



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

Escuela de
Postgrado

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MOBILE INC.
PARA LOS AÑOS 2022 AL 2026**

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

Presentado por:

Polo Gonzales, Carla Melita

Sicard Donayre, Maria Isabel

Su Garcia, Nagashi Vilma

Tumialan Hilario, Nilton Jack

Asesor: Alejandro Flores Castro

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

Lima, noviembre de 2022

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Juan Alejandro Flores Castro deja constancia que el trabajo de investigación titulado "Plan Estratégico de la Empresa Mobile Inc. para los años 2022 al 2026" presentado por:

	Nombre del alumno(s)
1	SICARD DONAYRE, MARIA ISABEL
2	SU GARCIA, NAGASHI VILMA
3	TUMIALAN HILARIO, NILTON JACK
4	POLO GONZALES, CARLA MELITA

para optar al Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio del programa TURNITIN el 10 de noviembre de 2022 dando el siguiente resultado:



Final MBA #40G#1de28.10

REPORTE DE ORIGINALIDAD

Índice de Similitud	Fuentes de Internet	Publicaciones	Trabajos de Estudiantes
8%	8%	1%	2%
Fuentes de Internet			
1	repositorio.up.edu.pe		2%
2	hdl.handle.net		2%
3	m.gsmarena.com		<1%
4	comercio exterior.bbva.es		<1%
5	repositorio.upec.edu.ec		<1%
6	repositorio.uwiler.edu.pe		<1%
7	repositorio.ucsg.edu.ec		<1%
8	biblioteca.unapec.blob.core.windows.net		<1%
9	prezi.com		<1%

Fecha: 10.02.23

Nombre del Asesor

Dedicatoria

Carla Polo Gonzales

Le dedico este trabajo a mi papá Carlos Polo y a mi mamá Elsa Gonzales, por ser la fuerza que me impulsa a salir adelante, aunque ya no estén físicamente conmigo, siempre están en mi corazón.

María Isabel Sicard Donayre.

Dedicado a mis padres Isabel Donayre y Luis Sicard, por ser mi soporte en todo momento, por su paciencia, comprensión y absoluto apoyo incondicional, los amo.

Nagashi Vilma Sú García

Se la dedico a mi familia, por su apoyo constante y comprensión para culminar el MBA.

Gracias por siempre acompañarme, los quiero un montón.

Nilton Jack Tumialán Hilario

A mis padres por haberme formado con valores solidos que hoy tengo y de manera especial a mi madre Florentina Hilario Huaytalla, quien fue mi fuente de apoyo y aliento, sin ella no lo hubiera logrado, te amare por siempre. A mi esposa e hijos por su apoyo y comprensión.

Agradecimiento

Carla Melita Polo Gonzales

Agradezco a Dios, por darme paciencia y sabiduría. A nuestro asesor por sus consejos. A mi familia por su apoyo incondicional y a Britney por ser mi compañera en mis largas jornadas de estudio.

María Isabel Sicard Donayre.

Muy agradecida con mi Dios, por sostenerme cuando siento caer y llenarme de fortaleza cada día de mi vida.

Nagashi Vilma Sú García

A Dios, por darme la fuerza y salud. A mis amigas por su comprensión y sabios consejos, y a Hashi por su compañía y paciencia.

Nilton Jack Tumialán Hilario

Agradezco a Dios por haberme dado una Familia maravillosa, extraordinarios amigos y todo en mi vida.

Resumen Ejecutivo

Mobile Inc. se dedica a la fabricación y venta de “*smartphones*”, con el objetivo de satisfacer las necesidades y exigencias de los consumidores, ofreciéndoles tecnología de vanguardia, a precios accesibles.

El Plan Estratégico para el periodo 2022 - 2026, se concentra en el mercado de China, por ser “la segunda mayor economía en el mundo” (Analista IG España, 2019, párr. 2) y tener la mayor demanda de “*smartphones*” con 918 millones de usuarios al 2021 (Anónimo, 2022a). Para ganar participación en este mercado se utilizarán las estrategias de segmentación de mercado y desarrollo de productos nuevos, enfocadas en los usuarios “*gamer*” de edades entre 18 a 35 años. Proyectando, para el año 2026, captar el 2% de usuarios del segmento y vender 8’250,000 unidades.

Para lograr esta meta, se proponen una serie de cambios e inversiones las que incluyen comprar 9 fábricas adicionales, invertir en tecnología 5G, en publicidad enfocada, en personal calificado y en responsabilidad social y ambiental.

Con el presente Plan Estratégico se espera lograr un Ebitda y un nivel de ventas superiores al 50% al finalizar el año 2026, respecto al año 2021.

Abstract

Mobile Inc. is dedicated to the manufacture and sale of smartphones, with the objective of satisfying the needs and demands of consumers, offering them cutting-edge technology at affordable prices.

The Strategic Plan for the period 2022 - 2026 focuses on the Chinese market, as it is "the second largest economy in the world" (Analyst IG Spain, 2019, para. 2) and has the highest demand for smartphones with 918 million users by 2021 (Anonymous, 2022a). To gain market share in this market, market segmentation and new product development strategies will be used, focused on gamer users between 18 and 35 years of age. By 2026, the company expects to capture 2% of the segment's users and sell 8,250,000 units.

To achieve this goal, a series of changes and investments are proposed, including the purchase of 9 additional factories, investment in 5G technology, focused advertising, qualified personnel and social and environmental responsibility.

This Strategic Plan is expected to achieve an Ebitda and sales level higher than 50% by the end of 2026, with respect to 2021.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I. Contexto de la organización al cierre del 2021.....	2
1. Descripción de la empresa al cierre del 2021	2
1.1 Propuesta de valor.....	2
1.2 Misión, visión y valores.....	2
1.3 Responsabilidad social empresarial.....	2
1.4 Orientación estratégica	2
2. Situación al cierre del 2021.....	2
3. Definición del problema	3
4. Propuesta de solución.....	3
4.1 Alcance de la propuesta	3
4.2 Limitaciones de la investigación.....	3
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional.....	5
1. Análisis externo.....	5
1.1 Macroentorno	5
1.1.1 PESTELG	5
1.1.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	8
1.2 Microentorno	9
1.2.1 Cadena de valor del sector de las Telecomunicaciones.....	9
1.2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	9
2. Análisis interno	11
2.1 Modelo de negocio actual.....	12
2.2 Cadena de valor actual de la compañía.....	13
2.3 Estructura Organizacional	13
2.3.1 Partes de la Organización.....	14
2.3.2 Diagnóstico.....	16
2.4 VRIO	16

2.5	Ventaja Competitiva	17
2.6	Estrategia Competitiva	18
2.7	Estrategia de Crecimiento	18
2.8	Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	18
Capítulo III. Investigación de Mercado		20
1.	Metodología y fuentes de Información	20
2.	Análisis de datos	20
2.1	Participación del Mercado.....	20
2.2	Producto Bruto Interno (PBI).....	22
2.3	Segmentación del Mercado.....	22
2.3.1	Clasificación por características Demográficas.....	22
2.3.2	Salarios en China.....	23
2.3.3	Clasificación por uso de los Smartphones	23
2.3.4	Razones de cambio de “ <i>smartphones</i> ”	24
2.3.5	Tendencias en tecnología	24
2.3.6	Precio del “ <i>smartphone</i> ”	25
2.3.7	Mercado de “ <i>smartphones</i> ” para “ <i>Gaming</i> ”	26
2.3.8	“ <i>Smartphones</i> ” para “ <i>Gaming</i> ”.....	27
2.3.9	Precio de “ <i>smartphone</i> ” para “ <i>Gaming</i> ”	29
2.4	Perfil del consumidor	30
3.	Estimación de la demanda	30
Capítulo IV. Formulación de la estrategia		33
1.	Reformulación de misión y visión para los años 2022 al 2026.....	33
1.1	Misión	33
1.2	Visión.....	33
2.	Objetivos del Plan Estratégico	33
2.1	Objetivo General	33
2.2	Objetivos Estratégicos.....	33

2.2.1	Objetivos de Rentabilidad para los años 2022 al 2026:	33
2.2.2	Objetivos de Crecimiento para los años 2022 al 2026:	33
2.2.3	Objetivos de Sostenibilidad para los años 2022 al 2026:	33
3.	Modelo del negocio propuesto	34
4.	Cadena de valor de la propuesta de estrategia	35
5.	Redefinición de la estrategia de los años 2022 al 2026	35
5.1	Estrategia competitiva	35
5.2	Estrategia de crecimiento	36
Capítulo V. Planes funcionales.....		37
1.	Plan de Operaciones.....	37
1.1	Objetivos	37
1.1.1	Objetivo General.....	37
1.1.2	Objetivos Específicos	37
1.2	Actividades.....	37
1.3	Presupuesto del Plan de Operaciones.....	39
2.	Plan de Tecnología.....	39
2.1	Objetivos	39
2.1.1	Objetivo General.....	39
2.1.2	Objetivos Específicos	39
2.2	Actividades.....	40
2.3	Presupuesto del Plan de Tecnología	40
3.	Plan de Recursos Humanos	40
3.1	Objetivos	40
3.1.1	Objetivo General.....	40
3.1.2	Objetivos Específicos	40
3.2	Actividades.....	41
3.3	Presupuesto del Plan de Recursos Humanos	42
4.	Plan de Marketing.....	42

4.1.1	Objetivo General	43
4.1.2	Objetivos Específicos	43
4.2	Estrategia de Marketing	43
4.2.1	Segmentación.....	43
4.2.2	Posicionamiento.....	44
4.2.3	Mix de Marketing.....	45
4.3	Presupuesto de Marketing	47
5.	Plan de Responsabilidad Social.....	47
5.1	Objetivos	48
5.1.1	Objetivo General	48
5.1.2	Objetivos Específicos	48
5.2	Actividades.....	48
5.3	Presupuesto de Responsabilidad Social.....	49
6.	Plan de Finanzas	50
6.1	Objetivos	50
6.2	Supuestos.....	50
6.3	Plan de Acción	51
6.4	Análisis Financiero	51
6.4.1	Flujo de caja sin estrategia	51
6.4.2	Flujo de caja con estrategia.....	52
6.4.3	Flujo de efectivo incremental	53
6.5	Estudio de viabilidad y rentabilidad del proyecto.....	53
6.5.1	Costo de Capital.	53
6.5.2	TIR y VAN.....	55
6.5.3	ROA y ROE.	55
7.	Plan de Riesgos	55
8.	Conclusiones y Recomendaciones	56
	Bibliografía	58

Anexos	64
Notas biográficas	72

Índice de Tablas

Tabla 1: PESTELG	6
Tabla 2: Matriz EFE.....	8
Tabla 3: Matriz de fuerzas Porter	10
Tabla 5: Inventario (expresado en miles de unidades) 2010 - 2021	15
Tabla 6: Remuneraciones de personal de I+D.....	16
Tabla 7: Análisis VRIO	17
Tabla 4: Matriz EFI.....	18
Tabla 8: Características demográficas de China al 2021	23
Tabla 9: Formas populares de aprender sobre “ <i>smartphones</i> ”	24
Tabla 10: Principales razones para reemplazar un “ <i>smartphone</i> ”	24
Tabla 11: Precios de “ <i>smartphones</i> ” más vendidos	26
Tabla 12: Frecuencia de uso y duración de sesiones	27
Tabla 13: Características de los 4 mejores “ <i>smartphones</i> ” para “ <i>Gaming</i> ”	28
Tabla 14: Precios de “ <i>smartphones</i> ” especializados.....	29
Tabla 15: Precios de “ <i>smartphones</i> ” más populares con tecnologías 4G y 5G.	29
Tabla 16: Perfil de nuestro público objetivo.....	30
Tabla 17: Proyección de número de usuarios (2022 - 2026).....	31
Tabla 18: Proyección de usuarios por edades (2022 - 2026).....	31
Tabla 19: Demanda esperada (2022 - 2026).....	32
Tabla 20: Plan de adquisición de fábricas (2022 - 2026)	37
Tabla 21: Plan de producción (2022 - 2026)	38
Tabla 22: Costos de producción (2022 - 2026).....	38
Tabla 23: Costos de logística (2022 - 2026)	39
Tabla 24: Plan de operaciones (2022 - 2026)	39
Tabla 25: Características disponibles y en desarrollo (2022 - 2026)	40
Tabla 26: Presupuesto de compra de licencias y características 5G	40
Tabla 27: Presupuesto de Recursos Humanos (2022 - 2026).....	42

Tabla 28: Características por Tecnologías 4G y 5G	46
Tabla 29: Proyección de precio de venta (2022 - 2026).....	46
Tabla 30: Ventas proyectadas (2022 - 2026)	47
Tabla 31: Presupuesto de Marketing (2022 - 2026)	47
Tabla 32: Presupuesto del plan de responsabilidad social (2022 - 2026)	49
Tabla 33: Objetivos Estratégicos (2022 - 2026)	50
Tabla 34: Flujo de Caja sin estrategia (miles USD)	52
Tabla 35: Flujo de Caja con Estrategia (miles USD)	53
Tabla 36: Flujo de Efectivo Incremental (miles USD).....	53
Tabla 37: Estructura del Beta apalancada.	54
Tabla 38: Estructura del financiamiento	54
Tabla 39: WACC.....	55
Tabla 40: ROA y ROE.....	55

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Cadena de valor del sector de Telecomunicaciones	9
Gráfico 2: Modelo de Negocio Canvas - Mobile Inc.	12
Gráfico 3: Cadena de valor actual de la compañía	13
Gráfico 4: Organigrama actual.....	14
Gráfico 5: Comparativo de ventas al año 2021	15
Gráfico 6: Usuarios con “ <i>smartphones</i> ” en todo el mundo (2016 - 2021)	21
Gráfico 7: Participación de mercado de “ <i>smartphones</i> ” (4T 2020 - 1T 2022)	21
Gráfico 8: Proyección del PBI (2022 - 2027).....	22
Gráfico 9: Porcentaje de conexiones a internet móvil	25
Gráfico 10: Los modelos de “ <i>smartphones</i> ” más vendidos	25
Gráfico 11: Número de “ <i>gamers</i> ” en millones (2008 - 2021)	26
Gráfico 12: Distribución por edades de los jugadores de videojuegos	27
Gráfico 13: Fórmula para la tendencia usuarios “ <i>gamers</i> ” (2013 - 2021).....	31
Gráfico 14: Modelo de negocios (2022 - 2026)	34
Gráfico 15: Cadena de valor de Mobile Inc. (2022 al 2026)	35

Índice de Anexos

Anexo 1: Diagrama Ishikawa.....	65
Anexo 2: Estado de Ganancias y Pérdidas (2010 - 2021).....	66
Anexo 3: Balance General (2010 - 2021)	67
Anexo 4: Estado de Ganancias y Pérdidas sin Estrategia (2022 - 2026)	68
Anexo 5: Estado de Ganancias y Pérdidas con Estrategia (2022 - 2026)	69
Anexo 6: Balance General sin Estrategia (2022 - 2026)	70
Anexo 7: Balance General con Estrategia (2022 - 2026).....	71

Introducción

La compañía Mobile Inc., cuenta con 12 años en el mercado de China, fabricando y vendiendo “*smartphones*” con tecnología de vanguardia y a precios accesibles, para satisfacer las necesidades y exigencias de los consumidores.

