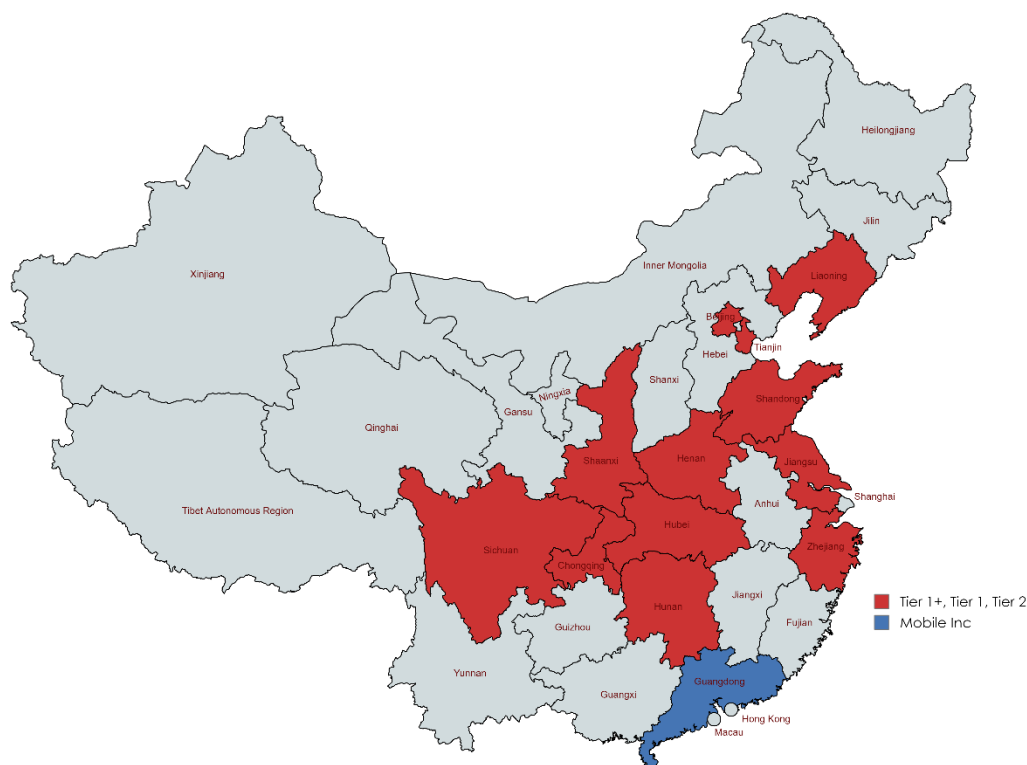
**Tabla 21***Perfil demográfico de China (continúa de la página anterior)*

Ciudad	Población (millones)	20-29 años	30-39 años	40-49 años	50-59 años	% Internet	5G	Ingreso per cápita (US\$)	Actividad económica	Empresas	Población urbana	Población rural
Changsha	4.70	13.43%	18.94%	13.61%	14.94%	44.40%	SI	16,918.00	Servicios, industria	Metales y electrónica, construcción, metales y electrónica, finanzas y seguros	82.6%	17.40%
Ningbo	4.26	13.54%	18.45%	16.97%	16.73%	-	SI	22,830.42	Fabricación orientada a la exportación	Productos petroquímicos ecológicos, equipos de gama alta, automóviles y componentes	78%	22.00%

*Nota:* Adaptado de City Population, s.f.

**Figura 21**

*Mapa de provincias de Tier 1+, Tier 1 y Tier 2*



*Nota:* Elaboración propia, 2024.

Los consumidores chinos son y seguirán siendo un mercado atractivo por su volumen, pero también por la tendencia y proyección económica de los próximos años. Sobre todo en las ciudades más desarrolladas que se encuentran en la Tier 1+, Tier 1 y Tier 2, la economía seguirá en aumento, la clase media China va a incrementarse a dos dígitos con ingresos medios-altos y altos.

Los consumidores chinos de altos ingresos prefieren realizar compras de productos premium ya que priorizan la calidad sobre el precio, otra de sus características es que obtienen gran información y conocimiento de los productos antes de realizar una decisión de compra. Generalmente se informan a través de redes sociales o páginas especializadas, lo que los caracteriza como consumidores que buscan opciones más inteligentes de compra, donde puedan pagar menos por el mismo producto.

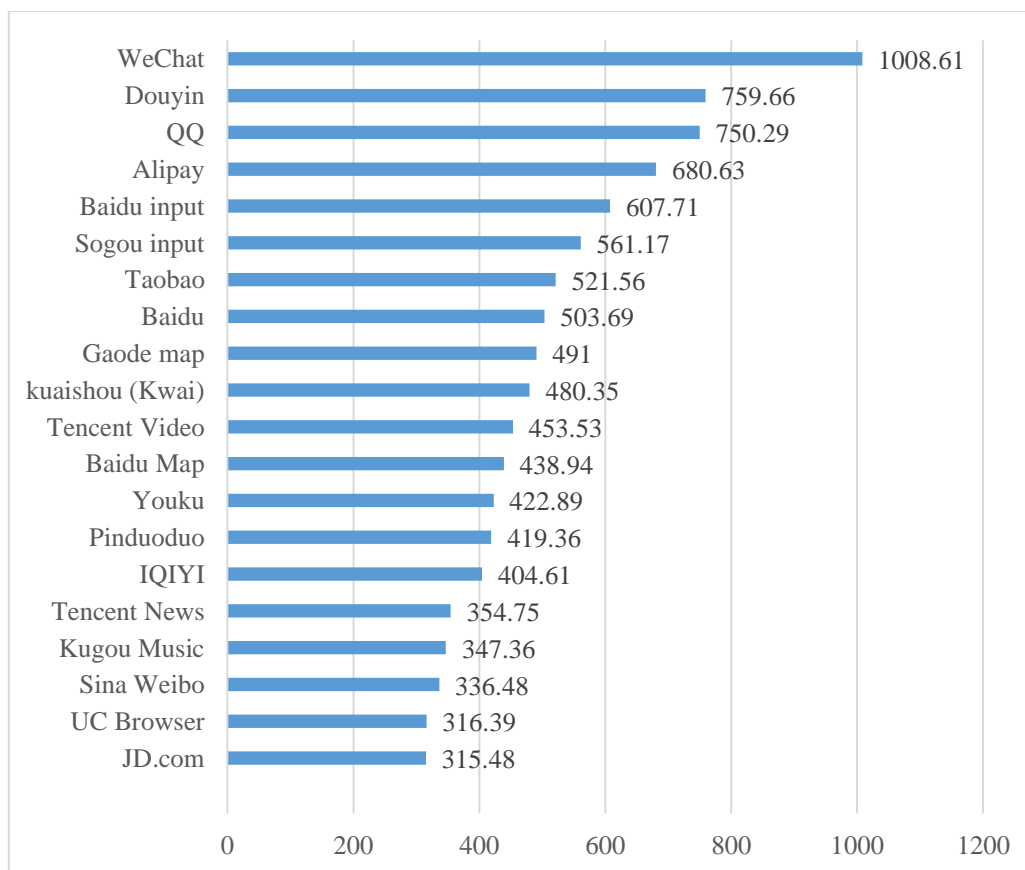
La oferta local también ha cambiado y los consumidores lo reflejan de la misma forma. Las empresas están invirtiendo fuertemente en I+D y por ello los productos que ofrecen al mercado local son de gran calidad y compiten con marcas extranjeras que, en años anteriores, tenían una posición de mercado mejor que la de los productos chinos. Los consumidores prefieren productos locales, y sus preferencias no se deben necesariamente al precio sino a la calidad de los bienes ofertados.

## 2.2 Perfil psicográfico

En cuanto al uso de los *smartphones*, las aplicaciones más usadas por los usuarios chinos, incluyendo a las ciudades de Tier 1+, Tier 1 y Tier 2, son WeChat, con 1,008 millones de usuarios; Douyin, con 759 millones; QQ, con 750 millones; Alipay, con 680 millones, y Baidu input, con 607 millones de usuarios activos cada mes. Estas aplicaciones son las preferidas por las funcionalidades y servicios que ofrecen cada una de ellas, y que abarcan mensajería instantánea, videos, pagos, comercio electrónico y búsqueda en línea.

**Figura 22**

*Usuarios activos mensuales de las aplicaciones líderes en China en diciembre de 2022 (en millones)*

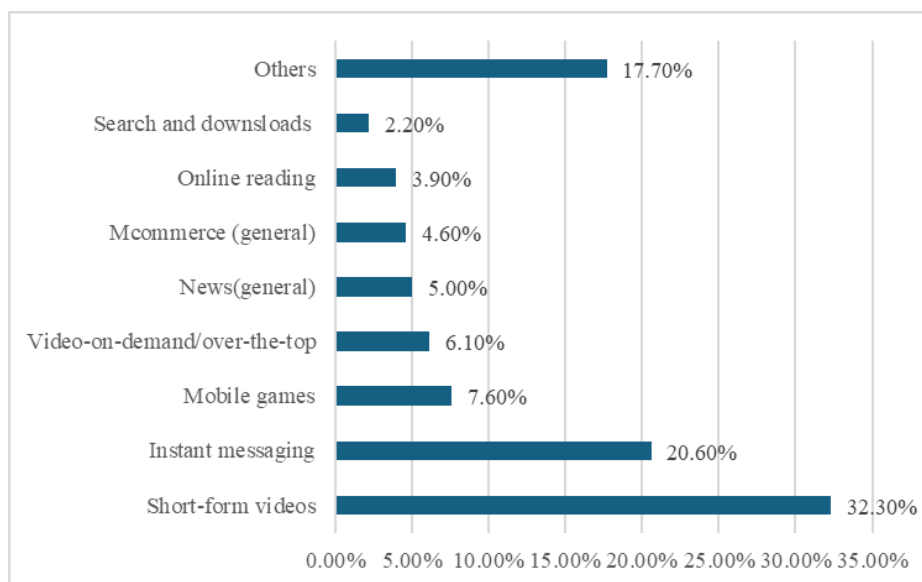


Nota: Adaptado de Statista, 2023d, p.24.

Los usuarios chinos de teléfonos móviles dedican la mayor parte de su tiempo al entretenimiento revisando videos cortos con un 32% del día en promedio; en segundo lugar, se encuentra el uso de aplicaciones de mensajería con un 20% y, en tercer lugar, se encuentran las aplicaciones de videojuegos que representan un 8% del tiempo promedio. Los usuarios de las ciudades Tier 1+, Tier 1 Y Tier 2 exigen celulares con ciertas características para usar estas aplicaciones, y prefieren procesadores potentes, pantalla de alta resolución, buena capacidad de almacenamiento, batería de alta duración, diseño y calidad del producto.

### Figura 23

Porcentaje de tiempo de uso de la aplicación

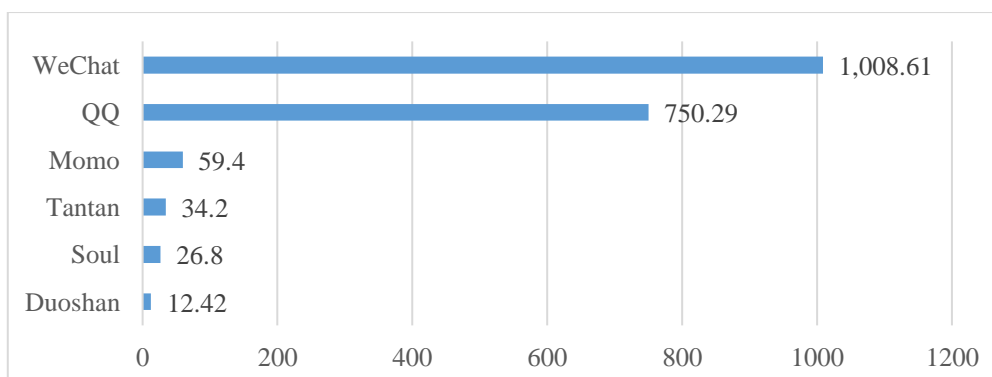


Nota: Adaptado de Statista, 2023d, p.25.

En cuanto a los aplicativos de mensajería instantánea más usados destacan los siguientes: WeChat, con 1,008.61 millones de usuarios mensuales; seguido por QQ, con 750, y Momo, con 59.4 millones de usuarios mensuales, respectivamente. Los usuarios de las ciudades de Tier 1+, Tier 1 Y Tier 2 prefieren WeChat por su funcionalidad, versatilidad y múltiples servicios.

### Figura 24

Usuarios activos mensuales de las principales aplicaciones de mensajería en China a partir de diciembre de 2022



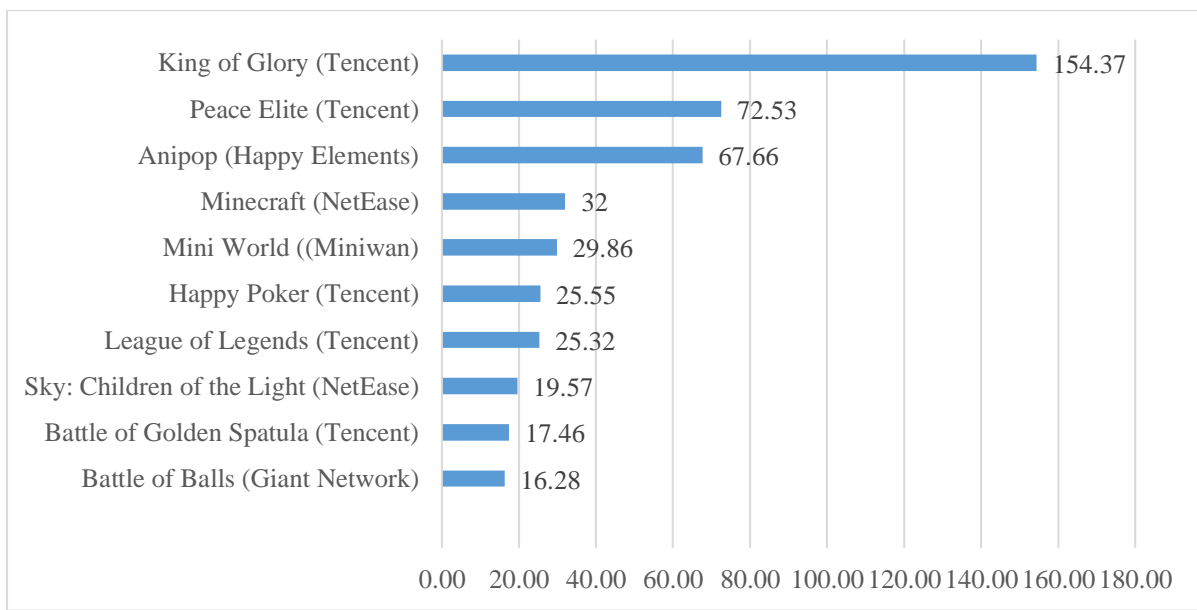
Nota: Adaptado de Statista, 2023d, p.27.

Los chinos valoran más la experiencia de entretenerse con la amplia selección de juegos que ofrecen los *smartphones* y los dispositivos portátiles. El avance de la tecnología en los juegos es otro factor valorado, ya que les permite interactuar, socializar, exponerse a desafíos y retos en diferentes escenarios, generando una experiencia única. Los aplicativos de juegos más usados son King of Glory, con 154.37 millones de usuarios activos mensuales, seguido por

Peace Elite, con 72.53, y Anipop, con 67.66 millones de usuarios mensuales, respectivamente. Los juegos de estrategia en línea y los juegos de disparos en línea son muy populares en las ciudades Tier 1+, Tier 1 Y Tier 2.

**Figura 25**

*Número de usuarios activos de las principales aplicaciones de juegos en China en mayo de 2022 (en millones)*

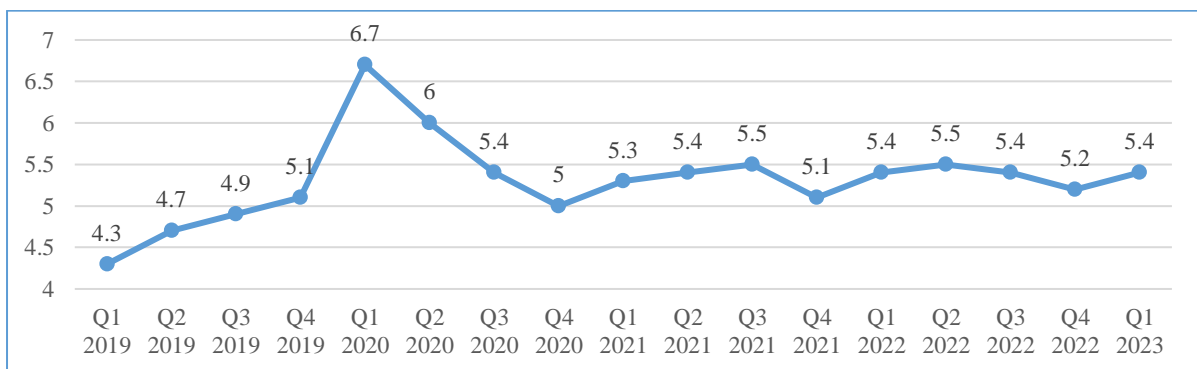


Nota: Adaptado de Statista, 2023d, p.28.

En cuanto al número de horas-promedio dedicadas a los aplicativos móviles por los usuarios chinos hasta el primer trimestre del año 2023, es de 5.4 horas diarias.

**Figura 26**

*Promedio de horas diarias que los usuarios de China dedican a las aplicaciones móviles (Q1-2019 a Q1-2023)*

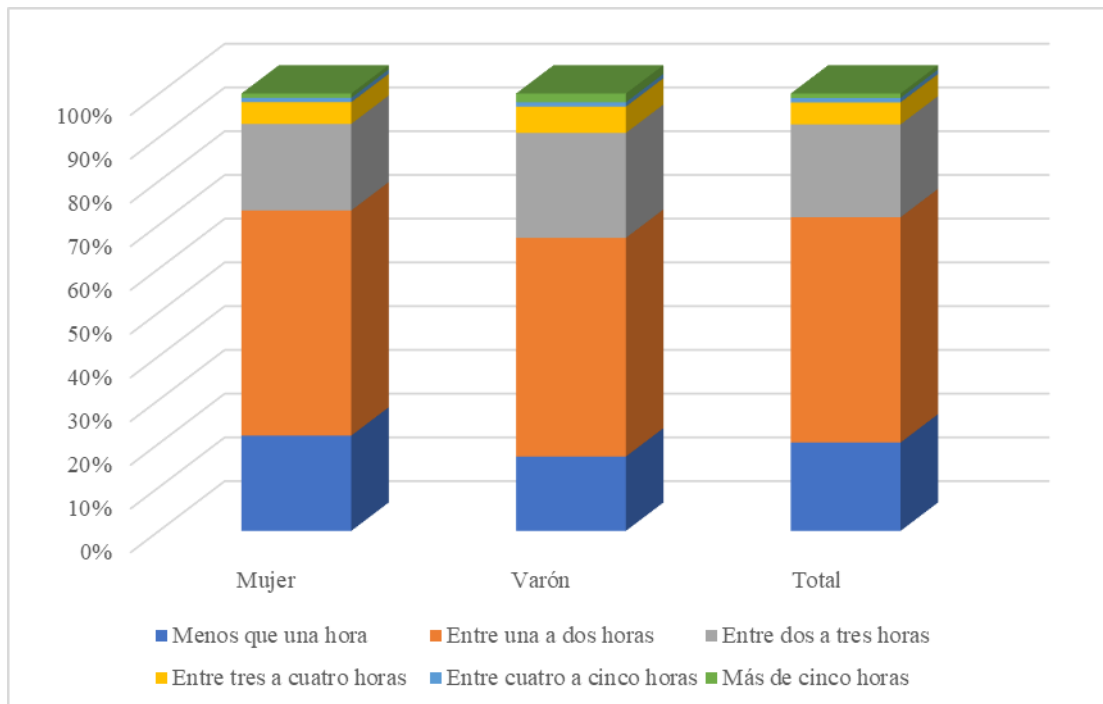


Nota: Adaptado de Statista, 2023d, p.35.

En cuanto al tiempo que pasan los usuarios de juegos móviles en línea, este es de una a dos horas diarias; los jugadores varones tienen más probabilidades de pasar más tiempo en una sesión de juego que sus contrapartes femeninas.

**Figura 27**

*Duración de la sesión de juego en línea en China 2022, por género*

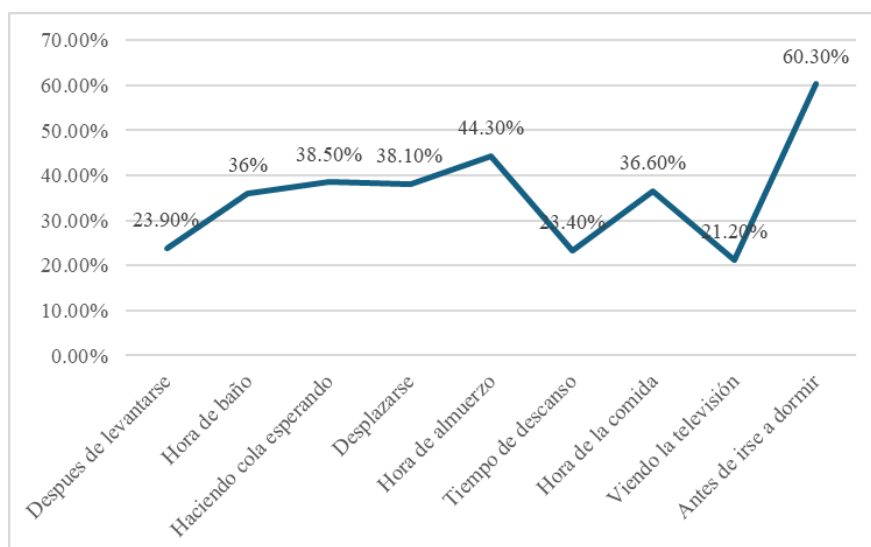


Nota: Tomado de Statista, 2024.

El horario preferido para usar los aplicativos de videos cortos es ante de irse a dormir, seguido por el horario del almuerzo y momentos en que hacen colas o esperan.

**Figura 28**

*Momentos más usados para usar los aplicativos de videos cortos en China en 2022 (%)*



Nota: Tomado de Statista, 2023d, p.35.

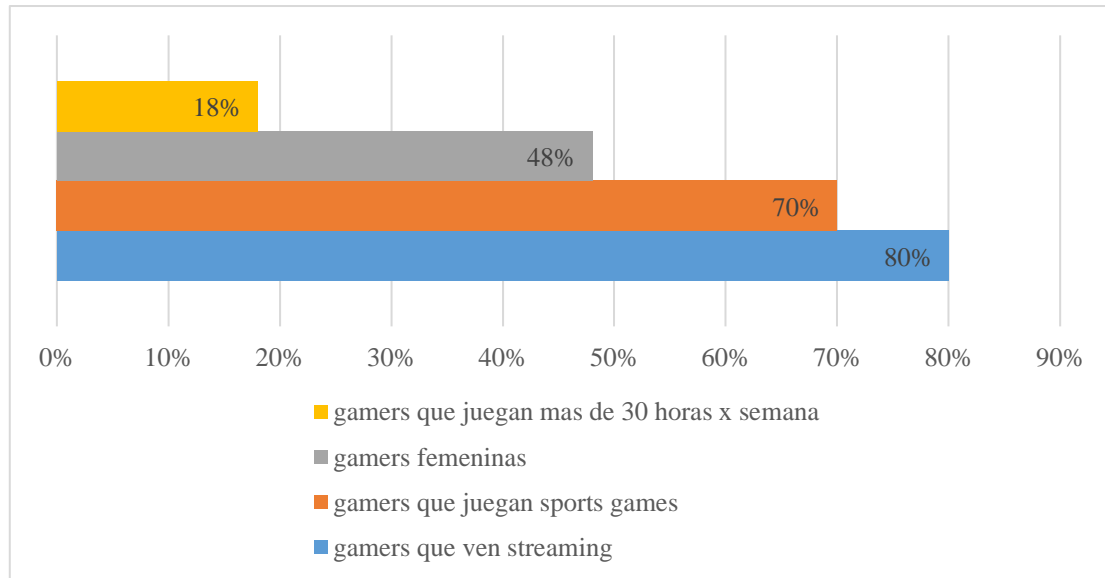
### 2.3 Conclusión

China tiene 1,412 millones de habitantes, y las ciudades de Tier 1+, Tier 1 y Tier 2 concentran a 344 millones de habitantes (75 millones, 121 millones y 223 millones, respectivamente).

En China existe 720 millones de *gamers*, de los cuales el 94% en promedio se encuentran en las edades de 18 a 35 años, el 18% juegan más de 30 horas por semana, el 48% son mujeres, el 70% juegan *sport games* y el 80% ven transmisiones de juegos por *streaming*.

**Figura 29**

*Gamers en China en 2022*

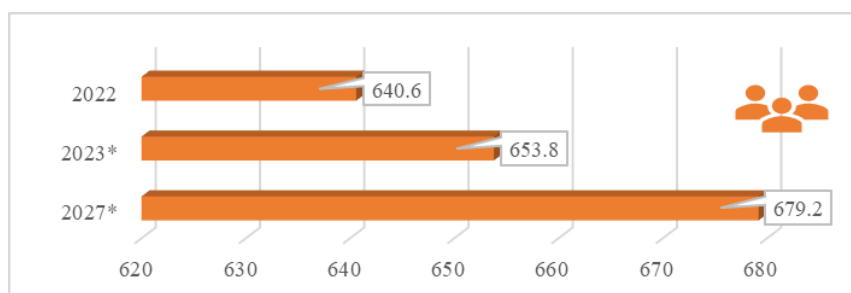


*Nota:* Adaptado de Niko, 2020.

De los 720 millones de *gamers* en China, 640.6 millones utilizan el celular para juegos (*mobile gamers*).

**Figura 30**

*Cantidad de mobile gamers (en millones)*

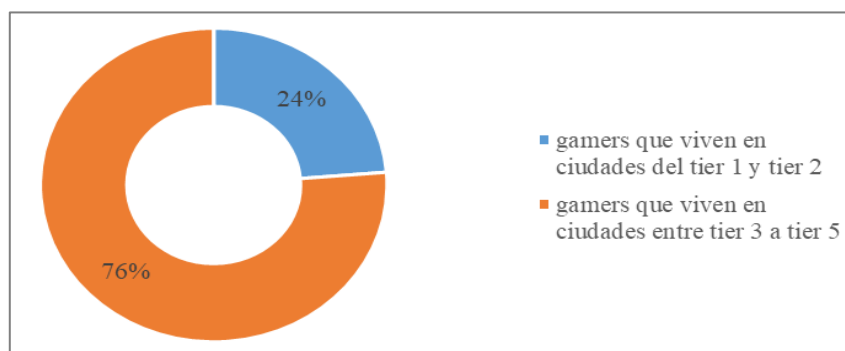


*Nota:* Adaptado de Niko, 2020.

Del total de 640.6 millones de *mobile gamers*, el 24% se concentran en las ciudades de Tier 1+, Tier 1 y Tier 2, lo que representa un total de 151.82 millones de personas.

**Figura 31**

*Gamers por tiers en 2022*



Nota: Adaptado de Niko, 2020.

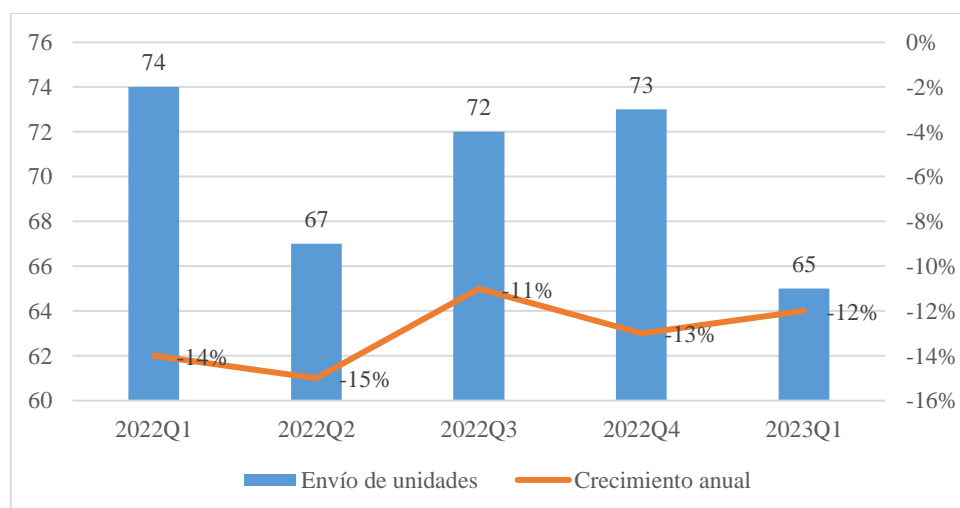
Del total de 151.82 millones de *mobile gamers* de Tier 1 +, Tier 1 y Tier 2, el 94% oscilan entre las edades de 18 a 35 años, con un total de 142.71 millones de *mobile gamers*, cantidad que se constituye en el mercado potencial de la presente investigación.

### 3. Análisis de la oferta

Según información de International Data Corporation (IDC, 2023), en China se vendieron 65.4 millones de teléfonos inteligentes en el primer trimestre del año, lo que significó una caída interanual del 11.8%.

**Figura 32**

*Envíos y crecimiento de smartphones en China, 1T22-1T23*



Nota: Adaptado de IDC, 2023.

Las principales marcas que dominan el mercado de *smartphones* en China son las marcas locales como OPPO, Honor, Vivo y Xiaomi, siendo Apple la única marca de origen no chino. Según las estadísticas del Q1 2023 del IDC (2023), se puede observar que el líder en ventas es la marca OPPO, con una cuota de mercado de 19.6%, impulsado principalmente por las ventas de su marca secundaria OnePlus, sus productos plegables y sus teléfonos de alta gama como el

Find X6. La multinacional norteamericana Apple cayó al segundo lugar con una cuota de mercado del 17.6%, a pesar de lanzar descuentos para estimular la demanda de su Iphone 14 Pro y Pro-Max. Vivo se encuentra en el tercer lugar con una cuota de mercado del 17.3% pero con una caída en el crecimiento interanual de -14.9%, mientras que la marca regional Honor mantiene un importante 16 % de cuota de mercado frente a la marca Xiaomi, que tiene 13% de cuota de mercado, y el segmento de Otros, cierra la tabla con un 16.5% de participación.