Al cierre del 2021, contaba con 6 fábricas en China y una capacidad instalada de 3’300,000 unidades, lo cual es insuficiente para lograr el reconocimiento y el posicionamiento de la marca, siendo este el principal problema. Adicionalmente China atraviesa un marco contextual de cierres de puertos, crisis logística, pandemia y sus respectivas restricciones, altos costos de I+D, acelerada obsolescencia de tecnología, limitada capacidad de producción, pluralidad de competidores, guerra de precios, y la guerra entre Rusia y Ucrania.

El presente Plan Estratégico, busca incrementar la rentabilidad y lograr la sostenibilidad en el tiempo, superando y adaptándose a los cambios tecnológicos, sociales, políticos entre otros. Para lograr este propósito, se realiza un análisis interno y externo de la compañía, donde se utilizaron metodologías como PESTELG, Matriz EFE, EFI, las 5 fuerzas de Porter, cadena de Valor, análisis VRIO y modelo Canvas, a fin de encontrar sus amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades.

Luego se realiza un estudio de mercado para determinar la población objetivo y sus necesidades. En este estudio se identifica que el sector “*gamer*” tiene una demanda insatisfecha, que podría ser aprovechada por la compañía.

Para el planeamiento del nuevo enfoque se utilizan las matrices de Ansoff y para la definición de la estrategia y segmentación de mercado la de Porter. Asimismo, se proponen planes funcionales de Producción, Tecnología, Recursos Humanos, Marketing, Responsabilidad Social, Finanzas y Riesgos, con la finalidad de captar este sector del mercado. Siendo las principales propuestas la compra de 9 fábricas adicionales, la entrada rápida del mercado de tecnología 5G, la publicidad enfocada a “*gamers*” y ser socialmente responsables.

Capítulo I. Contexto de la organización al cierre del 2021

1. Descripción de la empresa al cierre del 2021

Mobile Inc. cuenta con 12 años en el mercado de China, 6 fábricas locales, y desarrollos en tecnologías 1G, 2G, 3G y 4G, con variedad de características.

1.1 Propuesta de valor

El objetivo de Mobile Inc. es captar las preferencias y expectativas de los usuarios, mediante la investigación constante de las tendencias tecnológicas, para la mejora de sus “*smartphones*”.

El desarrollo y producción se realiza cuidando la cadena de suministro y contratando proveedores de buena ética y reputación.

1.2 Misión, visión y valores

Misión: Fabricar “*smartphones*” de última generación a precios accesibles, siendo amigables con el medio ambiente y generando un impacto marca positivo en la sociedad.

Visión: Para el año 2030, llegar a ser la primera compañía que se viene a la mente cuando quieres comprar un “*smartphone*” de vanguardia en China.

Propósito: Crear un puente entre el mundo físico y el virtual para los usuarios.

Valores: Innovación, integridad, orientación al cliente, proclive al cambio y resiliente.

1.3 Responsabilidad social empresarial

Mobile Inc. es una compañía amigable con el medio ambiente y genera un impacto positivo en la sociedad. Mantiene el cuidado en la cadena de suministros al no contratar a proveedores de dudosa reputación y poca ética.

1.4 Orientación estratégica

Mobile Inc. apuesta por el mercado de China por ser el país con mayor población en el mundo (Lozano, 2021) y ser considerada “la segunda mayor economía en el mundo” (Analista IG España, 2019, párr.2), siendo estos los factores que han incrementado la demanda de “*smartphones*”, alcanzando 918 millones de usuarios en el año 2021 (Anónimo, 2022a).

2. Situación al cierre del 2021

Mobile Inc. aprendió a administrar sus recursos balanceando su desarrollo de tecnologías entre comprar licencias y desarrollo interno. Asimismo, logró la eficiencia de recursos, costos y gastos, utilizando un presupuesto limitado, 6 fábricas al máximo de su capacidad y eligiendo productos con mayor demanda y rentabilidad. Igualmente, para ganar mercado utilizó en menor medida la fabricación contratada, evaluando su pertinencia y costos adicionales.

3. Definición del problema

Los principales obstáculos que enfrentaría la compañía en China son: cierres de puertos, crisis logística, pandemia con sus respectivas restricciones, altos costos de Investigación y Desarrollo (I+D), acelerada obsolescencia tecnológica, limitada capacidad de producción, pluralidad de competidores, guerra de precios, y la guerra entre Rusia y Ucrania. Siendo el principal problema, no lograr el reconocimiento y el posicionamiento de la marca bajo esta coyuntura. La determinación del problema se realizó mediante la metodología del diagrama de Ishikawa, el cual se presenta en el Anexo No. 1.

4. Propuesta de solución

Para la solución del problema, a partir del año 2022 se propone las siguientes acciones:

- Adecuarse a las restricciones de uso de electricidad que dicta el Gobierno de China.
- Realizar acuerdos de compra con proveedores, con la finalidad de evitar el desabastecimiento en caso de pandemias y/o guerras.
- Investigar y desarrollar la tecnología 5G, para seguir a la vanguardia de los avances tecnológicos.
- Captar y retener personal calificado, con el objetivo de reducir la rotación del personal y conservar la gestión del conocimiento.
- Elaborar y ejecutar campañas agresivas de promoción y publicidad, para lograr el posicionamiento de la marca.
- Contar con certificaciones ISO 9001 y 14001, para garantizar la calidad y el cuidado del medio ambiente.

4.1 Alcance de la propuesta

El Plan Estratégico se desarrollará entre los años 2022 al 2026 en China.

4.2 Limitaciones de la investigación

Para la investigación del Plan Estratégico se tuvo restricción de información de los competidores con participación de mercado similares a Mobile Inc., por lo que se utilizó información histórica proporcionada en el simulador "*Cesim Global Challenge*" y fuentes públicas de los proveedores de "*smartphones*" más conocidos y populares de China.

Asimismo, debido a la limitada divulgación de información del Gobierno de China a medios externos, se consideró, para el análisis financiero, tasas referenciales de China y Estados Unidos publicadas en plataformas de libre acceso.

Es importante mencionar, que la información recopilada en el presente trabajo ha sido actualizada hasta el primer semestre del año 2022 y la mayoría de los datos estadísticos corresponden al año 2021.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

En el presente capítulo, se realiza el análisis externo e interno de Mobile Inc., para identificar los factores que influyen en la compañía y proponer estrategias que permitan posicionarse en el mercado de China.

1. Análisis externo

El análisis externo permite detectar las posibles amenazas y oportunidades más resaltantes a las que se enfrentaría la compañía.

1.1 Macroentorno

1.1.1 PESTELG

En el análisis PESTEG, se muestran los factores políticos, económicos, tecnológicos, ecológicos, legales y globales a los que se enfrentaría Mobile Inc. en el mercado de China, como se muestra en la Tabla No. 1.

Tabla 1: PESTELG

Fact.	Situación	Impacto en el sector de telefonía móvil	Efecto probable en la empresa	Oportunidad / Amenaza
Político	El “milagro económico” que sacó a China de la pobreza y la convirtió en una potencia mundial, fue la campaña “Reforma y Apertura” promovida por Deng Xiaoping, que tuvo sus pilares en fortalecer la agricultura, liberar el sector privado, modernizar la industria y permitir inversión extranjera. Muchas de estas reformas siguen vigentes con ciertas variaciones. (BBC News Mundo, 2019).	Mayor poder adquisitivo.	Mayor demanda	Oportunidad
	Nueva regulación impuesta por el gobierno chino, indica que los menores de 18 años podrán usar videojuegos, 3 veces por semana y feriados, solo 1 hora por día, para combatir lo que considera un "opio espiritual" para la juventud (BBC News Mundo, 2021a).	Menores ventas a usuarios menores de 18 años	Menor Demanda	Amenaza
	El gobierno de China restringe las inversiones extranjeras para tener mayor intervención en las empresas nacionales, a fin de controlar la toma de decisiones en el país (Cuenca, 2021).	Altas regulaciones a inversiones extranjeras	Menor competencia extranjera	Oportunidad
Económico	China está expandiendo su economía a través de una zona de libre comercio en el Pacífico y enormes proyectos de infraestructura en Europa y África. (Shifferes, 2021).	Incremento del comercio internacional	Mayor demanda	Oportunidad
	El gobierno se comprometió en aumentar el gasto en investigación y desarrollo. El Banco de Desarrollo otorgará préstamos bancarios a empresas que apuesten por innovación (Mozur y Lee, 2021).	Desarrollo más ágil en innovación	Apoyo financiero en empresas de tecnología	Oportunidad
	El ranking “Doing Business”, ubica a China en el puesto 46° de 190, por su facilidad para hacer negocios. (Datosmacro, 2022).	Facilidad para hacer negocios	Mayor expansión	Oportunidad
	China fue el primer país afectado por el Covid 19, sin embargo, su plan estratégico le permitió evitar una recesión en el año 2020 (BBC News Mundo, 2020).	Rápida respuesta para modificar estrategias	Recuperación económica	Oportunidad
	Gobierno propone erradicar la pobreza, a través del programa "prosperidad compartida" para frenar la desigualdad económica (Buckley, 2021)	Mayor poder adquisitivo.	Mayor demanda	Oportunidad
Social	Movimiento Mao, busca la lucha contra la desigualdad social. Muchos jóvenes siguen sus pasos, por considerar a la clase empresarial como explotadora (Yuan, 2021).	Mayores restricciones.	Menor demanda	Amenaza
	Envejecimiento de la población y disminución de la fuerza laboral (Wee, 2021).	Menor cantidad de usuarios	Menor demanda	Amenaza
	En el ranking de PIB per cápita 2021, China se sitúa en el puesto 64 de 196 países, con un PIB per cápita de 10.616 € euros y un bajo nivel de vida. (Datos macro, 2022).	Probable disconformidad por estilo de vida	Mayores gastos en personal	Amenaza
Tecnológico	Los planes “Made in China 2025” o el “XIV Plan Quinquenal (2021-2025)”, propuestos por Xi Jinping, actual presidente de China, buscan el crecimiento y la autonomía tecnológica (Cuenca, 2021).	Tecnología al alcance y de producción local	Tecnología a precios accesibles	Oportunidad
	El auge de las empresas conocidas con el acrónimo de BATX(H) (Baidu, Alibaba, Tencent, Xiaomi y Huawei) representaron en el 2019, el 53,9% del PIB de China (Cuenca, 2021).	Creciente prestigio y expansión de las empresas chinas	Mayor demanda	Oportunidad
	Lanzamiento comercial del 5G en el país y anuncio de la investigación y desarrollo de las redes 6G (Agencia EFE, 2019).	Líderes en tecnología	Tecnología avanzada e innovadora	Oportunidad

Ecológico	El gobierno de China anunció que reforzará sus objetivos climáticos para lograr la neutralidad de emisiones de CO ₂ en el 2060 (Senz, 2021).	Inversión para establecer y cumplir objetivos climáticos	Mayores costos	Amenaza
	Cumbre de Desarrollo de Finanzas Verdes en China 2021: evento que contó con la asistencia de compañías financieras e instituciones de investigación quienes brindaron consejos sobre cómo las finanzas verdes pueden contribuir al desarrollo de alta calidad de la economía (Yanxin, 2021).	Apoyo del Gobierno chino dando ideas de cómo ser más ecoamigables con alta calidad.	Reconocimiento por ser ecoamigable	Oportunidad
Legal	En el 2019, China presentó 58,990 solicitudes internacionales de patente ante la OMPI, con lo que espera promover y difundir la innovación (OMPI, 2020).	Tecnología desarrollada y patentada / Ingresos por mayor uso de patentes	Acceso a tecnología innovadora	Oportunidad
	China ha firmado acuerdos internacionales como: Tratado de Cooperación en materia de patentes (PCT), Tratado sobre el Derecho de Marcas (Protocolo concerniente al Arreglo de Madrid relativo al Registro Internacional de Marcas), Tratado de la OMPI sobre Derecho de Autor, Tratado de la OMPI sobre Interpretación o Ejecución y Fonogramas (WPPT), entre otros (Exporte Empresas S.A., 2022a).	Acuerdos internacionales para asegurar calidad y relaciones con otros países.	Acuerdos internacionales para cubrir estándares internacionales.	Oportunidad
	El 11 de diciembre del 2001, China empieza a formar parte de la Organización Mundial del Comercio (WTO), lo que ha ocasionado la apertura progresiva a las compañías extranjeras de servicios de telecomunicaciones. (Uria-Recio y Wai Ho, 2021).	Aumento de Teleoperadores	Incremento del mercado	Oportunidad
Global	Especialistas lituanos informan que el Xiaomi, Mi 10T 5G, podría detectar y censurar términos como "Tíbet libre", "Viva la independencia de Taiwán" o "movimiento democrático" (BBC News Mundo, 2021b).	Mala reputación de equipos celulares por censuras.	Desprestigio de equipos hechos en China	Amenaza
	Conflicto China - Taiwán: Taiwán adquiere equipo militar para la defensa de la isla en caso de un ataque aéreo de China. Alianza entre Taiwán y Estados Unidos (Cheung y Ripley, 2021).	Guerra fría entre China y Taiwán.	Menor demanda de equipos	Amenaza
	Diversos países desconfían de la operación de empresas chinas en su territorio, por posible acceso a datos sensibles por parte del Gobierno Chino. (Cuenca, 2021).	Desaceleración de la expansión de las empresas chinas	Desconfianza de las empresas chinas	Amenaza
	La relación entre Estados Unidos y China es una "rivalidad cooperativa". Estados Unidos pretende mantener el liderazgo tecnológico estadounidense y para ello deberá invertir en capital humano, además de investigación y desarrollo (Nye, 2021).	Guerra tecnológica entre China y Estados Unidos	Tener equipos con mayor tecnología en menor tiempo	Oportunidad
	Riesgo de caer en un déficit de insumos para la fabricación de smartphones, por la guerra entre Rusia y Ucrania, principales productores de metales y gases raros utilizados para la fabricación de chips y semiconductores (BBC News Mundo, 2022).	Guerra entre Rusia y Ucrania	Incremento en costos y déficit en la fabricación	Amenaza

Nota: Esta Tabla muestra las oportunidades y amenazas a las que se enfrentaría la compañía en China. Elaboración propia.

Del análisis PESTELG, se concluye que los factores más atractivos para invertir en China son: el apoyo del gobierno a las empresas de Tecnología e Innovación, el rápido desarrollo tecnológico y la alta demanda de potenciales clientes.

1.1.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La evaluación de las oportunidades y amenazas externas se realiza mediante la matriz EFE, mostrada en la Tabla No. 2. La “Ponderación” de cada factor es el producto del “Peso” y la “Calificación”, donde el “Peso” oscila entre 0.0 a 1.0, siendo 0.0 menos importante y 1.0 muy importante; y la “Calificación” oscila entre 1 a 4, siendo 1 mayor debilidad y 4 mayor fuerza (Shum, 2018b).

Tabla 2: Matriz EFE

Factores críticos para el éxito en el sector de telefonía móvil		Peso	Calificación	Ponderación
Oportunidades	Adecuado plan estratégico para afrontar la pandemia por parte del gobierno de China.	0.11	3	0.33
	Líderes en tecnológica, innovación e investigación.	0.13	4	0.52
	Apoyo económico para las compañías que apuesten por innovación, que buscan el desarrollo y creación de nuevos productos y servicios.	0.09	3	0.27
	Firma de nuevos acuerdos internacionales que aseguran la calidad y relaciones internacionales en busca de mayor posicionamiento de mercado.	0.11	4	0.44
	Erradicación de pobreza y fortalecimiento de la tecnología que incrementaría la demanda por “ <i>smartphones</i> ”.	0.12	4	0.48
Subtotal	0.56		2.04	
Amenazas	Limitaciones en uso de videojuegos para menores de 18 años que reducirían el número de posibles usuarios.	0.07	2	0.14
	Envejecimiento de la población que ocasionaría la disminución de la fuerza laboral.	0.07	1	0.07
	Políticas de protección del Medio Ambiente que generarían mayores regulaciones para la fabricación y/o producción.	0.08	2	0.16
	Desconfianza de las empresas de China que operan en otros países, generarían la desaceleración de la expansión a nuevos mercados.	0.08	2	0.16
	China limita la inversión extranjera, para mantener el control sobre las decisiones del país.	0.07	1	0.07
	Incremento en los costos de producción, producto del déficit de materia prima proveniente de Rusia y Ucrania.	0.08	2	0.16
Subtotal	0.45		0.76	
Total	1.01		2.80	

Nota: Esta Tabla muestra el análisis externo de la compañía. Elaboración propia.

De la ponderación subtotal de 2.04 para las oportunidades y 0.76 para las amenazas, se concluye que, la coyuntura de China es atractiva para la inversión, por lo que será importante aumentar la participación del mercado y lograr un posicionamiento de la marca.

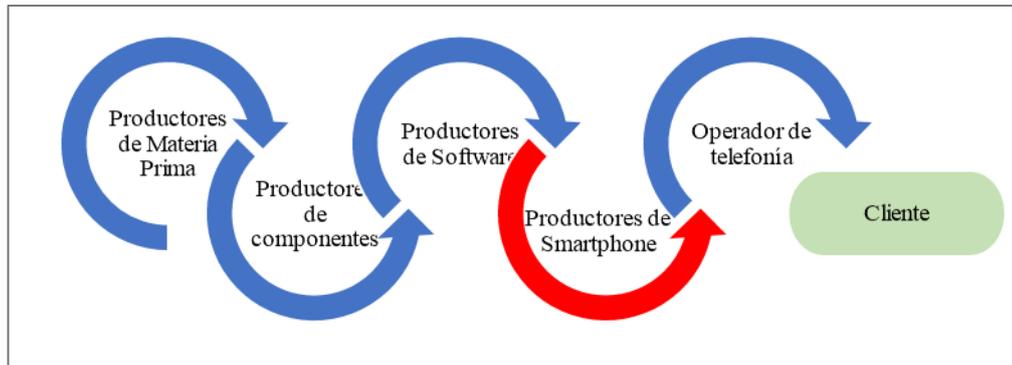
Asimismo, será trascendental para el éxito, tomar previsiones monetarias para la implementación de normas medioambientales y acciones preventivas frente al déficit de suministro.

1.2 Microentorno

1.2.1 Cadena de valor del sector de las Telecomunicaciones

La cadena de valor del sector de Telecomunicaciones, mostrada en el Gráfico No. 1, inicia con los productores de materia prima, y termina en el cliente final.

Gráfico 1: Cadena de valor del sector de Telecomunicaciones



Nota: Este Gráfico muestra los componentes del sector de Telecomunicaciones. Elaboración propia.

Para un mayor detalle, se desglosa cada uno de los componentes de la cadena de valor mostrada:

- Productores de materia prima: fabricantes o extractores de las materias primas para la fabricación de los “*smartphones*” como: silicio, plástico, hierro, aluminio, cobre, plomo, cobalto, plata, tungsteno, litio, entre otros (Collado, 2021).
- Productores de componentes: fabricantes de piezas de los “*smartphones*”, por ejemplo: placa madre, cámaras, pantalla, batería, etc.
- Productores de “*software*”: desarrolladores del “*software*” que se utilizan para el funcionamiento de los “*smartphones*”, como: Sistema Operativo y Apps.
- Productores de “*smartphones*”: fabricantes que se encargan del ensamblaje con distintas características y tecnologías que ofrecen por cada modelo.
- Operador de telefonía: operador telefónico que ofrece la línea y venden los “*smartphones*”.
- Cliente: usuario final del “*smartphone*”.

1.2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El análisis del microentorno de China permite identificar las fuerzas competitivas de Mobile Inc. en la industria. A través de la Matriz de las Cinco Fuerzas de Porter, mostrado en la Tabla No. 3, calcularemos el grado de atracción de la fuerza (GAF), con una valoración de 1 al 5, siendo 1 muy poco atractivo, y 5 muy atractivo (Morales, 2018).

Tabla 3: Matriz de fuerzas Porter

	Criterio	Magnitud muy poco atractivo	Evaluación de atractividad		Magnitud muy atractiva	GAF
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Crecimiento de la industria.	Bajo		5	Alto	2.63
	Costos Beneficio.	Bajo		3	Alto	
	Costos fijos.	Alto		2	Bajo	
	Diferencias del producto e identidad de marca.	Alto		2	Bajo	
	Concentración de competidores.	Alto		2	Bajo	
	Diversidad de competidores por la firma del acuerdo de la Organización Mundial del Comercio (OMC).	Alto		2	Bajo	
	Altas apuestas empresariales.	Alto		3	Bajo	
	Productos Sustitutos.	Alto		2	Bajo	
Poder de negociación de los proveedores	Diferenciación de insumos.	Bajo		3	Alto	3.71
	Presencia de insumos sustitutos.	Bajo		4	Alto	
	Concentración de proveedores.	Bajo		4	Alto	
	Importancia del volumen para el proveedor.	Bajo		4	Alto	
	Impacto del insumo en el costo o diferenciación.	Bajo		4	Alto	
	Amenaza de integración hacia adelante	Alto		4	Bajo	
	Costos Beneficio.	Alto		3	Bajo	
Poder de negociación de los compradores	Concentración de compradores y volumen de compra.	Bajo		5	Alto	3.89
	Ingreso de nuevos operadores por el acuerdo de La Organización Mundial del Comercio (OMC).	Alto		4	Bajo	
	La compra representa una fracción importante de los costos del comprador.	Alto		3	Bajo	
	Información del comprador.	Alto		4	Bajo	
	Diferenciación en productos e identidad de marca.	Alto		2	Bajo	
	Impacto sobre calidad / desempeño.	Bajo		5	Alto	
	Utilidades del comprador.	Bajo		5	Alto	
	Costos Beneficio.	Alto		3	Bajo	
	Productos Sustitutos.	Bajo		4	Alto	
Amenaza de ingreso de	Ratio precio-desempeño de los sustitutos.	Bajo		3	Alto	3.00
	Costos Beneficio.	Alto		3	Bajo	
	Propensión del comprador a sustituir.	Alto		3	Bajo	
	Existencia de productos sustitutos.	Alto		3	Bajo	
	Accesibilidad a productos sustitutos.	Bajo		3	Alto	
Rivalidad entre los competidores	Economías de escala.	Alto		3	Bajo	2.88
	Impuestos.	Alto		3	Bajo	
	Diferencias propias del producto e identidad de marca.	Alto		3	Bajo	
	Diferenciación de precios.	Alto		3	Bajo	
	Requerimientos de capital.	Alto		3	Bajo	
	Políticas gubernamentales.	Alto		3	Bajo	
	Número de competidores iguales.	Alto		2	Bajo	
	Oferta continua.	Alto		3	Bajo	
Grado de Atracción Promedio de las cinco Fuerzas						3.22

Nota: Esta Tabla muestra el análisis de las principales variables del mercado. Elaboración propia.

Del análisis realizado se puede concluir que, las amenazas de entrada de nuevos competidores tienen un GAF “Neutro”, porque existe una alta concentración y diversidad de competidores, pero el mercado es suficientemente amplio para todos. Asimismo, el poder de negociación de los proveedores tiene un GAF “Atractivo” por la gran concentración de proveedores y facilidad de acceso a insumos sustitutos.

De igual manera, el poder de negociación de los compradores tiene un GAF “Atractivo” por la alta concentración de compradores y el incremento de servicios de telecomunicaciones. Sin embargo, se debe considerar que los usuarios buscarán mayores beneficios, tecnología y características en los “*smartphones*” a menor precio.

Igualmente, la amenaza de ingreso de productos sustitutos tiene un GAF “Atractivo” porque en China, pese a existir una variedad de productos sustitutos como: telefonía móvil, teléfonos públicos, aplicaciones de comunicación como WeChat, Weibo, Douban, Douyin o Skype (Machuca, 2021), los “*smartphones*” suelen tener menor costo y mayor portabilidad.

Finalmente, la rivalidad de competidores tiene un GAF “Neutro” por la existencia de competidores bien posicionados como Samsung, Apple, Xiami y Huawei; y competidores con buena calidad a precios bajos como Vivo y Oppo. No obstante, el mercado aun cuenta con demanda insatisfecha.

En conclusión, del análisis de las cinco fuerzas de Porter, se observa que se tiene un mercado con un GAF “Atractivo”, por lo que se recomienda: realizar acuerdos con proveedores para el aseguramiento de calidad y fidelización, mantener un stock de materiales, implementar estrategias agresivas de marketing, investigar nuevas tendencias tecnológicas y analizar constantemente el mercado.

2. Análisis interno

El análisis interno permite reconocer los factores innatos de la compañía, como fortalezas y oportunidades de mejoras, permitiendo repotenciarlos para alcanzar los objetivos y metas.

2.1 Modelo de negocio actual

El panorama global de la compañía se representa con el Modelo de Negocio Canvas, como se muestra en el Gráfico No. 2.

Gráfico 2: Modelo de Negocio Canvas - Mobile Inc.

8. Asociaciones Clave Proveedores de materia prima, componentes y transporte.	7. Actividades Clave Realizar un análisis de la producción para encontrar el costo marginal óptimo y no producir la unidad extra a un costo elevado. Identificar el equilibrio adecuado entre el número de trabajadores, sueldos y capacitaciones para maximizar su eficiencia dentro de la jornada laboral. Analizar el mercado y ofrecer publicidad enfocada.	1. Propuesta de valor Fabricar eficientemente “ <i>smartphones</i> ” de última generación y características, de acuerdo con las tendencias del mercado. Contratar a proveedores con buena reputación y ética.	4. Relaciones con clientes Atención personalizada. Amabilidad y empatía. Servicio confiable.	2. Segmentación de mercado País: China. Principales operadoras telefónicas de China (China Mobile, China Telecom y China Unicom).
	6. Recursos Clave Personal de producción. Personal de I+D. Personal Administrativo y directivo. Infraestructura: Fábricas en China. Capital: Accionistas. Bancos. Tecnología: Patentes.		3. Canal de distribución Redes sociales. Página WEB. Anuncios publicitarios en paneles. Medios de comunicación. Marketing digital.	
9. Estructura de costos Pago de personal. Compra de insumos. Logística (transporte). Patentes.		5. Fuentes de ingresos Transferencia bancaria. Cheques.		
Promoción. Servicios básicos. Préstamos bancarios. Gastos de sostenibilidad.				

Nota: Este Gráfico muestra los principales elementos de la compañía y sus interacciones. Elaboración propia.

2.2 Cadena de valor actual de la compañía

La Cadena de Valor, mostrada en el Gráfico No. 3, describe las acciones y actividades de la compañía que generan valor para el cliente.