**Tabla 22**

*Mercado de teléfonos inteligentes de China en el primer trimestre de 2023*

Compañía	2023Q1 Cuota de mercado	2022Q1 Cuota de mercado	Crecimiento anual
1. OPPO	19.60%	19.00%	-8.80%
2. Apple	17.60%	16.70%	-7.00%
3. Vivo	17.30%	17.90%	-14.90%
4. Honor	16.00%	18.20%	22.80%
5. Xiaomi	13.00%	14.90%	22.90%
Others	16.50%	13.30%	10.20%
Total	100.00%	100.00%	-11.80%

*Nota:* Adaptado de IDC, 2023.

Según la información del Team Counterpoint (2023), el precio promedio al por mayor de los celulares sigue en continuo crecimiento desde el año 2014 llegando a US\$ 385 en 2022. Los teléfonos de alta gama con un precio mayorista promedio de más de US\$ 500 lograron una participación del 26% en 2022, lo que indica un crecimiento en el apetito de los consumidores chinos por teléfonos premium. Aunque los envíos de teléfonos chinos disminuyeron en 2022, los ingresos por ventas en teléfonos inteligentes en China solo cayeron un 11.7% desde el 2016. Sin embargo, el precio promedio (por mayor) de los teléfonos inteligentes se mantiene en crecimiento desde el 2014.

Los celulares de gama alta para los *gamers* de las ciudades de Tier 1+, Tier 1 y Tier 2 tienen las siguientes características: pantalla AMOLED de 6.5 a 6.92 pulgadas, con un ratio de refresco entre 120 a 144 Hz, baterías de 4,000 a 6,000 mAh para mayor duración, y con procesadores Qualcomm Snapdragon 8 Gen 2, así como RAM de 8 a 18 GB. Tienen gran capacidad de almacenamiento de entre 128 GB a 1T de disco, y buen sistema de sonido con *stereo speaker*, sin descuidar la capacidad de las cámaras que van desde los 50MP hasta los 200MP. Los precios pueden variar dependiendo de la marca y del modelo, desde US\$ 500 hasta US\$ 1,299.

En la siguiente tabla se muestran las marcas, modelos y precios de los celulares de gama alta más utilizados por los *gamers* en China:

**Tabla 23**

*Características de celulares por marca y modelo*

Marca	Modelo	Pantalla	Tasa de refresco	Batería	Procesador	RAM	Almacenamiento	Sonido	Cámara	Precio aproximado (en US\$)
Red Magic	Red Magic 6 Pro	AMOLED 6.8 pulgadas FHD+	120Hz	6000 mAh	Qualcomm Snapdragon 8 Gen 2	12GB 16GB	256GB 512GB	DTS:X	Resolución: 50MP+8MP+2MP	US\$ 700.00
Xiaomi	Black Shark 4 Pro	AMOLED de 6.67 pulgadas	144Hz	4.650 mAh	Qualcomm Snapdragon 8 Gen 1	8GB 16GB	128GB/256GB	DTS: Ultra X	Resolución: 108MP+13MP+5 MP	US\$ 699.00
Lenovo	Legion 2 Pro	AMOLED, HDR10+, 1300 nits (peak) 6.92 pulgadas 1,080 x 2,460 pixels	144Hz	Li-Po 5500 mAh 50% in 12 min, 100% in 30 min	Qualcomm SM8350 Snapdragon 888 5G (5 nm) Octa-core (1x2.84 GHz Cortex-X1 & 3x2.42 GHz Cortex-A78 & 4x1.80 GHz Cortex-A55)	8GB 18GB	128GB 512GB	<i>Stereo speakers</i>	Dual 64 MP, f/1.9, 25mm (wide), 16 MP, f/2.2, 123°, 16mm (ultrawide)	US\$ 665.00
Asus	ROG Phone 5	AMOLED de 6.78 pulgadas	144Hz	6000mAh	Qualcomm Snapdragon 888	16GB 18GB	256GB 512GB	Altavoces duales simétricos de 7 imanes	Sstema de triple cámara: Cámara principal gran angular Sony® IMX686 de 64 MP, una segunda cámara ultra ancha de 13 MP y una cámara macro.	US\$ 589.00
Black Shark	Black Shark 5 Pro	OLED, 1B colors, 144Hz, HDR10+ Size 6.67 pulgadas 1,080 x 2,400 pixels	144Hz	Li-Po 4650 mAh 100% in 15 min	Qualcomm SM8450 Snapdragon 8 Gen 1 (4 nm) Octa-core (1x3.00 GHz Cortex-X2 & 3x2.50 GHz Cortex-A710 & 4x1.80 GHz Cortex-A510)	8GB 16GB	128GB 512GB	<i>Loud speaker</i> 3.5mm jack 24-bit/192kHz audio	Triple: 108 MP, f/1.8, (wide) 13 MP, f/2.4, 120° (ultrawide) 5 MP, f/2.4, (telephoto macro)	US\$ 550.00

Nota: Adaptado de IDC, 2023.

**Tabla 23**

*Características de celulares por marca y modelo (continúa de la página anterior)*

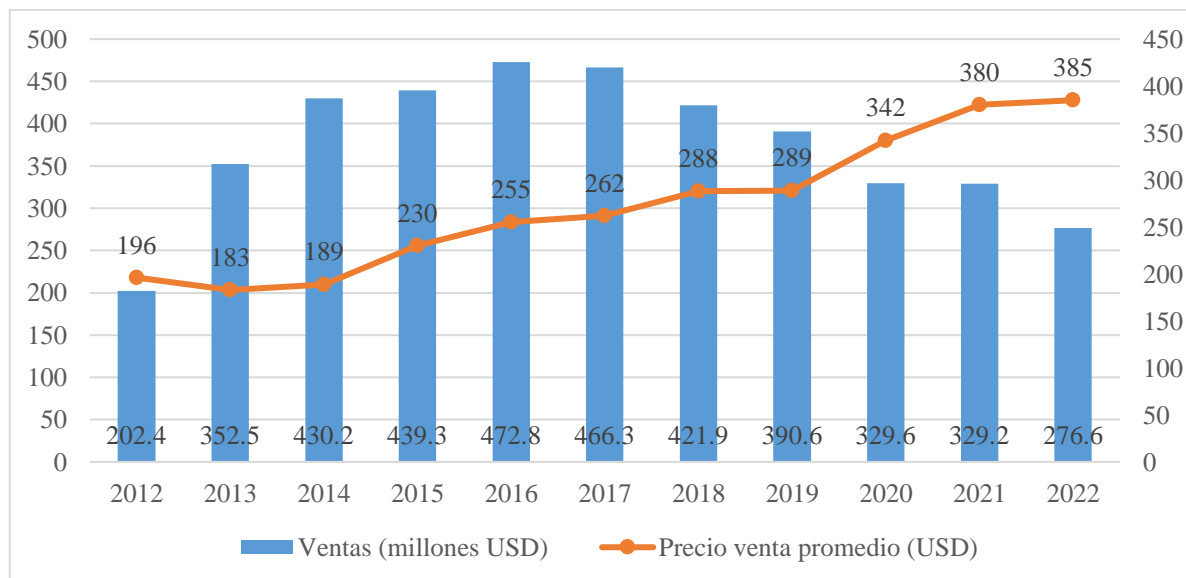
Marca	Modelo	Pantalla	Tasa de refresco	Batería	Procesador	RAM	Almacenamiento	Sonido	Cámara	Precio aproximado (en US\$)
Vivo	Vivo iQOO 11	LTPO4 AMOLED, 1B colors, 1800 nits (peak) 6.78 pulgadas Resolution 1,440 x 3,200 pixels	144Hz	Li-Po 5000 mAh	Qualcomm SM8550-AB Snapdragon 8 Gen 2 (4 nm) CPU Octa-core (1x3.2 GHz Cortex-X3 & 2x2.8 GHz Cortex-A715 & 2x2.8 GHz Cortex-A710 & 3x2.0 GHz Cortex-A510)	8GB 16GB	128GB 512GB	<i>Stereo speakers</i> 24-bit/ 192kHz audio	Triple 50 MP, f/1.9, 23mm (wide) 13 MP, f/2.5, 47mm (telephoto) 8 MP, f/2.2, 16mm (ultrawide)	US\$ 549.00
Nubia	Red Magic 7 Pro	AMOLED, 1B colors (China only), 700 nits (typ) 6.8 pulgadas 1,080 x 2,400 pixels	165Hz	Li-Po 4500 mAh PD3.0, 100% in 17 min (China)	Qualcomm SM8450 Snapdragon 8 Gen 1 (4 nm) Octa-core (1x3.00 GHz Cortex-X2 & 3x2.50 GHz Cortex-A710 & 4x1.80 GHz Cortex-A510)	8GB 16GB	128GB 512GB	<i>Stereo speakers</i> 32-bit/ 384kHz audio	Triple 64 MP, f/1.8, 26mm (wide) 8 MP, f/2.0, 120°, 13mm (ultrawide) 2 MP, f/2.4, (macro)	US\$ 508.00

*Nota:* Adaptado de IDC, 2023.

En la figura 33 se pueden observar las ventas de teléfonos inteligentes en China y el precio de venta promedio (por mayor) entre los años 2012 y 2022.

**Figura 33**

*Ventas y precios promedio de smartphones en China 2012-2022*



*Nota:* Adaptado de Counter Point Research, 2022.

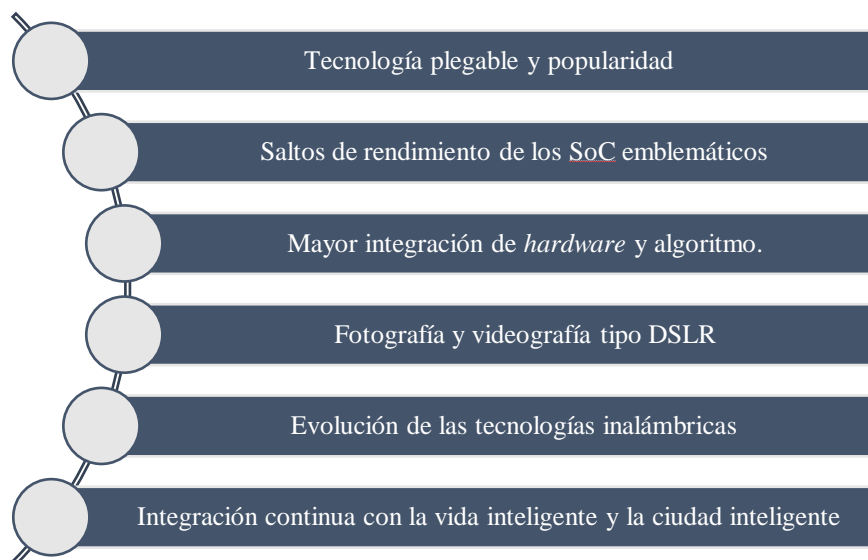
El avance de las tecnologías 4G y 5G, así como la mejora en los elementos principales (procesadores, pantallas, cámara), sumados a la búsqueda de calidad y desarrollo sostenible, han incrementado el costo de fabricación de los celulares. Los fabricantes se vienen enfocando en la innovación fortaleciendo sus capacidades de I+D, buscando la diferenciación mediante el desarrollo de nuevas características como mejores algoritmos, chips más sofisticados, nuevos sistemas operativos y fotografía con IA.

Respecto al mercado global, China se ubica en el segundo mercado de teléfonos inteligentes de alta gama (con precios superiores a los US\$ 500), con casi 70 millones de unidades vendidas en 2022.

En China, el teléfono inteligente seguirá siendo el principal dispositivo para el entretenimiento, redes sociales, comunicación y consumo. En 2023, los celulares siguen mejorando continuamente. Ahora existen teléfonos plegables con pantallas más grandes que ofrecen mejoras para juegos y videos, y un mejor rendimiento para aplicaciones de oficina que se complementan con dispositivos como el lápiz óptico y mouse inalámbrico.

## Figura 34

### Tendencia de los teléfonos inteligentes



Nota: Adaptado de Team Counterpoint, 2023.

En conclusión, China tiene mucho potencial como mercado de teléfonos inteligentes de alta gama (con precios superiores a los US\$ 500). Al cierre del 2023, se espera que el segmento de alta gama logre un crecimiento interanual del 5%, llegando a un 40% del mercado total.

#### 4. Proyección de la demanda

Para realizar la proyección de la demanda se utilizó el simulador HBS. Se ingresó información de Mobile Inc. en China, desde el año 2011 hasta el año 2022, cuando registró ventas por 12.71 millones de unidades de celulares móviles, con una tasa de crecimiento anual de 18.17%.

#### Tabla 24

Ventas de Mobile Inc. al 2022 en millones de unidades

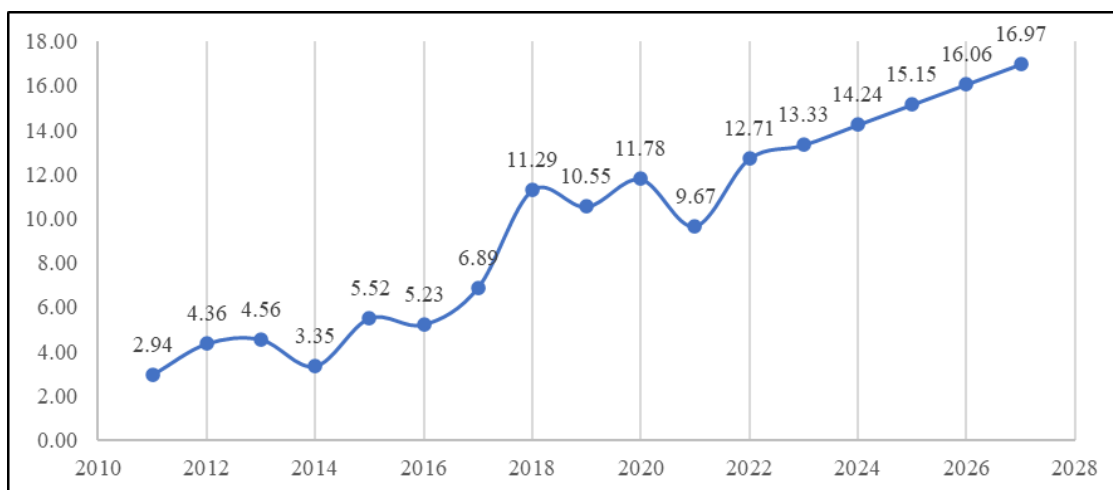
2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
2.94	4.36	4.56	3.35	5.52	5.23	6.89	11.29	10.55	11.78	9.67	12.71

Nota: Elaboración propia, 2024.

Bajo ese escenario, la proyección de la demanda en función a la línea de tendencia y series de tiempo estima una tasa de crecimiento de 33.56% al 2027, con una tasa de crecimiento anual del 5.96%.

**Figura 35**

*Mobile Inc. - Ventas históricas con proyección 2023-2027 (millones de unidades)*

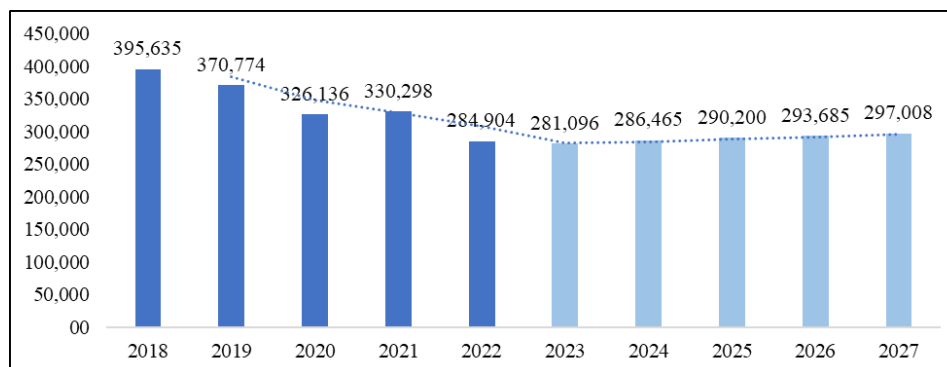


Nota: Elaboración propia, 2024.