Gráfico 3: Cadena de valor actual de la compañía

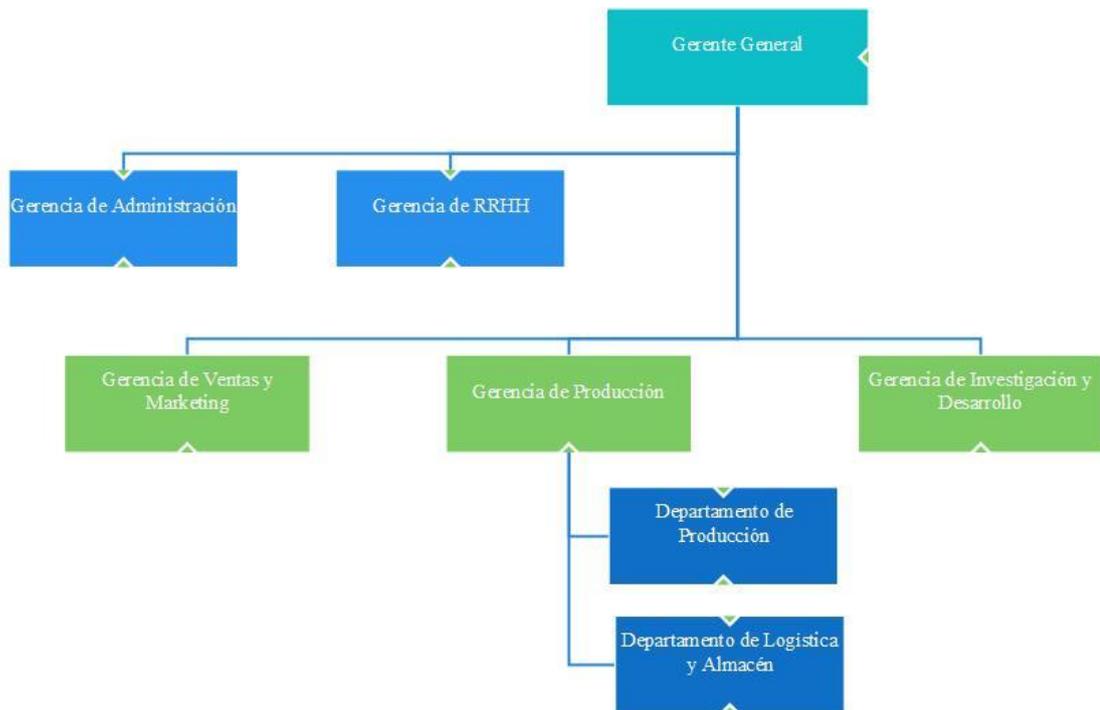
Actividades Soporte	Infraestructura de la Empresa Cartera de productos: smartphones innovadores a precios accesibles. Actividades claves: experiencia en el desarrollo de productos de calidad. Cultura empresarial: buscar la eficiencia de recursos para un mayor beneficio de la empresa. Responsabilidad social corporativa: cuidado en la cadena de suministros al contratar proveedores de buena reputación y ética.					Margen
	Administración de Recursos Humanos Personal especializado en I+D, con capacidad de trabajo en equipo y con ideas innovadoras. Personal especialista en Marketing, creativos para realizar campañas que impulsen las ventas. Personal de producción con cuidado del detalle y de la mejora continua. Capacitación constante del personal.					
	Desarrollo Tecnológico Desarrollo interno a medida. Tecnologías 1G, 2G, 3G y 4G, con variedad de características. Estudio de las tendencias del mercado.					
	Aprovisionamiento Sólidas relaciones con los proveedores, promoviendo la confianza y la apertura para lograr una mejora continua. Planificación adecuada de las ventas y producción para no generar sobre stock de productos.					
Actividades Primarias	Logística Interna - Proveedores con alta ética y sostenibilidad. - Control de Stock. - Centrales logísticas en China.	Diseño y Operaciones - Fabricación y venta de "smartphones" en China.	Logística Externa - Centrales logísticas en China.	Marketing y Ventas - Enfoque en la tecnología de vanguardia. - Estudio de la competencia. - Publicidad agresiva.	Servicios Postventa - Retroalimentación y fidelización de usuarios.	Margen

Nota: Este Gráfico muestra la estructura y las actividades de la compañía. Elaboración propia.

2.3 Estructura Organizacional

El organigrama actual mostrado en el Gráfico No. 4, describe las áreas que componen la compañía.

Gráfico 4: Organigrama actual



Nota: Este Gráfico muestra la estructura de la compañía. Elaboración propia.

2.3.1 Partes de la Organización

A continuación, se realiza el análisis de las áreas funcionales de la compañía.

Gerencia de Producción

La compañía Mobile Inc. incursionó en el mercado de China en el año 2010, cuenta con 6 fábricas locales y una producción total de 3'300,000 unidades.

En el periodo del año 2010 al 2021, para mantenerse a la vanguardia tecnológica, se implementaron las tecnologías 1G, 2G, 3G y 4G con gran variedad de características. Sin embargo, como respuesta al análisis del comportamiento del mercado, se fabricó principalmente “*smartphones*” con tecnología 1G, por su alta demanda, bajos costos de fabricación y mejores márgenes de ganancia.

Para lograr cubrir la demanda proyectada de los “*smartphones*”, se empleó el 100% de la capacidad instalada y se contrató producción externa.

El control de inventarios se fue perfeccionando con el tiempo, por la aplicación de la estrategia de “Inventario Cero”, la cual tuvo mayor efecto a partir del año 2019, como se muestra en el Anexo No. 3: Balance General (2010 – 2021), ítem “Inventario”. A partir del año 2019, como se muestra en la Tabla No. 5, se logra reducir el total de inventario en 0% respecto al año anterior, tendencia que se mantiene hasta el año 2021, cerrando el ejercicio con un total de 8 mil unidades.

Tabla 4: Inventario (expresado en miles de unidades) 2010 - 2021

Tec.	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
1G	0	0	0	0	0	0	0	79	287	0	0	8
2G	569	0	0	0	5	5	728	0	0	0	0	0
3G	0	500	1,595	0	2,969	1,524	0	0	0	0	0	0
4G	3	500	42	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	5,071	1,000	1,637	0	2,974	1,529	728	79	287	0	0	8

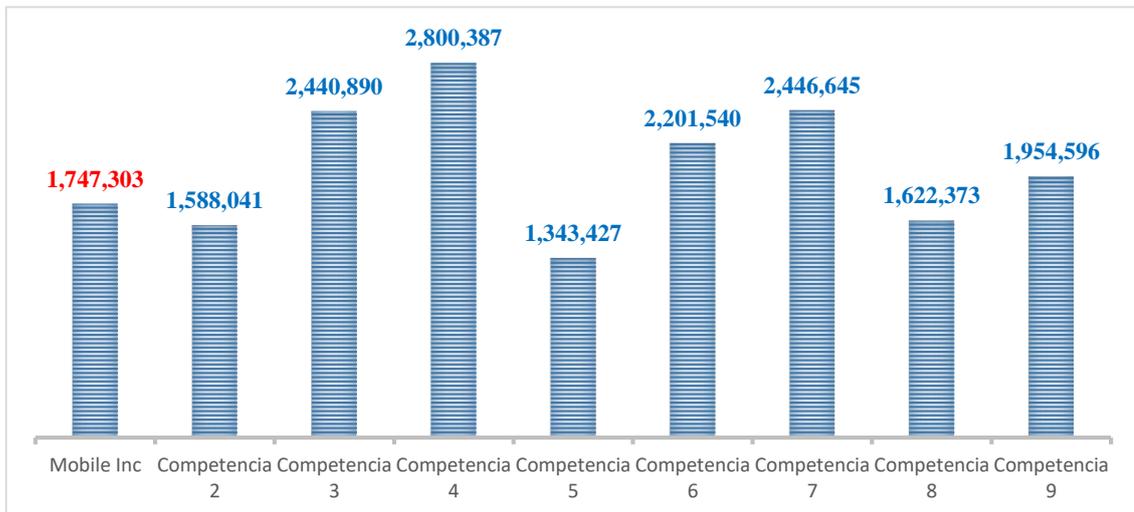
Nota: Esta Tabla muestra el stock de unidades anual de inventarios por tecnología. Elaboración propia.

Gerencia de Ventas y Marketing

Durante los cinco primeros años, la participación en el mercado de “*smartphones*” fue baja, por la inexperiencia de los directivos y el poco conocimiento del mercado de China. Sin embargo, a partir del año 2015 se revirtió la situación, porque se realizó un cambio del personal directivo, se empezó a analizar las tendencias de los consumidores, precios, capacidad de producción y costos, con lo que se pudieron tomar mejores decisiones y se plantearon nuevas estrategias. Una de las estrategias más importantes fue la inversión en publicidad enfocada, con lo que se consiguieron mayores ingresos, como se muestra en el Anexo No. 2: Estados de Ganancias y Pérdidas (2010 - 2021), ítems “Promoción” y “Ingresos por Venta”.

En el año 2021, como se aprecia en el Gráfico No. 5, Mobile Inc. ocupó el 6to. puesto en ventas de “*smartphones*” de un total de 9 compañías competidoras, con participación de mercado similares.

Gráfico 5: Comparativo de ventas al año 2021



Nota: Este Gráfico muestra el total de ventas al cierre del año 2021, de los competidores directos de la compañía. Elaboración propia.

Gerencia de Investigación y Desarrollo

Mobile Inc. se caracteriza por apostar por el desarrollo interno, contratando personal con experiencia y brindando capacitaciones constantes. Sin embargo, para continuar a la vanguardia

con las nuevas tendencias tecnológicas para “*smartphones*”, se opta, en ocasiones, por comprar licencias. De este modo, se acelera la adquisición de conocimiento y lo convierte como parte de su “*know-how*”.

Considerando la Gerencia de Investigación y Desarrollo como uno de los pilares de la compañía, se apuesta por brindar a su personal remuneraciones acordes al mercado y capacitación constante a los trabajadores para evitar la fuga de talentos, el detalle histórico del mismo se muestra en la Tabla No. 6.

Tabla 5: Remuneraciones de personal de I+D

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Salario mensual, USD	5500	5500	5500	5000	4800	4000	4000	4350	4350	4350	4350	4350
Ppto. mensual para capacitación, USD	500	500	500	500	400	100	100	350	350	350	0	0
Núm. de Prof. en I+D	400	400	200	200	200	200	390	500	937	692	0	0
Rotación de personal, %	0.93	0.98	1.03	1.79	2.78	7.90	8.99	5.34	5.02	4.23	0.42	0

Nota: Esta Tabla muestra el histórico de los pagos de salarios al personal de I+D de los últimos 12 años.

Elaboración propia.

2.3.2 Diagnóstico

Al cierre del año 2021, se implementaron estrategias que contribuyeron a tener una mejor rentabilidad, de las que resaltan: maximizar la capacidad de producción de los “*smartphones*” con mayor ganancia, analizar la adecuada cantidad de producción para lograr el “Inventario Cero”, la eficiente inversión en publicidad y el desarrollo interno de tecnología.

Estas estrategias dieron como resultado la adecuada gestión de la producción, el incremento de las ventas, la retención del talento y del conocimiento en la compañía.

Es de mencionar que, la reversión de los débiles resultados financieros se logró al implementar de manera incipiente la inteligencia de mercados, es decir, se realizó una investigación sobre las tendencias del mercado, se analizó el comportamiento de los clientes, y se predijo el comportamiento de los competidores directos, para poder tomar mejores decisiones en cuanto a la producción y las ventas.

2.4 VRIO

En el análisis VRIO, mostrado en la Tabla No. 7, se busca determinar la ventaja competitiva de la compañía, mediante el estudio de sus recursos y capacidades.

Tabla 6: Análisis VRIO

Recursos y Capacidades	V	R	I	O	Implicaciones competitivas
Ubicación estratégica (06 fábricas en China, cercanía mercado objetivo, materia prima de fácil acceso y mano de obra especializada).	Si	No	-	-	Paridad competitiva
Conocimiento técnico y “expertise” de los Directivos (sólida experiencia y proclive al cambio).	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible.
Desarrollo de I+D interno (características e innovación continua).	Si	Si	No	-	Ventaja competitiva temporal.
Gestión del clima laboral (retención de talentos, capacitación constante, sueldos atractivos, bienestar y estabilidad laboral).	Si	Si	Si	No	Ventaja competitiva por explotar.
Gestión de conocimiento de operaciones (100% de capacidad productiva y ahorro de costos).	Si	Si	Si	No	Ventaja competitiva por explotar.
Inteligencia de mercados (Investigación de mercado, competencia, análisis y retroalimentación de clientes).	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible.
Administración logística (aranceles, cadena de distribución más eficiente y gestión de inventarios).	Si	Si	Si	No	Ventaja competitiva por explotar.
Buena relación con clientes, atención personalizada.	Si	Si	No	-	Ventaja competitiva temporal.
Relación de largo plazo con proveedores de buena ética y responsable con el medio ambiente.	Si	Si	No	-	Ventaja competitiva temporal.
Amplia gama tecnológica.	Si	Si	No	-	Ventaja competitiva temporal.

Nota: Esta Tabla muestra las múltiples ventajas competitivas que tiene la compañía. Elaboración propia.

Del análisis VRIO se identificaron como ventajas competitivas sostenibles: el conocimiento técnico y “*expertise*” de los Directivos, y la inteligencia de mercados.

Adicionalmente, como ventajas competitivas por explotar consideramos: la gestión del clima laboral, la gestión de conocimiento de operaciones y la administración logística.

2.5 Ventaja Competitiva

Durante los años 2010 al 2021, la compañía Mobile Inc. tuvo la Ventaja Competitiva de Diferenciación siendo su “guía de exclusividad” los eslabones dentro de la cadena de valor, según lo señalado por Michael Porter en su libro Ventaja Competitiva (Porter, 1987). Para poder lograr esta ventaja competitiva, se estudió el comportamiento de los usuarios y se identificaron las características que agregaban mayor valor y diferenciaban a Mobile Inc. de las otras. Entre los rasgos más resaltantes se encuentran las tecnologías, las características de los “*smartphones*”, el precio y la publicidad. Por lo que se realizaron ajustes en los eslabones de diseño y operaciones, desarrollo tecnológico y marketing y ventas; a fin de tener propuestas atractivas para nuestros usuarios. Si bien es una ventaja competitiva que podría ser copiada o replicada por la competencia, la experiencia adquirida llevó a Mobile Inc. a ser una compañía resiliente al cambio.

2.6 Estrategia Competitiva

La compañía Mobile Inc., durante los años 2010 al 2021, tuvo una Estrategia Competitiva de Diferenciación, según lo señalado por Michael Porter en su libro Estrategia Competitiva (Porter, 1982). Teniendo como objetivo principal captar las preferencias y expectativas de los usuarios, Mobile Inc. utilizó la inteligencia de mercados, invirtió en marketing, empleó mano de obra calificada y directivos con habilidades blandas y conocimientos técnicos, y promovió una cultura proclive al cambio, logrando el incremento en sus ventas y una buena reputación entre sus usuarios.