Los teléfonos móviles todavía luchan por recuperarse del impacto de la pandemia. En el año 2022 se registró la caída más baja en su historia, con volúmenes de ventas menores a los 290 millones de unidades, esto debido a las interrupciones continuas en la cadena de suministro, aumento en los costos de envío, cierre de fábricas e incluso cierre de ciudades. La buena noticia es que todo esto está llegando a su fin. China se retractó de su política de cero COVID-19, las actividades económicas y sociales se han ido recuperando, y la confianza de los consumidores se está restableciendo. Los consumidores del segmento premium están más dispuestos a probar los últimos lanzamientos como símbolo de estatus y poder adquisitivo (Passport Euromonitor International, 2023a). La proyección de ventas (unidades) de celulares móviles en China (2022-2027) es de 4.1%, con un ritmo de crecimiento anual del 0.84% (ver figura 36).

**Figura 36**

*Ventas de celulares móviles históricas y con proyección 2023-2027 en China (miles de unidades)*



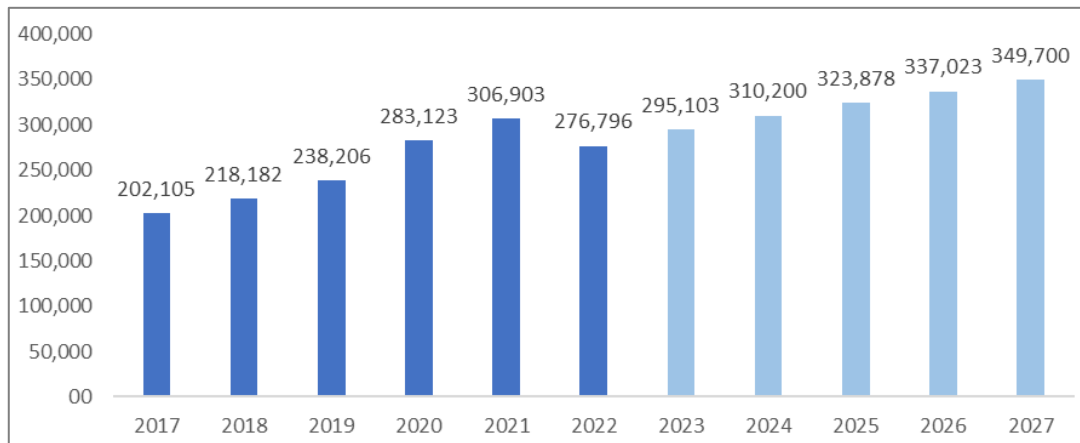
Nota: Adaptado de Passport Euromonitor International, 2023a, p.10.

Los videojuegos registraron una alta tasa de crecimiento en ventas hasta el 2021, impulsada por el desempeño dinámico de los juegos móviles que representa la mayoría de las ventas a

comparación de otras categorías, como juegos de consola y juegos de computadora. Sin embargo, en el año 2022, los videojuegos registraron una caída de casi dos dígitos, esto debido al menor número de nuevas licencias, desarrollo de nuevos juegos y contenidos, y la inestabilidad de la economía, lo que obligó a gastar menos en videojuegos (Passport Euromonitor International, 2023a). La proyección de ventas de videojuegos para el 2027 es de 26.34%, con un ritmo de crecimiento anual de 4.79%. Los videojuegos de realidad virtual y realidad aumentada proyectan un crecimiento importante.

**Figura 37**

*Venta de videojuegos históricos y con proyección al 2027 en China (CNY million)*

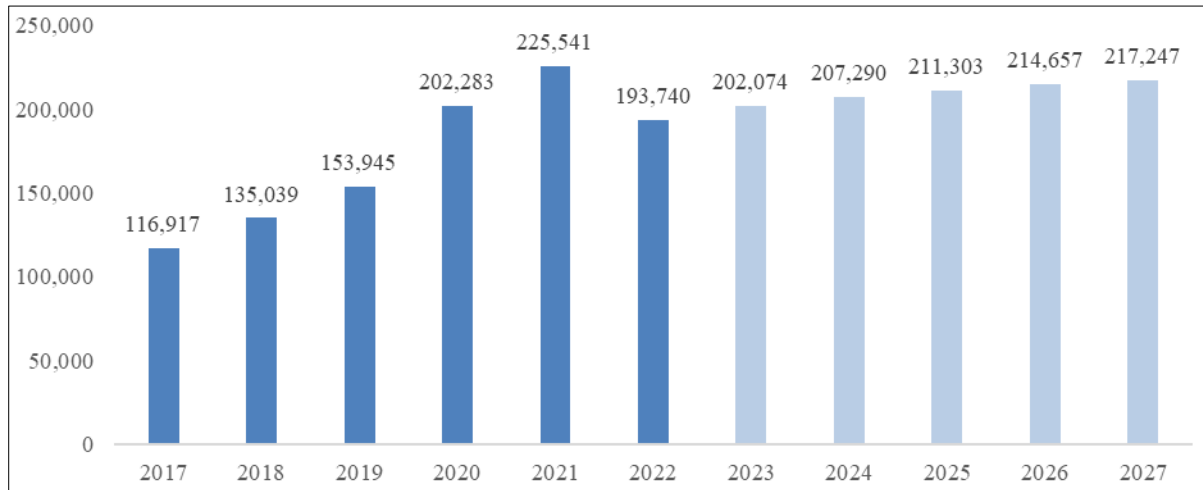


*Nota:* Adaptado de Passport Euromonitor International, 2023b, p.1.

Los juegos móviles son los preferidos por los usuarios de China. En el año 2021 representaron el 73% del total de ventas de videojuegos, superando a las demás categorías tales como juegos de consola, de computadoras, de realidad virtual y realidad aumentada. La proyección de ventas de juegos móviles (2023-2027) es de 12.1%, con una tasa de crecimiento anual del 2.32% (ver figura 38).

**Figura 38**

*Ventas de juegos móviles históricos y con proyección al 2027 en China (CNY million)*

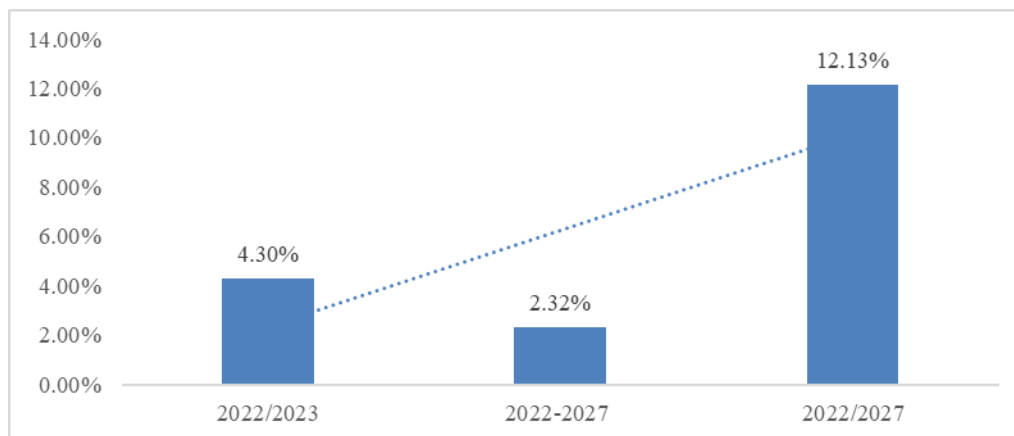


*Nota:* Adaptado de Passport Euromonitor Internacional, 2023b, p.12.

La tasa de crecimiento de los *mobile gamers* tiene una tendencia al alza en los próximos cinco años, esto se debe a los importantes avances de la tecnología 5G, la inteligencia artificial y las expectativas de los usuarios *gamers* en cuanto a experiencia durante el juego.

**Figura 39**

*Pronóstico de ventas de mobile gamers en China 2022-2027 (en %)*



*Nota:* Adaptado de Passport Euromonitor Internacional, 2023b, p.12.

## 5. Conclusiones

- Mobile Inc tiene potencial de crecimiento en las principales ciudades de Tier 1 y Tier 2, ya que estas cuentan con un gran despliegue de la tecnología 5G.
- El mercado objetivo de Tier 1+, Tier 1 y Tier 2 es muy atractivo porque tiene la mayor población de China, donde el 40% de la población se encuentra entre los 18 y 35 años, que es el mercado objetivo previsto.
- Los consumidores chinos en las edades de 18 a 35 años utilizan los dispositivos móviles en gran parte de su día a día para comunicación, compras, entretenimiento e información.

- Los consumidores chinos buscan dispositivos de alta calidad y buscan que el precio sea adecuado a su compra. Dentro de las principales características que demandan están las pantallas amplias de 6 pulgadas, con rapidez de refresco de 120 a 144 Hz y baterías de alta duración de 6,000 mAh en adelante, con buenos procesadores, así como memoria RAM de 8 a 18 GB, y con gran capacidad de almacenamiento, además de buen sonido y cámaras de buena resolución.
- Los *gamers* de China prefieren la compra de juegos móviles a los juegos de consola, y computadoras de realidad virtual y realidad aumentada.
- El mercado de los Tier 1+, Tier 1 y Tier 2 en China es altamente atractivo y tiene gran potencial, ya que cuenta con un total de 142.71 millones de *mobile gamers* y un crecimiento interanual de 5%.

## **CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MERCADO DE CHINA 2023-2027**

El presente plan estratégico constituye una hoja de ruta a seguir para obtener los resultados esperados al 2027. En este plan se detalla la visión, misión, valores, así como los objetivos generales y estratégicos a aplicar durante los siguientes cinco años. Asimismo, se puede encontrar el modelo de negocio y la cadena de valor donde se evidenciará la estrategia competitiva como principal pilar para lograr los objetivos.

### **1. Visión**

Los autores de la presente investigación proponen la siguiente visión: “Ser la compañía líder en el mercado de celulares para *gamers* de China”.

### **2. Misión**

Los autores de la presente investigación proponen la siguiente misión: “Fabricamos y comercializamos celulares de alta gama para mejorar la experiencia de los *mobile gamers* de China”.

### **3. Valores**

Los autores de la presente investigación proponen los siguientes valores:

- Brindar un alto nivel de compromiso con nuestros clientes.
- Mantener un espíritu innovador y de mejora continua.
- Tener una cultura de responsabilidad hacia el planeta.
- Ser personas colaborativas y con integridad.

### **4. Objetivos**

#### **4.1 Objetivos generales**

El presente plan estratégico 2023-2027 tiene los siguientes objetivos:

- Generar rentabilidad para los accionistas.
- Incrementar la cuota en el mercado chino.
- Generar valor para los demás *stakeholders*.

#### **4.2 Objetivos estratégicos**

##### **4.2.1 Rentabilidad**

- Asegurar mantener un EBITDA del 25% para el año 2027.
- Asegurar un ROE mayor al 15% al cierre del año 2027.

##### **4.2.2 Crecimiento**

- Incrementar los ingresos por ventas totales en un 6.9% anual.

- Mantener una cuota de mercado de venta de celulares con tecnología 5G superior al 2.5% para el año 2027.

#### 4.2.3 Sostenibilidad

- Contratar proveedores con calificación 5 en ética y sostenibilidad de acuerdo con los estándares internacionales.
- Migrar a fuentes de energía renovables en las fábricas en un 20% de la operación.

### 5. Modelo de negocio

A continuación, se presenta el nuevo modelo de negocio Canvas de la empresa.

**Tabla 25**

*Nuevo modelo de negocio Canvas de Mobile Inc.*

Socios clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores de componentes.</li> <li>• Proveedores de <i>software</i>.</li> <li>• Operadores móviles de China.</li> <li>• Empresas de transporte logístico.</li> <li>• Inversionistas.</li> <li>• Accionistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I+D.</li> <li>• Marketing y promoción.</li> <li>• Producción y comercialización.</li> <li>• Control de calidad.</li> </ul>	<p><b>Ofrecer dispositivos móviles con tecnología de vanguardia para clientes del segmento <i>mobile gamers</i> de China.</b></p> <p>Equipos de telefonía móvil de alta gama con amplia variedad de diseños y características.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de atención al consumidor a través de redes sociales, <b>sitio <i>web</i></b> y <b>aplicativo móvil</b>.</li> <li>• <b>Soporte técnico especializado. Presencia en torneos y eventos de la comunidad <i>gamer</i>.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>B2B: Empresas de telecomunicaciones como China Mobile, China Unicom y China Telecom.</b></li> <li>• <b>B2C: Personas de ambos sexos entre 18 y 35 años pertenecientes a la Tier 1+, Tier 1 y Tier 2, con intereses en equipos de alta gama con buenas prestaciones.</b></li> </ul>
	<p><b>Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fábricas de producción.</li> <li>• <b>Infraestructura tecnológica.</b></li> <li>• Patentes y licencias propias.</li> <li>• Personal de innovación y desarrollo.</li> <li>• Marca.</li> </ul>		<p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>B2B:</b> Operadores móviles de China: Telecom, Mobile y Unicom.</li> <li>• <b>B2C:</b> Sitio <i>web</i>, redes sociales y aplicativo móvil de la empresa.</li> <li>• <b>Tiendas propias.</b></li> </ul>	
<b>Estructura de costos</b>		<b>Fuente de ingresos</b>		
Costos de producción y comercialización. Inversión en I+D. Inversión en patentes y nuevas tecnologías. Inversión en maquinaria y equipos tecnológicos. Inversión en marketing y campañas publicitarias. Compra de componentes. Responsabilidad social.		Venta de equipos móviles con tecnología de vanguardia <b>para <i>gamers</i></b> . Amplia gama de productos con precios por atributos y características.		

*Nota:* Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2011.

## 6. Cadena de valor

Tabla 26

Nuevo modelo de la Cadena de valor de Mobile Inc.

Actividades de soporte	<b>Infraestructura</b>					Margen
	Mobile Inc. tiene en el ápice estratégico al Directorio y a las áreas funcionales de Administración y Planeamiento, Finanzas, Operaciones, Innovación, Recursos Humanos y Marketing.					
	<b>Recursos Humanos</b>					
	Mobile Inc. cuenta con una política de incremento de profesionales en el área de I+D y mantiene una política salarial diferenciada mayor al promedio del mercado para retener a profesionales talentosos y altamente capacitados. Además, se cuenta con una política de capacitación <i>upskilling</i> y <i>reskilling</i> del personal que se refleja en el presupuesto anual.					
	<b>Desarrollo de tecnología</b>					
	La unidad de negocio de Mobile Inc. tiene una política de desarrollo e investigación propia para tecnologías 5G con patentes en el sistema PCT, así como la decisión corporativa de adquirir licencias y patentes para tener una rápida respuesta ante la demanda del mercado de nuevas características de los dispositivos móviles, para así lograr una ventaja competitiva.					
Actividades de soporte	<b>Gestión de compras</b>					Margen
	Mobile Inc. tiene un área de Compras que cuenta con un sistema integrado de abastecimiento para comprar los materiales tecnológicos necesarios para el ensamblaje de dispositivos móviles. La empresa maneja una política empresarial de diversidad de proveedores y, a la vez, mantiene una relación cercana con ellos para dar estabilidad a la operación y la flexibilidad necesaria que le permita ajustarse rápidamente a los cambios en la demanda del mercado. Mobile Inc. tiene estrictos estándares de calidad con los proveedores, así como la exigencia a los socios del cumplimiento de los ODS.					
Actividades primarias	<b>Logística de entrada</b>	<b>Producción</b>	<b>Logística de salida</b>	<b>Marketing y ventas</b>	<b>Servicio postventa</b>	Margen
	Mobile Inc. tiene un centro de abastecimiento en Shenzhen que permite conectar a las 15 plantas de producción, gracias a la ubicación estratégica del puerto, siendo el segundo más importante de China y el tercero a nivel mundial. La empresa requiere de un sistema integrado de logística que actualice en tiempo real el uso de los materiales en cada planta para, de esta manera, lograr eficiencia en el almacenamiento y el abastecimiento de materiales.	En China la empresa cuenta con 15 plantas que tienen, a su vez, dos líneas de producción cada una de ellas, donde se realiza desde el ensamblaje de las partes, pasando por la instalación de <i>software</i> , hasta el empaquetado final del producto.	Mobile Inc. tiene dos canales principales de distribución: canales directos con tiendas propias (físicas y virtuales) que cubren un 25% de las ventas, y canales indirectos a través de operadores de servicios que cubre el 75% de las ventas, siendo este el canal principal de distribución.	Mobile Inc. invierte fuertemente en publicidad. La estrategia principal se enfoca en los medios digitales, redes sociales y eventos especializados para <i>gamers</i> en las principales ciudades de China. La inversión de la empresa en la estrategia de marketing es del 5% de las ventas anuales.	La empresa tiene el compromiso de brindar una buena atención a sus consumidores, que le permita consolidar la marca en el mercado de China. Las políticas de postventa cuentan con garantía de equipo y <i>software</i> por uso normal; servicios de consulta telefónica y chatbots, así como reemplazo por mal funcionamiento del equipo.	

Nota: Adaptado de Porter, 1985.

## **7. Estrategia competitiva**

La estrategia competitiva es de enfoque de diferenciación. La empresa apunta al nicho de mercado de *gamers mobiles* por la demanda existente y por su excelente proyección de crecimiento hasta el año 2027. Las características de este mercado son: personas de ambos sexos, entre los 18 y 35 años, que viven en las ciudades de Tier 1+, Tier 1 y Tier 2, que tienen un poder adquisitivo alto, con gustos y preferencias por los juegos móviles y que esperan disfrutar de experiencias únicas de entretenimiento. Mobile Inc. cuenta con los recursos y capacidades para atender a este nicho de mercado.

### **7.1 Ventaja competitiva**

La ventaja competitiva es de diferenciación. Según el análisis VRIO estudiado en el capítulo III, Mobile Inc. tiene las siguientes ventajas competitivas: experiencia en el rubro tecnológico, cuenta con 15 fábricas ubicadas en zonas estratégicas de las provincias de Guangdong y Zhejiang, cuenta con un área de diseño de innovación para I+D de tecnología patentada propia, y emplea nuevas tecnologías en su proceso productivo (5G).

### **7.2 Estrategia de crecimiento.**

La estrategia de crecimiento para el periodo del 2023 al 2027 es la de desarrollo de productos con tecnología 5G y penetración de mercado en las ciudades de Tier 1+, Tier 1 y Tier 2 de China.

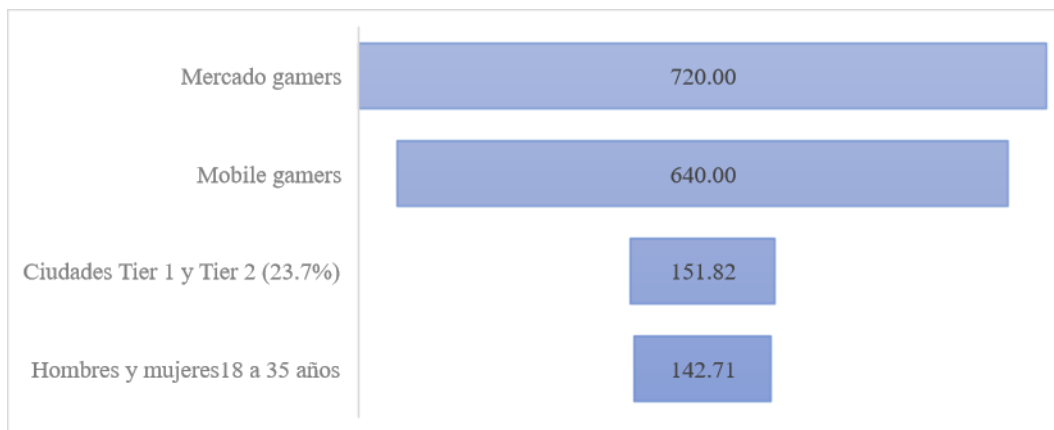
## CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING

### 1. Mercado potencial y mercado meta

China cuenta con 720 millones de *gamers*, de los cuales 640 millones son *mobile gamers*. Las Tier 1+, Tier 1 y Tier 2 concentran al 23.7% de estos *mobile gamers*, haciendo un total de 151.82 millones. Finalmente, el 94% de estos son personas de ambos sexos, de 18 a 35 años. Así, el mercado meta está conformado por 142.71 millones de *gamers*.

#### Figura 40

Segmentación de mercado y mercado meta (millones)



Nota: Adaptado de Kotler y Keller, 2016, p.269.

### 2. Objetivos de marketing

- Asegurar una cuota de mercado mayor al 2.5% de celulares móviles en Tier 1+, Tier 1, y Tier 2 de China, comercializando dos líneas de productos: alta gama para *gamers* y celulares genéricos.
- Incrementar los ingresos por ventas de Mobile Inc. en 6.9% anual para la Tier 1+, Tier 1, y Tier 2 de China.

### 3. Estrategias de Marketing

#### 3.1 Segmentación

De acuerdo con el análisis realizado de la población china para las Tier 1+, Tier 1, y Tier 2, el público objetivo principal son personas interesadas en el uso de celular para juegos en línea de alta gama, en un rango etario de 18 a 35 años, con un ingreso per cápita mayor a los US\$ 18,000 anuales.

#### 3.2 Posicionamiento

La empresa se enfoca en satisfacer las necesidades de los *mobile gamers*, personas interesadas en celulares de alto rendimiento, gran duración de batería y alta calidad gráfica para videojuegos.

### **3.3 Crecimiento**

En los próximos cinco años Mobile Inc. aplicará una estrategia penetración de mercado y desarrollo de producto enfocadas en el mercado *gamer*, con tecnología para celulares de alta gama y con tecnología de comunicaciones 5G.

### **3.4 Mezcla de Marketing**

#### **3.4.1 Producto**

Los celulares de alta gama para *gamers* tienen las siguientes características: pantalla AMOLED de 6.5 a 6.92 pulgadas, con una tasa de refresco de 120 a 144 Hz, batería de 4,000 a 6,000 mAh para mayor duración, procesadores Qualcomm Snapdragon 8 Gen 2, memoria RAM de 8 a 18 GB, capacidad de almacenamiento de 128 GB a 1T de disco, buen sistema de sonido con *stereo speaker* sin descuidar la capacidad de las cámaras que van desde los 50MP hasta los 200MP.

#### **3.4.2 Precio**

El precio de los celulares para *gamers* oscilará entre US\$ 550 y US\$ 700, un precio competitivo dentro del segmento de celulares de alta gama. La propuesta de valor es ofrecer un producto funcional, de alta calidad, de buen rendimiento y que, sobre todo, genere una buena experiencia los *mobile gamers*.

#### **3.4.3 Plaza**

Son las ciudades de Tier 1+, Tier 1 y Tier 2, entre las que se encuentran Hong Kong, Shanghai y Shenzhen.

#### **3.4.4 Promoción**

La promoción de los productos considera las siguientes alternativas:

- Marketing a través de las redes sociales tales como WeChat, Douyin, y Weibo, y a través de los *influencers* de juegos más reconocidos para resaltar el producto y la marca.
- Participar en eventos y lanzamientos de celulares para la comunidad *gamer*, como Electronic Entertainment Expo, MG Asia, Tokio Game Show, WN Conference China, ChinaJoy, a fin de promocionar los celulares para juegos a toda la comunidad *gamer*.
- Eventos de promoción en vivo para destacar las bondades del producto.
- Patrocinador de eventos, tales como torneos o competencias de juegos en vivo.
- Publicidad a través de los canales tradicionales.
- Campañas de reciclaje de celulares en desuso de los clientes.

### **4. Acciones de Marketing**

A continuación, se muestran las acciones estratégicas del plan de marketing de Mobile Inc.

**Tabla 27**

*Acciones estratégicas del plan de marketing de Mobile Inc.*

	Estrategias		
	Segmentación de mercado (público de 18 a 35 años con un ingreso per cápita > 18,000 para Tiers 1+, Tier 1, Tier 2 de China)	Posicionamiento (celulares de alto rendimiento, duración de batería y alta calidad gráfica para videojuegos)	Crecimiento (estrategia de penetración de mercado y desarrollo de producto enfocadas en el mercado <i>gamer</i> )
	Acciones	Acciones	Acciones
<b>Asegurar una cuota de mercado mayor al 2.5% en celulares móviles en Tier 1+, Tier 1, Tier 2 de China donde se comercializan dos líneas de productos: alta gama para <i>gamers</i> y celulares genéricos.</b>	Asociación con compañías de video juegos para ofrecer personalización del <i>smartphone</i> con sus juegos más populares.	Patrocinio de Mobile Inc. en convenciones <i>gamers</i> (Electronic Entertainment Expo, MG Asia, Tokio Game Show, WN Conference China, ChinaJoy) promocionando la marca.	Promoción en redes sociales más populares (WeChat, Douyin, Weibo) y canales digitales (app y página <i>web</i> de Mobile Inc.).
	Dar a conocer a la población las acciones de sostenibilidad de la empresa (uso de energía renovable).	Participación en eventos especializados de la comunidad <i>gamer</i> .	Promoción en motores de búsqueda y páginas <i>web</i> especializadas en tecnología.
	Dar a conocer a la población objetivo las características y bondades eco-amigables de nuestros teléfonos móviles.		
	Acciones	Acciones	Acciones
<b>Incrementar los ingresos por ventas de Mobile Inc. en 6.9% anual para Tier 1+, Tier 1, y Tier 2 de China. a</b>	Promoción con <i>influencers</i> destacados del segmento <i>gamer</i> dirigida a la población joven y adulta joven.	Lanzar al mercado tres gamas (Cygnus, Orion, Lyra) de equipos móviles enfocados al segmento <i>gamer</i> .	Incrementar las ventas en las ciudades de Beijing, Shanghai, Guanzhou, y Shenzhen.
	Asociación con compañías de video juegos para publicitar el producto.	Relacionar la marca y funcionalidad del producto con el segmento <i>gamers</i> .	Fortalecer las alianzas con los operadores de telecomunicaciones de China para tener un mayor alcance de los productos en todas las ciudades de Tier 1+, Tier 1 y Tier 2.

*Nota:* Elaboración propia, 2024.

## 5. Presupuesto de Marketing

El presupuesto destinado a Marketing se encuentra expresado en miles de dólares, los montos corresponden a un presupuesto del 5% de las ventas, lo que significa un presupuesto asignado que se encuentra entre US\$ 165 y US\$ 197 millones anuales, enfocado principalmente en el mercado especializado de *gamers*.

El presupuesto esta dividido en 4 principales grupos detallados en la tabla 28: para redes sociales se destina el 25% del presupuesto total; para canales digitales y motores de búsqueda se destina el 25%; igualmente, para eventos y patrocinios, el 20% del presupuesto total y para publicidad tradicional (televisión, radio, paneles) y socios de telecomunicaciones se considera el 30% del presupuesto de Marketing.

**Tabla 28***Presupuesto de Marketing*

<b>Promoción</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Redes sociales	41,259	40,484	43,226	46,157	49,299
Canal digital y motores de búsqueda	41,259	40,484	43,226	46,157	49,299
Eventos y patrocinios	33,007	32,387	34,581	36,926	39,439
Publicidad canales tradicionales y operadores de Telecomm	49,511	48,581	51,871	55,389	59,159
<b>Total</b>	<b>165,036</b>	<b>161,937</b>	<b>172,904</b>	<b>184,629</b>	<b>197,196</b>

*Nota:* Elaboración propia, 2024.

## CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES

Con el objetivo de aumentar los ingresos por ventas en un 6.9% anual y asegurar una cuota de mercado del 2.5% al 2027, se presenta el siguiente plan de Operaciones.

### 1. Objetivos estratégicos de Operaciones

- Mantener el uso de la capacidad productiva de las fábricas superior al 80% anual.
- Disminuir al 2% la cantidad de productos defectuosos.
- Asegurar que el 100% de los proveedores se encuentren certificados en ética y sostenibilidad.
- Utilizar el 30% de materiales reciclados en la fabricación de los teléfonos *gamers*.
- Uso de energía renovable en un 20% del total del consumo de las fábricas para el 2027.
- Reapertura del área de I+D para los celulares de alta gama.

### 2. Estrategias de Operaciones

- **Para el objetivo 1: Mantener la utilización de la capacidad productiva de las fábricas superior al 80% anual**
  - Implementar una reestructuración de procesos para optimizar los tiempos de trabajo.
  - Disminución de tiempos de inactividad por mantenimientos no planificados.
- **Para el objetivo 2: Disminuir al 2% la cantidad de productos defectuoso**
  - Automatización de los procesos de producción.
- **Para el objetivo 3: Asegurar que el 100% de nuestros proveedores se encuentren certificados en ética y sostenibilidad**
  - Incluir en el proceso de selección de proveedores la validación de la norma ISO 26000.
- **Para el objetivo 4: Utilizar el 30% de materiales reciclados en la fabricación de nuestros teléfonos**
  - Disminuir el uso de materiales pesados y de un solo uso en el proceso de fabricación de celulares.
  - Diseñar teléfonos móviles de gran durabilidad, que puedan ser fácilmente reparados y con un alto tiempo de vida útil.
- **Para el objetivo 5: Uso de energía renovable en un 20% del total de consumo de las fábricas para el 2027**
  - Alianzas con proveedores de suministro eléctrico que brinden soluciones limpias generadas mediante tecnologías renovables.

- Reemplazar de forma gradual el uso de energía limpias mediante la instalación de tecnologías renovables.
- **Para el objetivo 6: Reapertura del área de I+D para los celulares de alta gama**
  - Conformación de equipos multidisciplinarios para el desarrollo de proyectos de investigación.

### 3. Acciones de Operaciones

**Tabla 29**

*Acciones de Operaciones*

<b>Mantener la utilización de la capacidad productiva de las fábricas superior al 80% anual.</b>	<b>Estrategias</b>		
	Implementar la reestructuración de procesos para optimizar los tiempos de trabajo.	Disminución de tiempos de inactividad por mantenimientos no planificados.	Ampliación la capacidad instalada de las fábricas para cubrir la demanda proyectada
	<b>Acciones</b>	<b>Acciones</b>	<b>Acciones</b>
	Implementar Lean Six Sigma para mejorar los procesos con la finalidad de reducir tiempos	Adquisición de <i>software</i> para el mantenimiento predictivo de las maquinarias y equipos, para mantener disponibles las líneas de producción y el uso de la capacidad superior al 80%.	Construcción de dos fábricas para el año 2025 y 2026, respectivamente

*Nota:* Elaboración propia, 2024.