2.7 Estrategia de Crecimiento

Durante los años 2010 al 2021, Mobile Inc. buscó la expansión de la compañía, priorizando la Estrategia de Penetración de Mercado según de la Matriz del Vector de Crecimiento de Ansoff (Ansoff, 1976). Para lograr esta estrategia, realizó un análisis de los “smartphones” con mayor rentabilidad y demanda insatisfecha, mejoró la planificación de la producción y la inversión en publicidad, consiguiendo la difusión de la marca.

2.8 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La evaluación de las fortalezas y debilidades internas se realiza mediante la matriz EFI, mostrada en la Tabla No. 4. La “Ponderación” de cada factor es el producto del “Peso” y la “Calificación”, donde el “Peso” oscila entre 0.0 a 1.0, siendo 0.0 menos relevante y 1.0 muy relevante; y la “Calificación” oscila entre 1 a 4, siendo 1 mayor debilidad y 4 mayor fuerza (Shum, 2018).

Tabla 7: Matriz EFI

Factores Internos Críticos para Mobile Inc.		Peso	Calificación	Ponderación
Fortalezas	Utilización del 100% de la capacidad instalada, priorizando la producción de dispositivos con mayor rentabilidad y demanda.	0.14	4	0.56
	Buen manejo de control de stock de inventarios, lo cual permitió reducir costos.	0.16	4	0.64
	Departamento de I+D con 12 años de experiencia.	0.11	3	0.33
	Manejo adecuado de inventario y promoción para un eficiente control de costos.	0.11	3	0.33
	Priorización del presupuesto en marketing, para generar promociones de alto impacto sin sacrificar precio.	0.11	4	0.44
	Subtotal	0.63		2.30
Debilidades	Limitación de producción al contar con pocas fábricas.	0.09	1	0.09
	Alto grado de rotación de personal	0.07	2	0.14
	Falta de un plan de contingencia, para situaciones extremas como Covid19 y las nuevas políticas impuestas por el gobierno.	0.07	1	0.07
	Acelerada obsolescencia de “ <i>smartphones</i> ”.	0.08	1	0.08
	Altos costos en tercerización de “ <i>smartphones</i> ”.	0.06	1	0.06
	Subtotal	0.37		0.44
	Total	1.00		2.74

Nota: Esta Tabla muestra el análisis de los factores internos de la compañía. Elaboración propia.

De la ponderación subtotal de 2.30 para las fortalezas y 0.44 para las debilidades, se concluye que el entorno interno de la compañía es favorable, debido a la óptima utilización de la capacidad instalada, adecuado planteamiento de marketing y el soporte del departamento de I+D, que ha permitido la mejora continua.

Las debilidades más resaltantes son: limitada capacidad de producción, acelerada obsolescencia de “*smartphones*” y altos costos de tercerización. Las cuales se espera mitigar con la adquisición de fábricas y constante desarrollo de tecnologías.

Capítulo III. Investigación de Mercado

En este capítulo se realiza un análisis global del mercado de China, para luego centrarse en las características particulares del sector al cual se quiere dirigir, definiendo el perfil del cliente, las características del “*smartphone*” y la proyección de la demanda para los próximos 5 años.

Objetivo General

- Determinar las características del público objetivo para los siguientes 5 años.

Objetivos Específicos

- Identificar el segmento de mercado al cual se dirigirán las estrategias.
- Establecer el perfil del consumidor.
- Determinar la demanda de los “*smartphones*”.

1. Metodología y fuentes de Información

La metodología utilizada es la investigación de fuentes secundarias, utilizándose portales estadísticos, artículos, reportes y páginas webs, como: Statista, VPN Mentor, Santander Trade Market, entre otras.

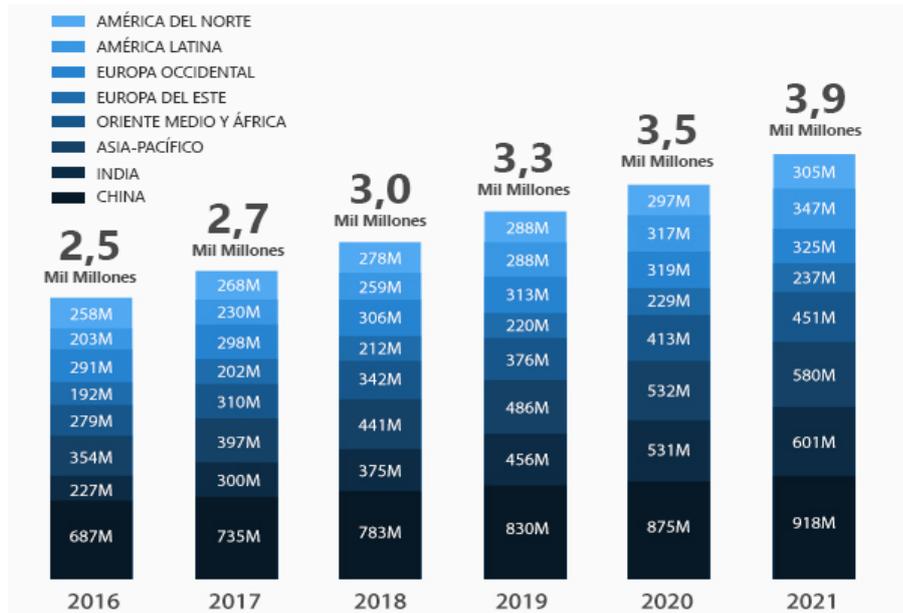
2. Análisis de datos

2.1 Participación del Mercado

Para determinar la participación de mercado, se analiza el uso de “*smartphones*” a nivel mundial y la participación de mercado de las principales marcas en China.

El Gráfico No. 6, extraído del portal Vpn Mentor (Anónimo, 2022a), muestra la cantidad de usuarios de “*smartphones*” distribuidos por región, del año 2016 al 2021. En estos años se tuvo un incremento de 1.4 mil millones de usuarios a nivel mundial, siendo China el país con más usuarios, alcanzando 918 millones en el año 2021.

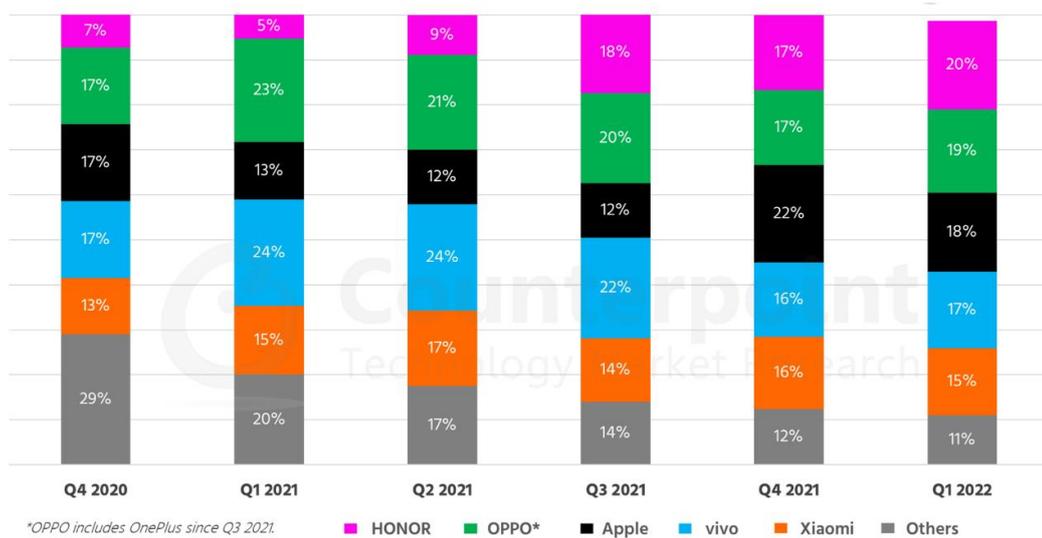
Gráfico 6: Usuarios con “smartphones” en todo el mundo (2016 - 2021)



Nota: Este Gráfico muestra la cantidad de usuarios con “smartphones”. Pertenece a este sitio: Vpn Mentor, 2021. <https://es.vpnmentor.com/blog/tendencias-de-internet-estadisticas-y-datos-en-los-estados-unidos-y-el-mundo/>

El Gráfico No. 7, extraído del portal Counterpoint (Anónimo, 2022c), muestra la participación de mercado de “smartphones” en China, siendo las marcas más representativas: Honor, Oppo, Apple, Vivo y Xiaomi.

Gráfico 7: Participación de mercado de “smartphones” (4T 2020 - 1T 2022)



Nota: Este Gráfico muestra los principales competidores de la industria. Pertenece a este sitio: Counterpoint, 2022. <https://www.counterpointresearch.com/us-market-smartphone-share>

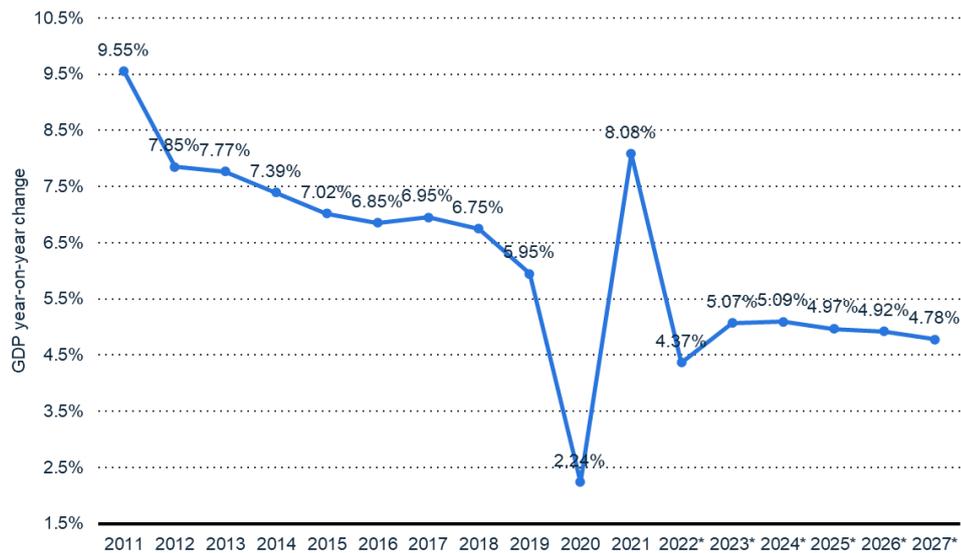
Del análisis realizado y tomando en consideración el tamaño de Mobile Inc., se puede concluir que se enfocará en el mercado de China y la competencia directa serán las compañías en la categoría “Otros”, que cuentan con una participación de mercado de 11%.

2.2 Producto Bruto Interno (PBI)

El Producto Bruto Interno (PBI) mide el “valor de todos los bienes y servicios producidos en un país” (Santaella, 2022, párr. 3) en un tiempo determinado.

El PBI de China ha tenido una tendencia positiva desde el año 2011, pero en el año 2020, por la coyuntura Covid19, se redujo a 2.24%. A pesar de esta situación, logró recuperarse para el año 2021 con una tasa de 8.08% y se espera que, en el periodo 2022 al 2027, su PBI supere una tasa de 4%, como se muestra en el Gráfico No 8 (Textor, 2022). Lo que es un indicador de que la economía es estable y favorable para el crecimiento de la compañía.

Gráfico 8: Proyección del PBI (2022 - 2027)



Nota: Este Gráfico muestra el histórico y proyección del PBI en China. Pertenece a este sitio: Statista, 2022. <https://www.statista.com/statistics/263616/gross-domestic-product-gdp-growth-rate-in-china/>

2.3 Segmentación del Mercado

La segmentación del mercado permitirá a la compañía, identificar y analizar al público objetivo que usa “*smartphones*”, en base a sus principales características: edad, preferencias, ubicación geográfica, ingresos entre otros.

2.3.1 Clasificación por características Demográficas

China es considerada como el país con mayor población en el mundo (Lozano, 2021), con 1,400 millones de habitantes en el 2021(Export Entreprises SA., 2022c). Su población esta dividida en zona urbana con 61.4% y zona rural con 38.6%, su densidad poblacional es de 149 hab./km² y la

edad media de sus habitantes es de 33 años (Export Entreprises SA., 2022c), un resumen de sus principales características demográficas se muestra en la Tabla No. 8.

Tabla 8: Características demográficas de China al 2021

China	
Población total:	1,402,112,000
Población urbana:	61,4%
Población rural:	38,6%
Densidad de la población:	149 hab./km ²
Crecimiento natural:	0,31%
Edad media:	33
<u>Ciudades más importantes</u>	<u>Población</u>
Shanghái	21,020,000
Pekín	18,431,000
Shenzhen	12,994,000
Guangzhou (Cantón)	12,874,400
Tianjin	12,090,000
Chengdu	9,177,000
Wuhan	8,896,900
<u>Rango de edades</u>	<u>Porcentaje</u>
De 5 a 14 años:	13,4%
De 15 a 24 años:	16,9%
De 25 a 69 años:	57,9%
Más de 70 años:	6,7%

Nota: Esta Tabla muestra las características más resaltantes de la población. Los datos son proporcionados por Santander Trade Markets, 2022.

Del análisis realizado se concluye que las ciudades más importantes y con mayor población se encuentran en la zona urbana, siendo estas Shanghái, Pekín, Shenzhen, Guangzhou (Cantón) y Tianjin. Asimismo, el rango de edades con mayor población se encuentra entre 25 y 69 años.

2.3.2 Salarios en China

En el año 2020, el rango salarial mensual que percibió una persona en China fue de USD 320.92 como mínimo y USD 2,500.00 como máximo (Costo de Vida, 2021). Lo cual indica que tienen suficiente poder adquisitivo para la compra de “*smartphones*”.

2.3.3 Clasificación por uso de los Smartphones

Los usuarios de “*smartphones*” en China, han dedicado en promedio 5.1 horas al día en aplicaciones, siendo las más populares: WeChat con más de 951 millones de usuarios, Alipay y QQ con más de 580 millones de usuarios cada uno. Para el caso de aplicaciones de transmisión de video, las más populares son: iQiyi, Tencent y Youku Video (Statista, 2022).

2.3.4 Razones de cambio de “*smartphones*”

Los usuarios en China suelen recibir referencias e información sobre “*smartphones*”, mediante medios sociales, videos, páginas webs entre otros, un resumen de los medios más populares se muestra en la Tabla No. 9 (Slotta, 2018).

Tabla 9: Formas populares de aprender sobre “*smartphones*”

Medios utilizados	
Redes sociales (Weibo, WeChat, etc.).	53.00%
Reseñas de “ <i>smartphones</i> ” en artículos o videos.	39.30%
Sitios web oficiales de fabricantes de “ <i>smartphones</i> ”.	38.60%
Recomendaciones de amigos/conocidos.	38.10%
Los sitios web de comercio electrónico (Taobao, JD.com, etc.).	34.30%
Minoristas de “ <i>smartphones</i> ” sin conexión, operadores de red.	34.30%
Anuncios (“ <i>online</i> ” y “ <i>offline</i> ”).	33.70%
Comunicados de prensa y promociones en medios.	30.20%
Transmisiones en vivo/videoclips cortos.	23.10%
Otros.	1.70%

Nota: Esta Tabla muestra como los usuarios interactúan ante la compra de un “*smartphone*”.

Los datos son proporcionados por Statista, 2018.

Por otro lado, la principal razón para cambiar de “*smartphone*” es la innovación tecnológica con 41.60% (Slotta, 2020), en la Tabla No. 10 se muestran otras razones para este cambio.

Tabla 10: Principales razones para reemplazar un “*smartphone*”

Razones	Porcentaje
Una actualización normal a un “ <i>smartphone</i> ” nuevo.	41.60%
Buscando una nueva experiencia.	24.70%
Atraído por la publicidad.	22.10%
Promoción de ventas/recibido como regalo.	10.40%
Otros.	1.20%

Nota: Esta tabla muestra la tendencia de los usuarios para cambiar de smartphones. Los

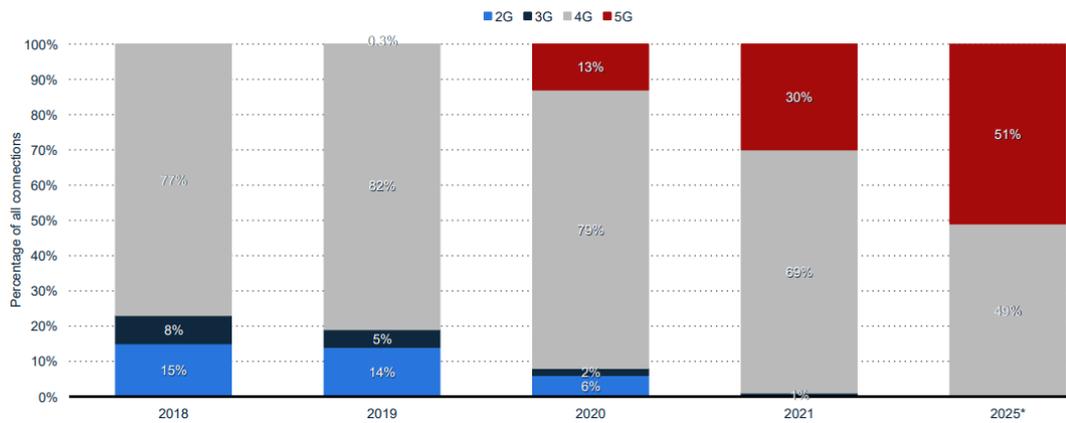
datos son proporcionados por Statista, 2020.

Del análisis realizado se puede concluir que la publicidad deberá ser más enfocada en plataformas virtuales como redes sociales y marketing digital. Asimismo, se deberá estar en constante mejora y actualización de los “*smartphone*” para no perder competitividad.

2.3.5 Tendencias en tecnología

Se proyecta que la conexión tecnológica en China para el año 2025, será 51% para 5G y 49% para 4G, tal como se muestra en el Gráfico No. 9 (Statista, 2021b).

Gráfico 9: Porcentaje de conexiones a internet móvil



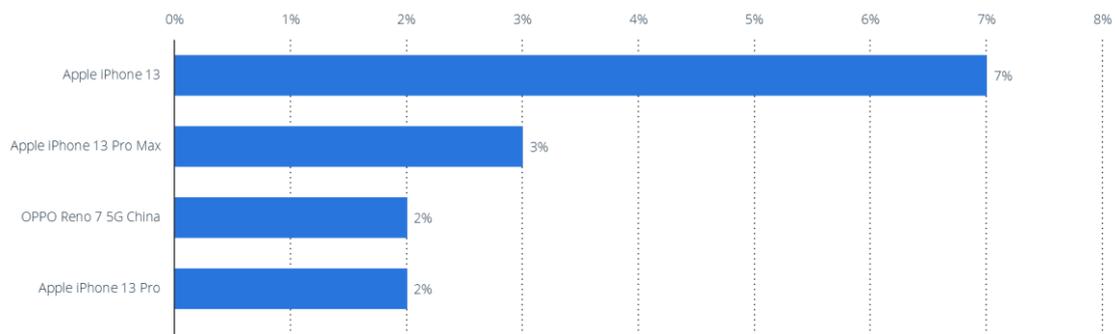
Nota: Este Gráfico muestra las tendencias tecnológicas en China. Pertenece a este sitio: Informe “*Mobile Internet in China*” Statista, 2021. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/14497/mobile-internet-in-china-statista-dossier/>

Se concluye que, para estar alineado a las tendencias del mercado se debe desarrollar la tecnología 5G.

2.3.6 Precio del “*smartphone*”

Para obtener un precio referencial de los “*smartphones*” en China, se buscaron los modelos más vendidos a mayo 2022, los cuales fueron: iPhone 13, iPhone 13 Pro-Max, Oppo Reno 7 5G y iPhone 13 Pro, como se muestra en el Gráfico No. 10 (Slotta, 2022).

Gráfico 10: Los modelos de “*smartphones*” más vendidos



Nota. Este Gráfico muestra los modelos de “*smartphones*” más populares a mayo 2022. Pertenecen a este sitio: Statista <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/755680/china-smartphone-market-share-by-model/>

Los modelos, anteriormente mencionados, se buscaron en el portal Phoneaqua (Phoneaqua, 2022) para identificar su precio referencial, los cuales se muestran en la Tabla No. 11.

Tabla 11: Precios de “smartphones” más vendidos

Modelos	Precio USD
iPhone 13	968.09
iPhone 13 Pro-Max	1,570.26
Oppo Reno 7 5G	562.15
iPhone 13 Pro	1,449.41

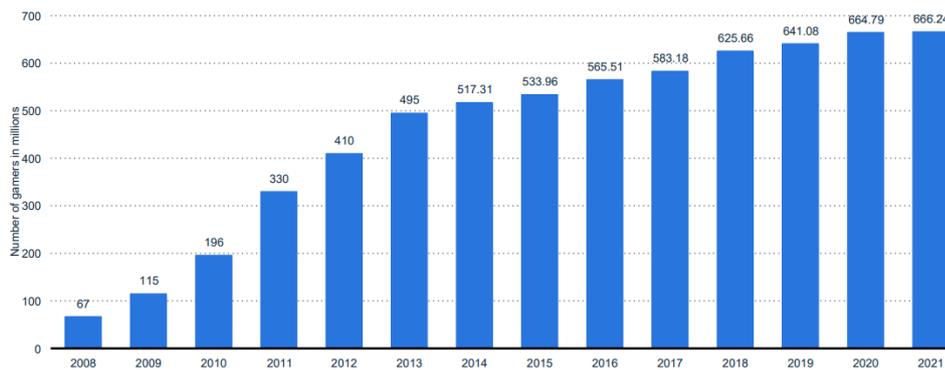
Nota: Esta Tabla muestra los modelos y precios de “smartphones”. Los datos son proporcionados por Phoneaqua, 2022.

Del análisis realizado se concluye que, los “smartphones” más demandados cuentan con tecnología 5G, y se ofrecen entre los precios de USD 968 y USD 1,570 para la marca Apple y de USD 562 para la marca Oppo.

2.3.7 Mercado de “smartphones” para “Gaming”

El segmento “gamers” ha tenido una tendencia positiva, creciendo en promedio 3.4% anual desde el año 2016, llegando a más de 666 millones de usuarios en el año 2021(Statista, 2021a), como se muestra en el Gráfico No. 11.

Gráfico 11: Número de “gamers” en millones (2008 - 2021)

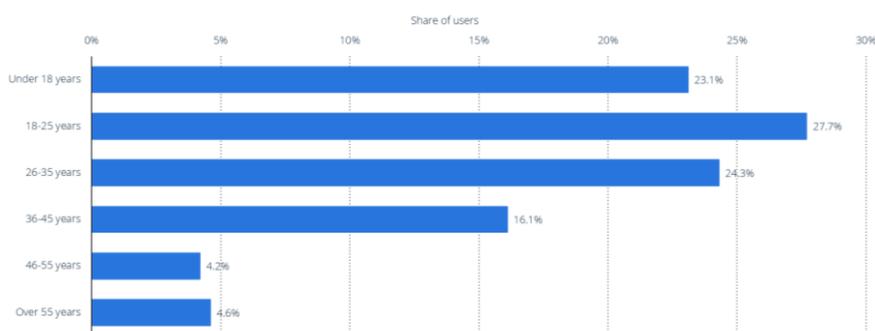


Nota: Este Gráfico muestra el comportamiento histórico de usuarios “gamers”. Pertenece a este sitio: Statista. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/20892/game-industry-in-china/>

Asimismo, el informe “Gaming in China 2021”, nos indica que los dispositivos para juego más usados son “smartphones” con 58.8%, laptops con 28.1% y consolas con 20.4% (Statista, 2021a).

Los usuarios “gamers” en China se encuentran entre los 18 y 35 años y representan el 52% del total de jugadores de videojuegos, como se muestra en el Gráfico No. 12 (Statista, 2021a).

Gráfico 12: Distribución por edades de los jugadores de videojuegos



Nota: Este Gráfico muestra el rango de edades de usuarios de videojuegos. Pertenecer a este sitio: Statista. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/20892/game-industry-in-china/>

Los usuarios “gamers”, en su mayoría, suelen jugar más de tres veces por semana y, entre una y tres horas diarias. Mayor detalle de su rutina de juego se muestra en la Tabla No. 12 (Statista, 2021a).

Tabla 12: Frecuencia de uso y duración de sesiones

Frecuencia de Uso	Total	Duración de la sesión	Total
Diario.	38%	Menos de una hora.	20%
Tres a seis días a la semana.	32%	Entre uno y dos horas.	51%
Una o dos veces a la semana.	16%	Entre dos y tres horas.	21%
Varias veces al mes.	7%	Entre tres y cuatro horas.	5%
Una o dos veces al mes.	1%	Entre cuatro y cinco horas.	1%
Raramente.	5%	Mas de cinco horas.	1%

Nota: Esta Tabla muestra el porcentaje de tiempo utilizado por usuarios “gamers”. Los datos son proporcionados por Informe “Gaming in China 2021” Statista, 2022.

2.3.8 “Smartphones” para “Gaming”

Para tener una visión general de las características más resaltantes de los “smartphones” para “gaming”, se tomó como referencia los 4 mejores “smartphones” a nivel mundial del artículo de Peckham Jamen “Best gaming phone 2022: the top 10 mobile game performers” (Peckham, 2022, párr. 1) y las principales características de estos, ubicadas en el portal web de Phonequa (Phonequa, 2022), las mismas que se resumen en la Tabla No. 13.

Tabla 13: Características de los 4 mejores “smartphones” para “Gaming”

Características	Asus ROG Phone 6	Black Shark 5 Pro	Asus ROG Phone 5	Nubia Red Magic 7
Marca	Asus	Xiaomi	Asus	ZTE
Precio	\$ 892.62	\$ 580.20	\$ 843.54	\$ 749.83
Fecha de lanzamiento	Julio, 2022	Abril, 2022	Marzo, 2021	Febrero, 2022
Peso	239 g	253 g	238 g	215 g
Tamaño	6.78 pulgadas	6.67 pulgadas	6.78 pulgadas	6.8 pulgadas
Dimensión	6.81 x 3.03 x 0.41 pulgadas	7.00 x 3.28 x 0.40 pulgadas	6.80 x 3.04 x 3.39 pulgadas	6.72 x 3.08 x 0.37 pulgadas
Tipo de pantalla	AMOLED, 1B colors, 165Hz, HDR10+, 800 nits (typ), 1200 nits (peak)	OLED, 1B colors, 144Hz, HDR10+	AMOLED, 1B colors, 144Hz, HDR10+, 800 nits (typ), 1200 nits (peak)	AMOLED, 1B colors, 165Hz, 700 nits (typ)
Resolución	1080 x 2448 pixels	1080 x 2400 pixels	1080 x 2340 pixels	1080 x 2400 pixels
Redes	2G, 3G, 4G y 5G	2G, 3G, 4G y 5G	2G, 3G, 4G y 5G	2G, 3G, 4G y 5G
Cámara posterior	50 MP, 13 MP y 5 MP	108 MP, 13 MP y 5 MP	64 MP, 13 MP y 5 MP	64 MP, 8 MP y 2 MP
Cámara frontal	12 MP, 28mm (wide) Panorama, HDR 1080p@30fps	16 MP, (wide) HDR 1080p@30fps	24 MP 1080p@30fps	8 MP, f/2.0, (wide), 1/4.0", 1.12µm HDR 1080p@30fps
OS	Android 12	Android 12, Joy UI 13	Android 11, ROG UI	Android 12
Chipset	Qualcomm SM8450 Snapdragon 8+ Gen 1 (4 nm)	Qualcomm SM8450 Snapdragon 8 Gen 1 (4 nm)	Qualcomm SM8350 Snapdragon 888 (5 nm)	Qualcomm SM8450 Snapdragon 8 Gen 1 (4 nm)
CPU	Octa-core (1x3.19 GHz Cortex-X2 & 3x2.75 GHz Cortex-A710 & 4x1.80 GHz Cortex-A510)	Octa-core (1x3.00 GHz Cortex-X2 & 3x2.40 GHz Cortex-A710 & 4x1.70 GHz Cortex-A510)	Octa-core (1x2.84 GHz Kryo 680 & 3x2.42 GHz Kryo 680 & 4x1.80 GHz Kryo 680)	Octa-core (1x3.00 GHz Cortex-X2 & 3x2.50 GHz Cortex-A710 & 4x1.80 GHz Cortex-A510)
GPU	Adreno 730	Adreno 730	Adreno 660	Adreno 650
RAM	16GB	16GB	8GB / 16GB /12GB	18GB
Storage	512GB	512GB	128GB / 256GB / 512GB	256GB
Tipo y capacidad	Li-Po 6000 mAh	Li-Po 4650 mAh	Li-Po 6000 mAh	Li-Po 4500 mAh
Carga Rápida	Fast charging 65W, 100% in 42 min	Fast charging 120W, 100% in 15 min	Fast charging 65W, 70% in 30 min, 100% in 52 min	Fast charging 120W, 100% in 17 min
Sonido	3.5mm Jack, Loudspeaker Yes, with stereo speakers (2amplifiers) 32-bit/384kHz audio	MP3, Cancelled Noice	3.5mm Audio Jeck, with DTS:X stereo speakers (2 dedicated amplifiers) 24-bit/192kHz audio	3.5mm Audio Jeck, 32-bit/384kHz audio

Nota: Esta Tabla muestra las características de los mejores “smartphones” para “gamers”. Los datos son proporcionados por Peckham, 2022. y Phoneaqua, 2022.