<b>Disminuir al 2% la cantidad de productos defectuosos</b>	<b>Estrategias</b>	
	Automatización de los procesos de producción	
	<b>Acciones</b>	<b>Acciones</b>
	Adquisición de robots para ensamblaje, maquinaria de montaje y envío para optimizar los procesos de producción y reducir desperdicios.	
<b>Asegurar que el 100% de nuestros proveedores se encuentren certificados en ética y sostenibilidad.</b>	<b>Estrategias</b>	
	Incluir en el proceso de selección de proveedores la validación de la norma ISO 26000	
	<b>Acciones</b>	<b>Acciones</b>
	Evaluación constante de los proveedores en aspectos de ética y sostenibilidad basados en la norma ISO 26000	
<b>Utilizar el 30% de materiales reciclados en la fabricación de nuestros teléfonos.</b>	<b>Estrategias</b>	
	Diseñar teléfonos móviles de gran durabilidad, que puedan ser fácilmente reparados y con un alto tiempo de vida útil.	Disminuir el uso de materiales pesados y de un solo uso en el proceso de fabricación de celulares.
	<b>Acciones</b>	<b>Acciones</b>
	Construir teléfonos con baterías removibles y con eficiencia energética.	Implementar un programa de reciclaje de componentes para ser reutilizados en el proceso de fabricación, mitigando así el impacto ambiental.
	Facilitar la compra de repuestos y componentes a los clientes de Mobile Inc. para la reparación de sus celulares.	

*Nota:* Elaboración propia, 2024.

**Tabla 29***Acciones de Operaciones (continúa de la página anterior)*

<b>Uso de energía renovable en un 20% del total de consumo de las fábricas para el 2027.</b>	<b>Estrategias</b>	
	Alianzas con proveedores de suministro eléctrico que brinden soluciones limpias generadas mediante tecnologías renovables.	Reemplazar de forma gradual el uso de energía limpias mediante la instalación de tecnologías renovables
	<b>Acciones</b>	<b>Acciones</b>
	Firmar acuerdo con la empresa proveedora de energía renovable Three Gorges Corporation (CTG) por el periodo 2023-2027.	Realizar la instalación de paneles solares para la generación de la energía que se utilizará en las fábricas.
<b>Reapertura del área de I+D</b>	<b>Estrategias</b>	
	Conformación de equipos multidisciplinarios para el desarrollo de proyectos de investigación.	
	<b>Acciones</b>	<b>Acciones</b>
	Desplegar los equipos de investigación de características, sistema operativo, inteligencia artificial y nuevas tecnologías.	

Nota: Elaboración propia, 2024.

La conformación de los equipos del área de I+D se realiza de la siguiente manera:

**Tabla 30***Conformación de equipos de I+D*

<b>Equipos</b>	<b>Cantidad de proyectos</b>	<b>Personas por proyecto</b>	<b>Cantidad de personas por equipo</b>
Desarrollo de nuevas tecnologías	8	24	192
Desarrollo de nuevas características	8	24	192
Personalización del sistema operativo	4	24	96
Desarrollo de inteligencia artificial	5	24	120

Nota: Elaboración propia, 2024.

#### **4. Presupuesto de Operaciones**

El presupuesto destinado a Operaciones se encuentra expresado en miles de dólares, para lo cual se destinará el 10% de los ingresos por ventas para la implementación de las acciones identificadas, entre ellas, el desarrollo de proyectos de I+D, la optimización de fábrica mediante capacitaciones de Lean Six Sigma, la implementación de un programa de reciclaje de celulares y la implementación de paneles para el uso de energías renovables.

Adicionalmente se considera un financiamiento de US\$ 825 millones que serán invertidos en modernización de maquinaria de montaje y envío, así como automatización con robots de ensamblaje y *software*.

**Tabla 31***Presupuesto de Operaciones*

	2023	2024	2025	2026	2027
Construcción de fábricas	0	0	160,000	160,000	0
Proyectos Lean Six Sigma por fábrica	500	500	500	500	500
Adquisición de SW de mantenimiento predictivo de maquinarias.	60,000	-	-	-	-
Renovación de maquinaria para montaje	45,000	-	-	-	-
Renovación de maquinaria para envío	45,000	-	-	-	-
Robots para ensamblaje	675,000	-	-	-	-
Implementar programa de reciclaje de componentes	1,340	1,421	1,507	1,598	1,696
Instalación de paneles solares para la generación de energía	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Desarrollo de proyectos de investigación de I+D	300,071	293,873	315,808	333,258	358,391
Gastos de mantenimiento de fábrica	99,021	97,162	103,742	110,777	118,317
Total	1,255,932	422,956	611,557	636,133	508,904

Nota: Elaboración propia, 2024.

## CAPÍTULO VIII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

### 1. Objetivos estratégicos de Recursos Humanos

- Mantener una tasa de rotación de personal menor a 3% de la planilla.
- Asignación del 15% del presupuesto anual del área de Recursos Humanos para brindar capacitación al personal.
- Posicionarse entre las 10 primeras empresas con mejor clima laboral.
- Captación y formación de nuevos talentos.

### 2. Estrategias de Recursos Humanos

- **Para el objetivo 1: Mantener una tasa de rotación menor al 3% de la planilla**
  - Brindar salarios competitivos para el área de I+D.
  - Distribución de carga laboral equitativa.
- **Para el objetivo 2: Asignación del 15% del presupuesto anual del área de Recursos Humanos para brindar capacitación al personal**
  - Desarrollo de líderes capaces de implementar eficazmente la estrategia empresarial y gestionar los equipos de trabajo de manera efectiva.
  - Implementar programas de formación y desarrollo para los trabajadores, logrando un entorno de aprendizaje continuo y el crecimiento profesional.
- **Para el objetivo 3: Posicionarse entre las 10 primeras empresas con mejor clima laboral**
  - Implementar políticas de liderazgo horizontal para que exista confianza entre los colaboradores.
  - Tener sesiones trimestrales para la revisión de los objetivos y brindar feedback para la línea media.
  - Implementación de los programas de integración y seguridad laboral.
- **Para el objetivo 4: Captación y formación de nuevos talentos**
  - Implementar un programa de atracción de talento.

### 3. Acciones de Recursos Humanos

**Tabla 32**

*Acciones de Recursos Humanos*

<b>Mantener una tasa de rotación de personal menor a 3% de la planilla.</b>	<b>Estrategias</b>	
	Brindar sueldos competitivos para el área de I+D.	Distribución de carga laboral equitativa.
	<b>Acciones</b>	<b>Acciones</b>
	Oferta laboral para personal de I+D con sueldos alineados al mercado chino. (ver detalle en el presupuesto de I+D)	Implementar un sistema de turnos laborales de 8 horas, tres veces al día.
Implementar una política de incentivos de acuerdo con el desempeño.	Consultoría para determinar el número óptimo de trabajadores por líneas de producción.	
<b>Asignación del 15% presupuesto anual del área de Recursos Humanos para capacitación del personal.</b>	<b>Estrategias</b>	
	Desarrollo de líderes capaces de implementar eficazmente la estrategia empresarial y gestionar los equipos de trabajo de manera efectiva.	Implementar programas de formación y desarrollo para los trabajadores, logrando un entorno de aprendizaje continuo y el crecimiento profesional.
	<b>Acciones</b>	<b>Acciones</b>
	Realizar análisis de brechas de habilidades para identificar las competencias necesarias y planificar la dotación de personal de acuerdo con las necesidades del plan estratégico.	Implementar la plataforma digital de aprendizaje continuo.
	Implementar planes de sucesión para asegurar la continuidad del liderazgo y eficiencia operativa en todos los niveles.	Desarrollar programas de <i>upskilling</i> y <i>reskilling</i> .
		Charlas y capacitaciones trimestrales al personal operativo sobre Lean Six Sigma.

Nota: Elaboración propia, 2024.

<b>Posicionarse entre las 10 primeras empresas con mejor clima laboral.</b>	<b>Estrategias</b>		
	Implementar políticas de liderazgo horizontal para que exista la confianza entre colaboradores.	Tener sesiones trimestrales para revisar los objetivos y brindar <i>feedback</i> para la línea media.	Implementación de los programas de integración y seguridad laboral.
	<b>Acciones</b>	<b>Acciones</b>	<b>Acciones</b>
	Implementar un sistema de evaluación efectiva de desempeño para reconocer y premiar el desempeño sobresaliente y brindar retroalimentación constructiva para el desarrollo de los empleados.	Realizar sesiones trimestrales de monitoreo de desempeño para el área de Operaciones.	Facilitar el acceso a planes de salud para los empleados y sus familias.
		Realizar encuestas trimestrales para conocer la satisfacción de los empleados en su entorno laboral.	Implementar áreas de trabajo con instalaciones y equipos adecuados.
			Implementar políticas de tolerancia cero para casos de acoso laboral.
		Realizar eventos de integración entre los colaboradores	

Nota: Elaboración propia, 2024.

**Tabla 32***Acciones de Recursos Humanos* (continúa de la página anterior)

<b>Captación y formación de nuevos talentos</b>	<b>Estrategias</b>
	Implementar un programa de atracción de talento.
	<b>Acciones</b>
	Utilizar las redes profesionales y plataformas digitales para captar talento especializado en tecnología de manera efectiva.
	Convenios con universidades para prácticas profesionales.

Nota: Elaboración propia, 2024.

**4. Presupuesto de Recursos Humanos**

El presupuesto destinado a Recursos Humanos se encuentra expresado en miles de dólares, y se asignará para la conformación de los equipos de I+D, incentivos anuales para los gerentes y jefes del área, consultorías necesarias para la optimización en uso de recursos, una plataforma digital de aprendizaje en línea, eventos de integración, seguros de salud y diversas capacitaciones para los personales de I+D, línea media y operarios.

**Tabla 33***Presupuesto de Recursos Humanos*

<b>Presupuesto de Recursos Humanos</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Conformación de equipos multidisciplinarios de I+D	30,000	30,000	30,000	36,000	36,000
Presupuesto para incentivos (anual)	150	150	150	150	150
Consultoría para optimizar la cantidad de personal en fábrica	50	-	50	-	-
Plataforma digital de <i>e-learning</i>	50	50	50	50	50
Clima laboral	160	160	160	171	182
Seguro de salud complementario	2,156	2,156	2,156	2,298	2,441
Capacitación Lean Six Sigma (línea media)	38	38	38	40	43
Capacitación Lean Six Sigma (línea operativa)	75	75	75	75	75
Capacitaciones para la línea media para el plan de sucesión (líderes)	49	49	49	52	55
Capacitaciones area de I+D	49	49	49	52	55
<b>Total</b>	<b>34,799</b>	<b>34,750</b>	<b>34,801</b>	<b>40,914</b>	<b>41,077</b>

Nota: Elaboración propia, 2024.

## **CAPÍTULO IX. PLAN DE SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA**

En el caso de Mobile Inc. el área de Responsabilidad Social es una unidad de coordinación.

### **1. Objetivos estratégicos de Sostenibilidad Corporativa**

- Supervisar el cumplimiento del consumo responsable de energía.
- Exigir a los proveedores que cumplan los estándares éticos y de responsabilidad social alineados a las exigencias de la empresa.
- Presentar el reporte anual de sostenibilidad de la empresa.
- Cumplir con las leyes regulatorias de China para el cuidado del medio ambiente (leyes laborales).

### **2. Estrategias de Sostenibilidad Corporativa**

- Realizar un comité trimestral para supervisar los avances en el consumo responsable de energía.
- Realizar evaluaciones anuales del impacto ambiental de las operaciones en cada fabrica para identificar áreas de mejora.
- Supervisar los programas de reciclaje y tratamiento de residuos adecuado en el proceso de fabricación y de reúso.
- Implementar programas de Responsabilidad Social Empresarial contribuyendo al desarrollo local de la comunidad.
- Comunicar de manera transparente las acciones y los resultados de los planes de sostenibilidad.
- Trabajar con proveedores que compartan los mismos valores e intereses en los aspectos de sostenibilidad.
- Invertir en I+D de tecnologías limpias y sostenibles en la fabricación de celulares.
- Realizar auditorías para asegurar el cumplimiento de las políticas de sostenibilidad.

### **3. Acciones de Sostenibilidad Corporativa**

- Realizar auditorías internas y externas para lograr el cumplimiento de los objetivos de responsabilidad social.
- Monitoreo anual de los proveedores del cumplimiento de los estándares de sostenibilidad exigidos por la empresa.
- Presentar reporte anual de sostenibilidad al Comité de Gerencia.
- Coordinar con el área de Marketing la implementación del plan de reciclaje de celulares.

- Desplegar un sitio *web* para informar sobre los objetivos, avance continuo y resultados de sostenibilidad.

#### 4. Presupuesto de Sostenibilidad Corporativa

El presupuesto destinado a Sostenibilidad Corporativa se encuentra expresado en miles de dólares, los montos corresponden al 1% de las ventas para pagar consultorías y gastos administrativos.

**Tabla 34**

*Presupuesto de Sostenibilidad Corporativa*

Periodo	2023	2024	2025	2026	2027
Consultorías y auditorías externas	33,007	32,387	34,581	36,926	39,439
Gastos administrativos	33,007	32,387	34,581	36,926	39,439
Total presupuesto	66,014	64,775	69,162	73,852	78,878

*Nota:* Elaboración propia, 2024.

## CAPÍTULO IX. PLAN DE FINANZAS

El presente plan financiero contempla los objetivos, supuestos, proyección de estados financieros y su evaluación respectiva.

### 1. Objetivos estratégicos del plan de Finanzas

- Lograr un EBITDA mayor al 25% para el año 2027.
- Mantener un ROE superior al 15% en el periodo de 2023 al 2027.
- Lograr un ROCE del 15% al 2027.
- Lograr un ROS mayor al 15% para el año 2027.

### 2. Supuestos del plan de Finanzas

- Los valores considerados están expresados en dólares americanos.
- Se considera una tasa de depreciación anual del 15%.
- El impuesto a la renta es del 22% para los 5 años.
- El presupuesto de I+D es del 10% del total del ingreso de ventas.
- El presupuesto de promoción es del 5% del total del ingreso de ventas.
- El presupuesto de mantenimiento de fábrica es del 3% del total del ingreso de ventas.
- El presupuesto de administración es del 2% del total del ingreso de ventas.
- El presupuesto de gastos administrativos de sostenibilidad es del 1% del total del ingreso de ventas.
- El presupuesto de consultorías y auditorías es del 1% del total del ingreso de ventas.

### 3. Proyección de ingresos

Para la proyección de crecimiento de Mobile Inc. en el periodo que comprende los años 2023 al 2027 se ha considerado la tasa de crecimiento de los últimos 5 años del mercado general de celulares móviles de China con un promedio de 4.1% (ver tabla 35) que corresponde a un 30% de la producción de la empresa, enfocada en mantener el mercado de las rondas previas.

**Tabla 35**

*Proyección de crecimiento de Mobile Inc. - Smartphones 5G*

Año	2023	2024	2025	2026	2027
Tasa de crecimiento anual <i>mobile phone</i> (5G)	4.1%	4.1%	4.1%	4.1%	4.1%
Pronóstico de ventas celular genérico	846,960	881,685	917,834	955,465	994,640
Pronóstico de ventas en unidades <i>mobile phone</i>	3,388	3,527	3,671	3,822	3,979

*Nota:* Elaboración propia, 2024.