En conclusión, los usuarios “gamers” buscan un “smartphone” ligero (238 g), grande (6.7 pulgadas), con una pantalla grande (6.80 x 3.04 x 3.39 pulgadas), AMOLED, resolución de 1080 x 2400 pixels, de tecnología 2G, 3G, 4G y 5G, cámara posterior de 64MP, 13MP y 5MP, cámara frontal de 16MP, chipset Qualcomm SM8450 Snapdragon, 8 núcleos, RAM mayor a 8 GB, almacenamiento mínimo de 128GB, Batería de larga duración 6000mAh, carga rápida y sonido de alta definición.

2.3.9 Precio de “smartphone” para “Gaming”

Los precios de los mejores “smartphones” para “gaming” a nivel mundial se muestran en la Tabla No. 14.

Tabla 14: Precios de “smartphones” especializados.

Marca	Modelo	Tecnología	Precio USD
Asus	Asus ROG Phone 6	5G	892.62
Xiaomi	Black Shark 5 Pro	5G	580.20
Asus	Asus ROG Phone 5	5G	843.54
ZTE	Nubia Red Magic 7	5G	749.83

Nota: Esta Tabla muestra la marca, modelos y precios de los mejores “smartphones” para “gaming”. Los datos son proporcionados por Peckham, 2022 y Phoneaqua, 2022.

Utilizando los datos del Gráfico No. 13: Participación de mercado de “smartphones” (4T 2020 - 1T 2022), se seleccionan las marcas con mayor participación de mercado en China, para indagar el modelo más popular y sus precios, de las tecnologías 4G y 5G, lo que se resumen en la Tabla No. 15.

Tabla 15: Precios de “smartphones” más populares con tecnologías 4G y 5G.

Marca	Modelo 4G	Precio USD	Modelo 5G	Precio USD
Honor	Honor X9	205.36	Honor X9 5G	223.15
Oppo	Oppo k10	232.05	Oppo k10 Pro	285.58
Apple	Apple iPhone 11	535.57	Apple iPhone 13	968.54
Vivo	Vivo T1x	138.34	Vivo Y30 5G	214.26
Xiaomi	Xiaomi Redmi 10 ^a	125.00	Xiaomi 12s Ultra	847.99

Nota: Esta Tabla muestra la marca de los “smartphones” más populares en China. Los datos son proporcionados por Phoneaqua, 2022.

Del análisis se concluye que de los mejores “smartphones” para “gamers” a nivel mundial, tienen un precio entre USD 580 y USD 892. Sin embargo, estos no son los “smartphones” más vendidos en China, siendo el “smartphone” más usado para “gaming” en el 2021, el iPhone, con una participación de mercado de 22%, seguido de Vivo con 19% y Oppo con 17% (Anónimo, 2022b).

Los “*smartphones*” con tecnología 4G, se ofrecen en el mercado a un precio de USD 535 para el iPhone, y entre USD 125 a USD 232 para las otras marcas; y en tecnología 5G de USD 968 para el iPhone, y entre USD 214 a USD 847 para las otras marcas.

Para ingresar a este nicho de mercado, se deberá tener las características de un “*smartphone*” especializado para “*gaming*” a un precio accesible, es decir de USD 236 para los “*smartphones*” 4G y de USD 473 para los de 5G.

2.4 Perfil del consumidor

El perfil del cliente objetivo se muestra en la Tabla No. 16.

Tabla 16: Perfil de nuestro público objetivo.

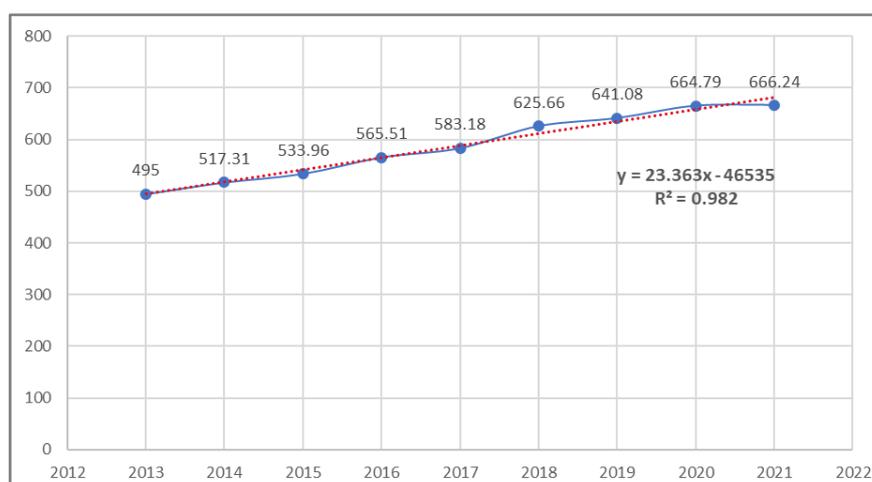
Perfil de cliente de China
Hombres y mujeres de 18 a 35 años.
Ingreso promedio mensual: USD 933.61.
Vive en zonas urbanas: Shanghai, Pekin, Shenzhen, Guangzhou (Cantón), Tiajín.
Preferencias
Uso de smartphones para videojuegos y redes sociales. Utiliza su “ <i>smartphone</i> ” para jugar más de 3 veces por semana durante 2 a 3 horas. Prefiere los juegos de roles o disparos.
Preferencias de características
Pantalla grande, ligero y resistente, muy buena resolución de pantalla, multibanda, buena cámara, alta capacidad de procesador, RAM y memoria interna, con batería de larga duración y que carga rápidamente.
Precio unitario dispuesto a pagar
USD 530 aprox.
Motivo de renovación
Innovación tecnológica, nuevas experiencias y promociones.

Nota: Esta Tabla muestra el perfil de los usuarios potenciales. Elaboración propia.

3. Estimación de la demanda

Para estimar la demanda de los usuarios “*gamers*”, se halló la función de la tendencia, usando como base los datos históricos del Gráfico No. 11: Número de “*gamers*” en millones (2008 - 2021), como se refleja en el gráfico 13.

Gráfico 13: Fórmula para la tendencia usuarios “gamers” (2013 - 2021)



Nota: Este Gráfico muestra la fórmula de la tendencia de los “gamers” de los últimos 9 años. Elaboración propia. Los datos son proporcionados de Statista. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/20892/game-industry-in-china/>

Con la función obtenida, en el Gráfico No. 13, se encuentra la proyección de usuarios “gamers” para los próximos 5 años, reemplazando los datos en la función, los resultados obtenidos se muestran en la Tabla No. 17.

Tabla 17: Proyección de número de usuarios (2022 - 2026)

Año	2022	2023	2024	2025	2026
Usuarios “gamers” (en millones)	704.90	728.26	751.62	774.99	798.35

Nota: Esta Tabla muestra el número de los futuros usuarios. Elaboración propia.

Utilizando como base la información del Gráfico No. 12: Distribución por edades de los jugadores de videojuegos, se proyectó el número de usuarios “gamers” por edades, para los próximos cinco años, lo que se muestra en la Tabla No. 18.

Tabla 18: Proyección de usuarios por edades (2022 - 2026)

Edades	Porcentaje	Proyección (millones de usuarios)				
		2022	2023	2024	2025	2026
Menor de 18 años	23.1%	162.83	168.23	173.62	179.02	184.42
18-25 años	27.7%	195.26	201.73	208.20	214.67	221.14
26-35 años	24.3%	171.29	176.97	182.64	188.32	194.00
36-45 años	16.1%	113.49	117.25	121.01	124.77	128.53
46-55 años	4.2%	29.61	30.59	31.57	32.55	33.53
Mayor de 55 años	4.6%	32.43	33.50	34.57	35.65	36.72
Total:	100.0%	704.90	728.26	751.62	774.99	798.35

Nota: Esta Tabla muestra el número de futuros usuarios, distribuido por edades. Elaboración propia.

Siendo el público objetivo los usuarios entre 18 y 35 años, la demanda esperada total y el porcentaje a ser captado por la compañía se muestra en la Tabla No. 19.

Tabla 19: Demanda esperada (2022 - 2026)

Detalle	2022	2023	2024	2025	2026
Demanda esperada en millones de usuarios (población objetivo)	366.55	378.70	390.84	402.99	415.14
Porcentaje que se espera captar	0.9%	0.9%	1.3%	1.6%	2.0%
Cantidad de usuarios que se espera captar (en millones)	3.3	3.3	4.95	6.6	8.25

Nota: Esta Tabla muestra la proyección de los futuros usuarios a captar. Elaboración propia.

Del análisis realizado, se concluye que, se proyecta captar el 0.9% del mercado de “gamers” para el año 2022 y llegar al 2% para el año 2026.

Capítulo IV. Formulación de la estrategia

1. Reformulación de misión y visión para los años 2022 al 2026

1.1 Misión

Mobile Inc. tiene como propósito fundamental ofrecer “*smartphones*” para “*gamers*”, a precios accesibles y con un sistema de seguridad confiable para brindar la mejor experiencia al usuario en China. La compañía realiza su producción cuidando del medio ambiente y generando un impacto positivo en la sociedad.

1.2 Visión

Para el año 2032 tener una participación del 4% del mercado de “*gamers*” en China.

2. Objetivos del Plan Estratégico

2.1 Objetivo General

Generar mayor rentabilidad, adaptándose a los cambios tecnológicos, sociales, políticos entre otros, y siendo sostenibles en el tiempo.

2.2 Objetivos Estratégicos.

2.2.1 Objetivos de Rentabilidad para los años 2022 al 2026:

- Incrementar el EBITDA en 50% respecto al año 2021.
- Obtener un ROE mayor al 30% a partir del año 2022.
- Obtener un ROA mayor al 15% a partir del año 2022.

2.2.2 Objetivos de Crecimiento para los años 2022 al 2026:

- Lograr el posicionamiento y reconocimiento de la marca dentro del segmento “*gamer*”, alcanzando el 2% del nicho del mercado al año 2026.
- Inversión en infraestructura para duplicar la producción de “*smartphones*” al año 2026, respecto al 2021.
- Mantener la eficiencia del control de inventarios, conservando un stock que no supere el 1% de la capacidad de producción.

2.2.3 Objetivos de Sostenibilidad para los años 2022 al 2026:

- Desarrollo e investigación constante en tecnologías, características, rendimiento y seguridad para el año 2025.
- Inversión en capacitación de personal para lograr una mejora en la eficiencia y calidad en el desarrollo de “*smartphones*”.
- Obtener y mantener las Certificaciones relevantes para la industria, como las ISOs 9001 y 14001.

3. Modelo del negocio propuesto

El nuevo Modelo de Negocio donde se define la visión global propuesta, los aspectos claves y sus interrelaciones, se muestra en el Gráfico No. 14.

Gráfico 14: Modelo de negocios (2022 - 2026)

<p>8. Asociaciones clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Principales operadoras telefónicas de China (China Mobile, China Telecom y China Unicom). - Gobierno. - Principales productores líderes de videojuegos. - Proveedores de materia prima, componentes y transporte. 	<p>7. Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo de I+D. - Publicidad y promoción agresiva. - Procesos de producción y calidad. - Capacitación constante al personal. - Servicio post - venta. - Proveedores con alta ética y reputación. <p>6. Recursos clave</p> <p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - I+D - Especialistas de MKT. <p>Infraestructura:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 12 fábricas. <p>Capital:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Préstamo bancario y accionistas. <p>Tecnología:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Patentes. 	<p>1. Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer “<i>smartphones</i>” especializados para las necesidades de los “<i>gamers</i>” con alto grado de seguridad, tanto en “<i>software</i>” como “<i>hardware</i>” sin afectar la experiencia del usuario. Poniendo mayor enfoque en: pantalla, velocidad de actualización de pantalla, cámaras, procesadores, almacenamiento, RAM y seguridad. - Tecnologías 4G y 5G. - “<i>Smartphones</i>” especializados para “<i>gamers</i>” con alta tecnología a precio de un “<i>smartphone</i>” común. 	<p>4. Relaciones con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - “<i>Test</i>” y “<i>focus group</i>”. - Atención personalizada. - Amabilidad y empatía. - Servicio confiable. - Cumplimiento de estándares ambientales y éticos. <p>3. Canal de distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> - Páginas Web. - Redes sociales. - Eventos tecnológicos y videojuegos. - Tienda de operadores. 	<p>2. Segmentación de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Edades de 18 y 35 años. - Género femenino y masculino. - Ingresos promedio de USD 933.61. - Ubicados en zonas urbanas, de las ciudades de Shanghái, Pekín, Shenzhen, Guangzhou (Cantón) y Tianjin. - Usuarios de “<i>smartphones</i>” para el uso intensivo de videojuegos y navegar en apps.
<p>9. Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compra de insumos y patentes. - Personal - Promoción y publicidad. - Capital de trabajo - Logística (transporte). - Servicios básicos. - Préstamos bancarios. - Responsabilidad Social y sostenibilidad. 		<p>5. Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ventas por las tecnologías 4G y 5G. <p>Medios de pagos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transferencias bancarias. 		

Nota: Este Gráfico muestra el planteado propuesto para la compañía en China. Elaboración propia.