Para el 70% de la producción enfocada en el mercado de *gamers* se tomará la tasa de crecimiento de 5 años del segmento de *mobiles gamers* de China con un promedio de 8% (ver tabla 36).

**Tabla 36***Proyección de crecimiento de Mobile Inc. – Gamers*

Año	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Tasa de crecimiento anual <i>mobile gamers</i>		8.0%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%
Pronóstico de ventas celular <i>gamers</i>	1,898,405	2,050,277	2,214,299	2,391,443	2,582,759	2,789,380
Pronóstico de ventas en unidades <i>gamers</i>	620.00	3,307	3,571	3,857	4,166	4,499

*Nota:* Elaboración propia, 2024.

Dadas las tasas indicadas previamente para ambos segmentos del mercado chino, el crecimiento de ventas de Mobile Inc. para el periodo 2023-2027 tiene un promedio de crecimiento de 6.9%, con ingresos de US\$ 2.89 a US\$ 3.78 mil millones.

**Tabla 37***Proyección de crecimiento de Mobile Inc.*

Año	2023	2024	2025	2026	2027
Tasa de crecimiento anual <i>mobile</i>	6.8%	6.9%	6.9%	6.9%	6.9%
Total pronóstico de producción en unidades	6,695	7,098	7,529	7,988	8,478
Total ingresos por venta	2,897,237	3,095,985	3,309,278	3,538,224	3,784,019

*Nota:* Elaboración propia, 2024.

### 3.1 Estados financieros proyectados

A continuación se presentan los estados financieros proyectados, con y sin estrategia.

**Tabla 38***Estado de pérdidas y ganancias, miles de US\$, con estrategia*

Concepto	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Beneficio de ventas totales de China</b>	<b>3,300,710</b>	<b>3,238,730</b>	<b>3,458,080</b>	<b>3,692,580</b>	<b>3,943,910</b>
<b>Costo de Ventas</b>	<b>1,689,565</b>	<b>1,836,245</b>	<b>1,963,934</b>	<b>2,094,551</b>	<b>2,240,988</b>
Costos de producción	1,313,964	1,403,811	1,500,144	1,603,212	1,713,710
Costos de transporte	13,389	14,196	15,057	15,975	16,955
Pagos cuenta por pagar	62,141	124,365	132,925	142,106	151,932
Presupuesto de I+D	300,071	293,873	315,808	333,258	358,391
<b>Utilidad bruta</b>	<b>1,611,145</b>	<b>1,402,485</b>	<b>1,494,146</b>	<b>1,598,029</b>	<b>1,702,922</b>
<b>G. Operativo</b>	<b>430,201</b>	<b>422,795</b>	<b>609,253</b>	<b>643,601</b>	<b>514,026</b>
G. Administración	66,014	64,775	69,162	73,852	78,878
G. Recursos Humanos	32,776	32,726	32,776	38,893	39,060
G. Venta (Promoción)	165,036	161,937	172,904	184,629	197,196
G. Sostenibilidad	66,014	64,775	69,162	73,852	78,878
G. Mantenimiento fábrica	99,021	97,162	103,742	110,777	118,317
G. Programa de reciclaje de componentes	1,340	1,421	1,507	1,598	1,696
G. Operativos de construcción			160,000	160,000	
<b>EBITDA</b>	<b>1,180,944</b>	<b>979,691</b>	<b>884,893</b>	<b>954,428</b>	<b>1,188,897</b>
Depreciación	229,385	233,885	238,385	242,885	247,385
Depreciación construcciones			24,000	48,000	48,000
Amortización					
<b>Beneficio operativo EBIT</b>	<b>951,559</b>	<b>745,805</b>	<b>622,508</b>	<b>663,543</b>	<b>893,512</b>
Ingresos financieros					
Gastos financieros	21,800	17,855	20,112	14,604	8,821
Escudo fiscal	4,796	3,928	4,425	3,213	1,941
Otros gastos		0			
Otros ingresos	89000	89000	89000	89000	89000
<b>Beneficio antes de impuestos</b>	<b>1,023,555</b>	<b>820,879</b>	<b>695,820</b>	<b>741,151</b>	<b>975,631</b>
Impuesto a la renta	225,182	180,593	153,080	163,053	214,639
<b>BENEFICIO DE LA RONDA</b>	<b>798,373</b>	<b>640,285</b>	<b>542,740</b>	<b>578,098</b>	<b>760,992</b>

Nota: Elaboración propia, 2024.

**Tabla 39***Estado de pérdidas y ganancias, en miles US\$, sin estrategia*

Concepto	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Beneficio de ventas totales de China</b>	<b>1,897,500</b>	<b>1,612,990</b>	<b>1,371,030</b>	<b>1,165,410</b>	<b>990,610</b>
<b>Costes de ventas</b>	<b>991,757</b>	<b>991,757</b>	<b>991,757</b>	<b>991,757</b>	<b>991,757</b>
Costes variables de producción	701,250	701,250	701,250	701,250	701,250
Costes de características					
Costes de transporte	77,987	77,987	77,987	77,987	77,987
I+D	-	-	-	-	-
Promoción	66,413	66,413	66,413	66,413	66,413
Administración	51,233	51,233	51,233	51,233	51,233
Costo de mejoramiento de planta	94,875	94,875	94,875	94,875	94,875
<b>Utilidad bruta</b>	<b>905,743</b>	<b>621,233</b>	<b>379,273</b>	<b>173,653</b>	<b>- 1,147</b>
<b>EBITDA</b>	<b>905,743</b>	<b>621,233</b>	<b>379,273</b>	<b>173,653</b>	<b>- 1,147</b>
Depreciación de activos fijos	143,135	121,665	103,415	87,903	74,717
<b>Beneficio operativo EBIT</b>	<b>762,608</b>	<b>499,568</b>	<b>275,858</b>	<b>85,750</b>	<b>- 75,865</b>
Gastos financieros netos	-	-	-	-	-
<b>Beneficio antes de impuestos</b>	<b>762,608</b>	<b>499,568</b>	<b>275,858</b>	<b>85,750</b>	<b>- 75,865</b>
Impuesto sobre el beneficio	167,774	109,905	60,689	18,865	-
<b>BENEFICIO DE LA RONDA</b>	<b>594,834</b>	<b>389,663</b>	<b>215,169</b>	<b>66,885</b>	<b>- 75,865</b>

Nota: Elaboración propia, 2024.

### 3.2 Flujo de caja con estrategia

Se obtiene un flujo de caja favorable para los siguientes 5 años, esto se debe principalmente a las proyecciones de las ventas, que tienen una tasa promedio de crecimiento anual del 6.9%. En el siguiente flujo de caja se detallan los presupuestos según los planes funcionales.

**Tabla 40**

*Flujo de caja con estrategia*

Concepto	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Ventas</b>	<b>2,970,639</b>	<b>3,244,928</b>	<b>3,436,145</b>	<b>3,669,130</b>	<b>3,918,777</b>
Ingresos ventas al contado 4G / 5G	1,124,244	920,547	958,392	997,542	1,038,519
Ingresos de ventas al crédito 4G / 5G	-	124,916	102,283	106,488	110,838
Ingresos ventas al contado <i>gamers</i>	1,846,395	1,994,310	2,153,880	2,325,780	2,511,000
Ingresos de ventas al crédito <i>gamers</i>	-	205,155	221,590	239,320	258,420
<b>Costos operativos</b>	<b>2,343,608</b>	<b>2,438,212</b>	<b>2,564,761</b>	<b>2,739,607</b>	<b>2,967,956</b>
Costos de producción	1,313,964	1,403,811	1,500,144	1,603,212	1,713,710
Costos de transporte	13,389	14,196	15,057	15,975	16,955
Pagos cuenta por pagar	62,141	124,365	132,925	142,106	151,932
Presupuesto de I+D	300,071	293,873	315,808	333,258	358,391
Gerencia de Administración	66,014	64,775	69,162	73,852	78,878
Gerencia de Recursos Humanos	32,776	32,726	32,776	38,893	39,060
Gerencia de Venta (Promoción)	165,036	161,937	172,904	184,629	197,196
Gerencia de Sostenibilidad	66,014	64,775	69,162	73,852	78,878
Gerencia de Mantenimiento	99,021	97,162	103,742	110,777	118,317
Impuesto a la renta	225,182	180,593	153,080	163,053	214,639
<b>Utilidad operativa</b>	<b>627,031</b>	<b>806,716</b>	<b>871,384</b>	<b>929,523</b>	<b>950,821</b>
Adquisición de <i>software</i> de mantenimiento predictivo de maquinarias.	-	-	-	-	-
Inversión en renovación de maquinaria para montaje	-	-	-	-	-
Inversión en renovación de maquinaria para envío	-	-	-	-	-
Inversión en robots para ensamblaje	-	-	-	-	-
Inversión en construcción de fábricas	-	-	- 160,000	- 160,000	-
Implementar programa de reciclaje de componentes	- 1,340	- 1,421	- 1,507	- 1,598	- 1,696
Instalación de paneles solares para la generación de energía	- 30,000	- 30,000	- 30,000	- 30,000	- 30,000
Otros ingresos	89,000	89,000	89,000	89,000	89,000
<b>Flujo de capital</b>	<b>57,660</b>	<b>57,579</b>	<b>- 102,507</b>	<b>- 102,598</b>	<b>57,304</b>
<b>Flujo de caja económico</b>	<b>684,691</b>	<b>864,295</b>	<b>768,877</b>	<b>826,925</b>	<b>1,008,125</b>
Prestamos	-	-	-	-	-
Cuota de préstamo	-100,705	- 100,705	- 130,270	- 130,270	- 130,270
Escudo fiscal	4,796	3,928	4,425	3,213	1,941
<b>Flujo de la deuda</b>	<b>- 95,909</b>	<b>- 96,777</b>	<b>- 125,845</b>	<b>- 127,057</b>	<b>- 128,329</b>
<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>588,782</b>	<b>767,518</b>	<b>643,032</b>	<b>699,868</b>	<b>879,796</b>
<b>FLUJO ACUMULADO</b>	<b>588,782</b>	<b>1,356,300</b>	<b>1,999,332</b>	<b>2,699,200</b>	<b>3,578,996</b>

Nota: Elaboración propia, 2024.

### 3.3 Flujo de caja sin estrategia

Para el flujo de caja sin estrategia se mantienen las ventas constantes debido a que se proyecta vender acorde a la capacidad instalada de 8.25 millones de celulares, con estas ventas y manteniendo los demás costos y gastos constantes, se tiene un flujo de caja operativo positivo.

**Tabla 41***Flujo de caja sin estrategia*

Concepto	2,023	2,024	2,025	2,026	2,027
<b>Ventas</b>	<b>1,812,162</b>	<b>1,641,441</b>	<b>1,395,226</b>	<b>1,185,972</b>	<b>1,008,090</b>
Ingresos ventas al contado	1,707,750	1,451,691	1,233,927	1,048,869	891,549
Ingresos de ventas al crédito	104,412	189,750	161,299	137,103	116,541
<b>Costos operativos</b>	<b>1,765,116</b>	<b>1,485,044</b>	<b>1,229,552</b>	<b>1,012,426</b>	<b>844,538</b>
Costos y gastos variables	1,322,681	1,124,359	955,697	812,367	690,520
Pagos cuenta por pagar	62,141	70,125	59,611	50,669	43,070
Costos fijos	212,520	180,655	153,555	130,526	110,948
Pago de Impuesto a la renta (22%)	167,774	109,905	60,689	18,865	-
<b>Utilidad operativa</b>	<b>47,046</b>	<b>156,397</b>	<b>165,674</b>	<b>173,546</b>	<b>163,552</b>
<b>Flujo de caja económico</b>	<b>47,046</b>	<b>156,397</b>	<b>165,674</b>	<b>173,546</b>	<b>163,552</b>
<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>47,046</b>	<b>156,397</b>	<b>165,674</b>	<b>173,546</b>	<b>163,552</b>
<b>FLUJO ACUMULADO</b>	<b>47,046</b>	<b>203,443</b>	<b>369,117</b>	<b>542,663</b>	<b>706,215</b>

Nota: Elaboración propia, 2024.

### 3.4 Cálculo del Beta

Para hallar la beta se ha utilizado la beta desapalancada del sector de telecomunicaciones de China, según información de Damodaran (s.f.), para luego exponerla a la estructura de capital de Mobile Inc., teniendo como resultado una beta de 1.6, la cual indica que tiene un 60% de mayor volatilidad que el mercado.

### 3.5 Cálculo del costo de oportunidad de capital (COK)

Para hallar el costo de oportunidad de capital (COK) se usó la fórmula del CAPM (Capital Asset Pricing Model) y para ello se ha utilizado la tasa libre de riesgo actual de China, la tasa de rendimiento del mercado de China en los últimos 10 años, la tasa libre de riesgos de los últimos 10 años y, finalmente, la beta. El resultado es 13.09%, lo que significa que la rentabilidad esperada del accionista se encuentra dentro del promedio del mercado.

### 3.6 Cálculo del costo de capital ponderado (WACC)

El costo de capital ponderado (Weighted Average Cost of Capital) es 9.87%, lo que significa que Mobile Inc. cuenta con una estructura de capital óptimo. La empresa está apalancada en un 35%, es importante señalar que, por encontrarse dentro de una industria de alta volatilidad según la beta, el WACC tiende a tener una media de 10% en el mercado de China.

**Tabla 42***Tasa de descuento WACC*

Factor	Coefficiente
Estructura de capital – Debt	35%
Estructura de capital – Equity	65%
Costo de deuda (Kd)	5%
Impuesto a la renta (IR)	22%
Beta desapalancada Telecom equipment (Bs/d)	1.13
Tasa libre de riesgo actual - bono a 10 años (Lr)	2.7%
Rendimiento del mercado (Rm)	10%
Rendimiento histórico. bono a 10 años (Lr)	3.50%

Nota: Elaboración propia, 2024.

<b>Beta</b>	1.60
<b>Cok</b>	13.09%
<b>WACC</b>	9.87%

Nota: Elaboración propia, 2024.

#### 4. Flujo de caja incremental

El flujo incremental permite conocer el Valor Actual Neto de la Inversión (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), lo cual se detalla a continuación:

**Tabla 43***Cálculo del VAN y TIR*

Calculo escenario	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Saldo final flujo de caja con estrategia	-825,000	684,691	864,295	768,877	826,925	1,008,125
Saldo final flujo de caja sin estrategia		47,046	156,397	165,674	173,546	163,552
Saldo final flujo de caja incremental	-825,000	637,645	707,898	603,203	653,379	844,573

Nota: Elaboración propia, 2024.

Indicador	Resultado
VAN	1,772,263
TIR	75%

Nota: Elaboración propia, 2024.

La estrategia genera una necesidad de inversión de US\$ 825 millones, lo que se encuentra detallado en el flujo de caja y que corresponde al plan de Operaciones. Esta inversión tiene como fuente de financiamiento un 80% de préstamos bancarios y un 20% de fondos propios. El impacto del plan estratégico es positivo, ya que se observa un flujo de caja incremental al exponer tanto el flujo con estrategia como sin estrategia. Se tiene un VAN positivo de US\$ 1,772,263 millones y una TIR del 75% superior a la tasa de descuento.

**Tabla 44***Proyección de indicadores financieros*

Objetivos	2023	2024	2025	2026	2027
<b>EBITDA</b>	35.8%	30.2%	25.6%	25.8%	30.1%
<b>ROE</b>	42.2%	25.3%	17.7%	15.8%	17.2%
<b>ROCE</b>	42.3%	26.5%	18.2%	16.5%	19.2%
<b>ROS</b>	28.8%	23.0%	18.0%	18.0%	22.7%

Nota: Elaboración propia, 2024.

## **5. Conclusiones del plan de Finanzas**

- El despliegue de la estrategia mejora el EBITDA de la organización con un promedio de 29.5% en el periodo 2023-2027, superando la meta propuesta del 25%, haciendo que la empresa tenga una sólida capacidad para generar beneficios operativos.
- El ROE se mantiene constante y mayor al 15% durante los años 2023 al 2027, lo que indica que los accionistas lograrán una mayor rentabilidad sobre su inversión en la empresa.
- El Rendimiento del Capital Empleado (ROCE) al 2027 es de un 19.2% al finalizar el 2027, demostrando que la empresa es eficiente al momento de utilizar el capital para generar beneficios.
- El Retorno de las Ventas (ROS) al 2027 tiene un promedio de 22.1%, lo que demuestra que la implementación de la estrategia permite a la empresa generar beneficios luego de deducir todos los gastos relacionados con sus operaciones e impuestos.

## CONCLUSIONES

- China se constituye como un mercado atractivo para el crecimiento de Mobile Inc. por su crecimiento económico, social, y por el alto desarrollo de su infraestructura y tecnología.
- China concentra un nicho de mercado importante en las principales ciudades del país, aquellas que conforman la tier 1 y tier 2, con una población que se adapta rápidamente a la tecnología en los segmentos medios-alto, y que prefieran los celulares *gamers* de alta gama.
- Las estrategias de enfoque de diferenciación, desarrollo de productos y desarrollo de mercado son claves para el logro de los objetivos de crecimiento.
- Para la estrategia de diferenciación, el área de I+D es especialmente importante; de igual forma, la mejora de la operación mediante procesos automatizados que generen la eficiencia en las fábricas.
- El presente plan estratégico permitirá a Mobile Inc. posicionar mejor la marca, aumentar la cuota de mercado y generar rentabilidad.

## **RECOMENDACIONES**

- Realizar un seguimiento al plan estratégico y planes funcionales para asegurar el cumplimiento de los resultados esperados.
- Fortalecer la cultura de responsabilidad social y cuidado del medio ambiente, con políticas de apoyo a las comunidades, verificación de proveedores, y el uso de energías renovables.
- Incrementar la inversión en proyectos del área de I+D para el desarrollo de nuevas tecnologías (6G), realidad aumentada y aplicación de la inteligencia artificial.
- Fortalecer la cultura de una empresa innovadora con productos de alto valor, que se diferencien de la competencia y que generen experiencias únicas al consumidor final.
- Incrementar la inversión en automatización y procesos para mejorar la eficiencia operativa.
- Fortalecer las alianzas con los principales operadores de telecomunicaciones para asegurar la comercialización de los productos de la empresa en las ciudades principales de China.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barney, J., y Hesterly, W. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson.
- City Population. (s.f.). China: Provinces and Major Cities. <https://www.citypopulation.de/en/china/cities/?cityid=5372>
- Counter Point Research. (2022). China Smartphone Shipments Market Share: By Quarter. <https://www.counterpointresearch.com/china-smartphone-share/>
- Damodaran, A. (2024). Betas by Sector (US). [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- Damodaran, A. (s.f.). Index of [/~adamodar/pc/datasets.](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/) <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Decimocuarta edición. Pearson Educación.
- Euromonitor International. (2023). Passport Mobile Phone in China-Analysis, Country Report 2023. <https://www-portal-euromonitor-com.up.idm.oclc.org/analysis/tab>
- Euromonitor International. (s.f.). White Papers. How China's Urban Millennials and Gen Z Live and Spend. [https://go.euromonitor.com/white-paper-digitalconsumer-201013-How\\_Chinas\\_urban\\_Millennials\\_and\\_Gen\\_Z\\_Live\\_and\\_Spend.html](https://go.euromonitor.com/white-paper-digitalconsumer-201013-How_Chinas_urban_Millennials_and_Gen_Z_Live_and_Spend.html)
- GSMA. (2023). The Mobile Economy China 2023. <https://www.gsma.com/solutions-and-impact/connectivity-for-good/mobile-economy/wp-content/uploads/2023/03/The-Mobile-Economy-Report-China-2023.pdf>
- International Data Corporation (IDC). (27 de abril de 2023). China's Smartphone Market Fell 11.8% in 1Q23 Despite the Lifting of the Zero-COVID Policy, IDC Reports. <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prAP50605623>
- Ishikawa, K. (1968). *Guide to Quality Control*. JUSE.
- Kotler, P., y Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. Decimoquinta edición. Pearson. <https://www-ebooks7-24-com.up.idm.oclc.org/stage.aspx?il=4273&pg=1&ed=>
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Ediciones Díaz de Santos.
- Niko. (2020). Market numbers. <https://nikopartners.com/china-gamers-report/>

- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.
- Passport Euromonitor International. (Agosto de 2023a). Mobile Phone in China. <https://www-portal-euromonitor-com.up.idm.oclc.org/statisticsevolution/index>
- Passport Euromonitor International. (Mayo de 2023b). Video Games in China. <https://www-portal-euromonitor-com.up.idm.oclc.org/statisticsevolution/index>
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (1997). *Estrategia competitiva. El análisis de las fuerzas competitivas*. Editorial Continental, S.A. de C.V.
- South China Morning Post. (s.f.). Urban legend: China's tiered city system explained. <https://multimedia.scmp.com/2016/cities/>
- Statista. (2022). China's Economy & Society - Data and Analysis. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/48364/china/>
- Statista. (2023a). Worldwide; 4th quarter 2009 to 3rd quarter 2022. <https://www.statista.com/statistics/271496/global-market-share-held-by-smartphone-vendors-since-4th-quarter-2009/>
- Statista. (2023b). Degree of urbanization in China from 1980 to 2021. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/270162/urbanization-in-china/>
- Statista. (2023c). Number of 5G users in China from June 2021 to February 2023. <https://www.statista.com/statistics/1378668/china-number-of-5g-users/>
- Statista. (2023d). Ranking of the leading technology hardware & equipment companies with the highest spending on research and development (R&D) worldwide in 2020 (in million euros). <https://www.statista.com/statistics/1102851/global-research-development-leading-technology-hardware-equipment-spenders/>
- Statista. (2024). Duration of online gaming session in China as of April 2022, by gender. <https://www.statista.com/statistics/1117776/china-gender-comparison-on-time-spent-on-online-gaming/>

Team Counterpoint. (10 de abril de 2023). China Premium Smartphone Market Outlook: Bright Future Ahead. <https://www.counterpointresearch.com/insights/china-premium-smartphone-market-outlook-bright-future-ahead/>

U.S. Department of State. (s.f.). 2023 Investment Climate Statements: China. <https://www.state.gov/reports/2023-investment-climate-statements/china/>

## **ANEXOS**

### Anexo 1. Lista de equipos

Marca	Modelo	Pantalla	Tasa de refresco	Batería	Procesador	RAM	Almacenamiento	Sonido	Cámara	Precio aproximado (en US\$)
Sony	Xperia 1 V	6.5 pulgadas	120Hz	5,000 mAh	Qualcomm Snapdragon 8 Gen 2	12GB	256GB 1TB	Altavoces stereo dolby atmos	Resolución: 52MP+48MP+12MP	US\$ 1,299.00
Samsung	Galaxy S23 Ultra	Galaxy S23 Ultra	120Hz	5,000 mAh	Qualcomm Snapdragon 8 Gen 2	8GB 12GB	256GB 1TB	Altavoces stereo dolby atmos	Principal: 200 megapíxeles f/1.7 OIS Angular: 12 megapíxeles Zoom: 10 megapíxeles f/2.4 OIS 3X Zoom: 10 megapíxeles f/4.9 OIS 10X	US\$ 1,199.00
Oppo	Find X6 Pro	AMOLED 6.83 pulgadas Resolución Quad HD+	120Hz	5,000 mAh	Qualcomm Snapdragon 8 Gen 2 Marisilicon X	12GB 16GB	256GB 512GB	Altavoces stereo dolby atmos	50 MP, 1", OIS, f/1.75 50 MP, 65mm, zoom óptico 2.8x, f/2.6, OIS 50 MP, 15mm, ultra gran angular f/2.2, OIS	US\$ 1,099.00
iPhone	14 Pro-Max	LTPO Super Retina XDR OLED, 120Hz, HDR10, Dolby Vision, 1,000 nits (typ), 2,000	120Hz	4,323 mAh	Apple A16 Bionic (4 nm) CPU Hexa-core (2x3.46 GHz Everest + 4x2.02 GHz Sawtooth) GPU Apple	6GB	128GB 1TB	<i>Stereo speakers</i>	Triple: 48 MP, f/1.8, 24mm (wide) 12 MP, f/2.8, 77mm (telephoto) 12 MP, f/2.2, 13mm, 120° (ultrawide)	US\$ 999.00

		nits (HBM) Size 6.7 pulgadas 1,290 x 2,796 pixels			GPU (5-core graphics)					
OnePlus	OnePlus 11 5G	Gorilla Glass 6.7 pulgadas	120 Hz	5,000 mAh	Qualcomm Snapdragon 8 Gen 2	8GB 16GB	128GB/256GB	Dolby Atmos	Main de 50MP IMX890 with OIS Ultra Wide de 48MP IMX581 Portrait Tele de 32MP IMX709	US\$ 780.00
RedMagi c	RedMagi c 6 Pro	AMOLED 6.8 pulgadas FHD+	120Hz	6,000 mAh	Qualcomm Snapdragon 8 Gen 2	12GB 16GB	256GB 512GB	DTS:X	Resolución: 50MP+8MP+2MP	US\$ 700.00
Xiaomi	Black Shark 4 Pro	AMOLED de 6.67 pulgadas	144Hz	4,650 mAh	Qualcomm Snapdragon 8 Gen 1	8GB 16GB	128GB/256GB	DTS:Ultra X	Resolución: 108MP+13MP+5MP	US\$ 699.00
Lenovo	Legion 2 Pro	AMOLED, HDR10+, 1,300 nits (peak) 6.92 pulgadas 1,080 x 2,460 pixels	144Hz	Li-Po 5,500 mAh 50% in 12 min, 100% in 30 min	Qualcomm SM8350 Snapdragon 888 5G (5 nm) Octa-core (1x2.84 GHz Cortex-X1 & 3x2.42 GHz Cortex-A78 & 4x1.80 GHz Cortex-A55)	8GB 18GB	128GB 512GB	<i>Stereo speakers</i>	Dual 64 MP, f/1.9, 25mm (wide), 16 MP, f/2.2, 123°, 16mm (ultrawide)	US\$ 665.00
Asus	ROG Phone 5	AMOLED de 6.78 pulgadas	144Hz	6,000 mAh	Qualcomm Snapdragon 888	16GB 18GB	256GB 512GB	Altavoces duales simétricos de 7 imanes	Sstema de triple cámara: Cámara principal gran angular Sony® IMX686 de 64 MP, una segunda cámara ultra ancha de 13 MP y una cámara macro.	US\$ 589.00

Black Shark	Black Shark 5 Pro	OLED, 1B colors, 144Hz, HDR10+ Size 6.67 pulgadas 1,080 x 2,400 pixels	144Hz	Li-Po 4,650 mAh 100% in 15 min	Qualcomm SM8450 Snapdragon 8 Gen 1 (4 nm) Octa-core (1x3.00 GHz Cortex-X2 & 3x2.50 GHz Cortex-A710 & 4x1.80 GHz Cortex-A510)	8GB 16GB	128GB 512GB	<i>Loud speaker</i> 3.5mm jack 24-bit/192kHz audio	Triple: 108 MP, f/1.8, (wide) 13 MP, f/2.4, 120° (ultrawide) 5 MP, f/2.4, (telephoto macro)	US\$ 550.00
Vivo	vivo iQOO 11	LTPO4 AMOLED, 1B colors, 1,800 nits (peak) 6.78 pulgadas Resolution 1,440 x 3,200 pixels	144Hz	Li-Po 5,000 mAh	Qualcomm SM8550-AB Snapdragon 8 Gen 2 (4 nm) CPU Octa-core (1x3.2 GHz Cortex-X3 & 2x2.8 GHz Cortex-A715 & 2x2.8 GHz Cortex-A710 & 3x2.0 GHz Cortex-A510)	8GB 16GB	128GB 512GB	<i>Stereo speakers</i> 24-bit/192kHz audio	Triple 50 MP, f/1.9, 23mm (wide) 13 MP, f/2.5, 47mm (telephoto) 8 MP, f/2.2, 16mm (ultrawide)	US\$ 549.00
Nubia	RedMAGIC 7 Pro	AMOLED, 1B colors (China only), 700 nits (typ) 6.8 pulgadas 1,080 x 2,400 pixels	165Hz	Li-Po 4,500 mAh PD3.0, 100% in 17 min (China)	Qualcomm SM8450 Snapdragon 8 Gen 1 (4 nm) Octa-core (1x3.00 GHz Cortex-X2 & 3x2.50 GHz Cortex-A710 & 4x1.80 GHz Cortex-A510)	8GB 16GB	128GB 512GB	<i>Stereo speakers</i> 32-bit/384kHz audio	Triple 64 MP, f/1.8, 26mm (wide) 8 MP, f/2.0, 120°, 13mm (ultrawide) 2 MP, f/2.4, (macro)	US\$ 508.00
Redmi	K40 Gaming Edition	AMOLED de 6.67 pulgadas	120Hz	5,000 mAh	Snapdragon 8 Gen 2	8GB 16GB	128GB 512GB	<i>Stereo speakers</i>	Triple 64MP/8MP/2MP	US\$ 399.00

Honor	Honor Play 7T Pro	IPS LCD Size 6.7 pulgadas Resolution 1,080 x 2,388 pixels (~391 ppi density)	90Hz	Li-Po 4,000 mAh	Mediatek Dimensity 6020 (7 nm) Octa-core (2x2.2 GHz Cortex-A76 & 6x2.0 GHz Cortex-A55)	8GB	128GB 256GB	<i>Loud speaker</i> 3.5 mm Jack	Dual: 50 MP, f/1.8, (wide), PDAF 2 MP, f/2.4, (depth)	US\$ 215.00
-------	-------------------	--	------	--------------------	---	-----	----------------	------------------------------------	--	-------------

*Nota:* Elaboración propia, 2024.

## NOTAS BIOGRÁFICAS

### **Sr. Alberto Meza Gómez**

Nació en Cerro de Pasco. Es Licenciado en Administración de Empresas, con estudios en la Universidad Hermilio Valdizán de Huánuco. Cuenta con más de 15 años de experiencia laborando en el sector financiero. Actualmente se desempeña como Gerente de Agencia en Caja Los Andes.

### **Sr. Renato Paz Cornejo**

Nació en Arequipa, Perú, Bachiller en Ingeniería Informática, con estudios en la Universidad Católica San Pablo (UCSP) y Universidad de Piura (UDEP). Cuenta con más de trece años de experiencia laborando en el sector banca y seguros. Actualmente se desempeña como *Scrum Master* en el banco Interbank.

### **Sr. Roberto Carlos Vega Silva**

Nació en Lima, Perú. Es Bachiller en Ingeniería de Sistemas, con estudios en la Universidad Tecnológica del Perú. Cuenta con más de 15 años de experiencia laborando en el sector de banca y finanzas. Actualmente se desempeña como Líder de Aplicaciones Core en el banco Banbif.