4. Cadena de valor de la propuesta de estrategia

La nueva Cadena de valor define las principales actividades para desarrollar y fabricar los “*smartphones*”, los que se muestran en el Gráfico No. 15.

Gráfico 15: Cadena de valor de Mobile Inc. (2022 al 2026)

Actividades Soporte	Infraestructura de la Empresa Cartera de productos: Smartphones con tecnología 4G y 5G para “ <i>gamers</i> ”. Estrategias: Diferenciación y desarrollo de productos. Actividades claves: <ul style="list-style-type: none"> • Administrar eficientemente los recursos. • Fabricar smartphones con alto grado de seguridad, tanto en “<i>software</i>” como “<i>hardware</i>” sin afectar la experiencia del usuario. • Tener presencia en las cinco ciudades más importantes de China. • Llegar a tener 15 fábricas para el año 2026. 					Margen
	Administración de Recursos Humanos Contratar personal altamente calificado para el desarrollo de productos. Contratar personal altamente calificado y creativos para realizar campañas que impulsen las ventas. Contratar personal altamente calificado y especialista en desarrollo de “ <i>smartphones</i> ” y mejora continua. Capacitación constante de todo el personal.					
	Desarrollo Tecnológico Desarrollo de “ <i>smartphones</i> ” según las tendencias y necesidades del usuario. Desarrollo de características 5G e investigación constante de app de seguridad y rendimiento para juegos.					
	Aprovisionamiento Contratar proveedores con alta ética y responsabilidad social. Sólidas relaciones con los proveedores, promoviendo la confianza y la apertura para lograr la mejora continua. Certificaciones ISO 9001 y 14001. Plan de Manejo de Residuos de “ <i>smartphones</i> ”.					
Actividades Primarias	Logística Interna - Control de Stock. - Centrales logísticas. - Abastecimiento de materias primas.	Producción - Asignación de líneas de producción - Fabricación de “ <i>smartphones</i> ” 4G y 5G.	Logística de Salida - Centrales logísticas. - Control de aranceles.	Marketing y Ventas - Estudio de mercado y demanda esperada. - Determinación de características y precio. - Publicidad enfocada a “ <i>gamers</i> ”.	Servicios Post - Venta - Retroalimentación de clientes. - Buscar fidelización de clientes.	Margen

Nota: Este Gráfico muestra la estructura y procesos para la producción. Elaboración propia.

5. Redefinición de la estrategia de los años 2022 al 2026

China cuenta con la mayor población del mundo (Lozano, 2021) y un tercio de ella “*juega video juegos móviles*” (Leung y Wu 2018, párr.1). En este contexto se eligieron las siguientes estrategias:

5.1 Estrategia competitiva

En el período del 2022 al 2026, la Estrategia Competitiva será de Enfoque manteniendo la Diferenciación (Porter, 1982), para ello se utilizarán los mismos rasgos, que son parte de la esencia de la compañía: la inteligencia de mercados, la inversión en marketing, el empleo de

mano de obra calificada y directivos con habilidades blandas y conocimientos técnicos, pero concentrados en el sector “*gamer*”. Este es un sector en crecimiento, cuyas necesidades no se encuentran totalmente satisfechas, lo que es sumamente atractivo. Con este nuevo enfoque y la experiencia adquirida, se busca incrementar las ventas, atrayendo y fidelizando usuarios con un “*smartphones*” acordes a sus necesidades.

5.2 Estrategia de crecimiento

En los años 2022 al 2026, se buscará la expansión de la compañía, priorizando la estrategia de Desarrollo de Productos según lo descrito en la Matriz del Vector de Crecimiento de Ansoff (Ansoff, s.f.). Para alcanzar esta estrategia, se estudiará constantemente el sector “*gamer*”: sus necesidades, su comportamiento, sus gustos e intereses, los eventos en los que participa, etc.; a fin de ofrecerles “*smartphones*” especializados a un costo asequible. Con ello se espera extender la marca y ser líder en este sector por la calidad, tecnología, seguridad y diseño de los “*smartphones*”.

Capítulo V. Planes funcionales

En este capítulo se desarrolla los planes funcionales para las principales áreas de la compañía a fin de alcanzar los objetivos estratégicos de la misma. En cada plan se detalla los objetivos del área, las acciones a seguir y el presupuesto para realizar las acciones mencionadas.

1. Plan de Operaciones

En el plan de operaciones se detallan las actividades para la adquisición de fábricas, la producción, la gestión logística y los acuerdos con proveedores.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo General

Alcanzar una producción total de 8'250,000 unidades de “*smartphones*” en el año 2026.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Duplicar la capacidad de producción para el año 2026 respecto al 2021.
- Utilizar el 100% de la capacidad instalada para producir “*smartphones*” 5G a partir del 2024.
- Mantener un máximo de stock de inventario del 1%, de la capacidad de producción.

1.2 Actividades

Adquisición de Fábricas

Para alcanzar la demanda proyectada del 2% para el año 2026, se realizará la adquisición de 9 fábricas nuevas en modalidad llave en mano, que serán entregadas 2 años después de su solicitud, cuyo costo unitario es de USD 160 millones. El plan de adquisición de fábricas se muestra en la Tabla No. 20.

Tabla 20: Plan de adquisición de fábricas (2022 - 2026)

Adquisición de fábricas	2022	2023	2024	2025	2026
Fábricas a adquirir (entrega cada 2 años)	3	3	3	0	0
Inversión en fábricas nuevas (en miles USD)	480,000	480,000	480,000	0	0

Nota: Esta Tabla muestra el número de fábricas que se adquirirá. Elaboración propia.

Producción

En base al estudio de mercado realizado, la tendencia para las tecnologías en el año 2025 será de 49% para 4G y 51% para 5G (Gráfico No. 9: Porcentaje de conexiones a internet móvil). En consecuencia, para los años 2022 y 2023 se producirá las tecnologías 4G y 5G, y a partir del año 2024 exclusivamente 5G.

Se utilizará el 100% de la capacidad instalada y se establecerá horarios de fabricación, tomando en consideración las restricciones del uso de electricidad dictadas por el Gobierno de China.

Asimismo, se ha considerado la madurez, la innovación y el “*know how*” de la compañía para estimar el porcentaje de productos defectuosos, considerando que a mayor experiencia se reducirán los mismos. En la Tabla No. 21 se muestra el plan de producción.

Tabla 21: Plan de producción (2022 - 2026)

Producción	2022	2023	2024	2025	2026
Cuota de Mercado	0.9%	0.9%	1.3%	1.6%	2.0%
Demanda de equipos para ventas (en miles)	3,300	3,300	4,950	6,600	8,250
Fábricas en operación (cantidad)	6	6	9	12	15
4G					
% capacidad de producción empleada	50%	20%	0%	0%	0%
Cantidad de productos (en miles)	1,650	660	0	0	0
% productos defectuosos	2.30%	2.22%			
5G					
% capacidad de producción empleada	50%	80%	100%	100%	100%
Cantidad de productos (en miles)	1,650	2,640	4,950	6,600	8,250
% productos defectuosos	2.76%	2.66%	2.57%	2.48%	2.39%

Nota: Esta Tabla muestra las tecnologías que se fabricarán en los próximos años. Elaboración propia.

Costos de Producción

Los costos de producción y de logística de la tecnología 4G, se obtuvieron del comportamiento histórico de la compañía; y para la tecnología 5G se estimó un incremento en los costos del 13% por los avances tecnológicos e investigación continua.

En la Tabla No. 22 se muestra la proyección de costos de producción.

Tabla 22: Costos de producción (2022 - 2026)

Costos de producción	2022	2023	2024	2025	2026
Tecnología 4G					
Cantidad de productos (en miles)	1,650	660	0	0	0
Costo unitario de fabricación (USD)	100	100	0	0	0
Costo de características (USD)	150	150	0	0	0
Costo total de Tecnología 4G (en miles USD)	412,500	165,000	0	0	0
Tecnología 5G					
Cantidad de productos (en miles)	1,650	2,640	4,950	6,600	8,250
Costo unitario de fabricación (USD)	113	113	113	113	113
Costo de características (USD)	54	72	144	180	180
Costo total de Tecnología 5G (en miles USD)	275,550	488,400	1'272,150	1'933,800	2'417,250
Costos variables de producción (en miles de USD)	688,050	653,400	1'272,150	1'933,800	2'417,250

Nota: Esta Tabla muestra los costos para la fabricación de “*smartphones*”. Elaboración propia.

Logística

La logística considera la gestión de stocks, almacenaje, transporte y aranceles de materias primas, productos intermedios y terminados. Se estima como actividades importantes: la minuciosa planificación de las compras, el cumplimiento de entregas de proveedores y la priorización de

entrega de productos terminados a operadores, a fin de conseguir un inventario final de cero unidades, tal como se muestra en la Tabla No. 23.

Tabla 23: Costos de logística (2022 - 2026)

Costo de Logística	2022	2023	2024	2025	2026
Cantidad de productos (en miles)	3,300	3,300	4,950	6,600	8,250
Costo unitario de transporte y aranceles (USD)	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5
Costo unitario de almacenaje (USD)	0.91	0.91	0.91	0.91	0.91
Costo de Logística (en miles de USD)	11,253	11,253	16,879.5	22,506	28,132.5

Nota: Esta Tabla muestra los costos logísticos para los “*smartphones*”. Elaboración propia.

Proveedores

Se realizará acuerdos de largo plazo, bajo un proceso de homologación que asegure aspectos comerciales, financieros, calidad y responsabilidad social, sobre los productos y servicios a ofrecer. Igualmente, se buscará el fortalecimiento de relaciones comerciales para un beneficio mutuo en caso de desabastecimiento de materia como consecuencia de una crisis internacional.

Para la calificación de la responsabilidad social del proveedor, se evaluará los valores éticos y la sostenibilidad.

1.3 Presupuesto del Plan de Operaciones

El presupuesto de operaciones se detalla en la Tabla No. 24.

Tabla 24: Plan de operaciones (2022 - 2026)

Presupuesto en miles USD	2022	2023	2024	2025	2026
Inversión en fábricas nuevas	480,000	480,000	480,000	0	0
Costos variables de producción	688,050	653,400	1,272,150	1,933,800	2,417,250
Costo de logística	11,253	11,253	16,879.5	22,506	28,132.5
Costo total de producción	699,303	664,653	1,289,030	1,956,306	2,445,383

Nota: Esta Tabla muestra el detalle del presupuesto de operaciones. Elaboración propia.

2. Plan de Tecnología

El Plan de Tecnología propone la implementación de la Tecnología 5G, la continua investigación y desarrollo de tendencias, rendimiento y seguridad de los “*smartphones*”.

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo General

Desarrollar tecnología innovadora para la mejor experiencia de uso de los usuarios “*gamers*”.

2.1.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar la tecnología 5G con 10 características para el año 2025.
- Desarrollar anualmente un “*upgrade*” en rendimiento y en seguridad.

2.2 Actividades

Dentro de las actividades se aplicará una estrategia mixta, que comprende comprar características y desarrollo interno para alcanzar un total de 10 para la tecnología 5G, el detalle de las características disponibles y su desarrollo se muestran en la Tabla No. 25.

Tabla 25: Características disponibles y en desarrollo (2022 - 2026)

	2022	2023	2024	2025	2026
Licencia de Tecnología 5G comprada	1	0	0	0	0
Licencia de características compradas	3	0	0	0	0
Características desarrolladas internamente	0	1	4	2	0
Total, características disponibles con Tecnologías 5G	3	4	8	10	10

Nota: Esta Tabla muestra el número de licencias y características que se adquirirán en los próximos años.

Elaboración propia.

Asimismo, tomando en consideración el constante cambio tecnológico, se cuenta con un equipo de Investigación y Desarrollo para la continua investigación de nuevas tendencias tecnológicas, actualización constante de apps de seguridad y la optimización del rendimiento de los equipos, para mejorar la experiencia para nuestros usuarios “gamers”.

2.3 Presupuesto del Plan de Tecnología

Para lograr el objetivo de implementar la tecnología 5G, se invertirá en licencias según el presupuesto planteado en la Tabla No. 26.

Tabla 26: Presupuesto de compra de licencias y características 5G

Presupuesto en miles USD	2022	2023	2024	2025	2026
Costo de Licencias de tecnología 5G	425,000	0	0	0	0
Costo de Licencias de característica 5G	165,000	0	0	0	0
Total	590,000	0	0	0	0

Nota: Esta Tabla muestra las inversiones en tecnología. Elaboración propia.

3. Plan de Recursos Humanos

El plan de recursos humanos comprende a todo el personal de Mobile Inc. donde se considera al Gerente General, los gerentes de departamentos, personal administrativo, personal de I+D y operarios de producción y logística.

3.1 Objetivos

3.1.1 Objetivo General

- Contratar y retener personal altamente calificado.

3.1.2 Objetivos Específicos

- Capacitación constante del personal.
- Reevaluación de sueldos según desempeño.

3.2 Actividades

Contratación de personal

Para la contratación de personal se deberá definir el perfil del puesto para realizar la convocatoria externa, el personal de recursos humanos filtrará a los candidatos, los cuales desarrollarán exámenes psicológicos y psicotécnico; y se verificarán las referencias. Luego los candidatos seleccionados desarrollarán un examen de habilidades técnicas y pasarán por una entrevista personal con el gerente del departamento. Finalmente, los tres finalistas serán entrevistados por una comisión liderada por el Gerente General.

El personal de recursos humanos solicitará al ingresante todos los documentos necesarios para su incorporación a la compañía.

Capacitación

Las capacitaciones son importantes porque contribuyen a la productividad y eficiencia del trabajador, aprendiendo sobre nuevas técnicas para realizar sus labores.

Las capacitaciones más intensivas se desarrollarán en el “*core*” de la compañía, es decir la innovación tecnológica de “*smartphones*” enfocados a “*gamers*”, como el avance en tecnología 5G, sistema operativo, procesadores, “*ethical hacking*”, y todo aquello que mejore la experiencia del usuario “*gamer*”, con el objetivo de seguir nuevas tecnologías, diseños y formas, para mantenerse a la vanguardia.

Los trabajadores de planta y administrativos recibirán capacitaciones “*in-house*” para el mejor desempeño de sus funciones, seguridad y calidad en su trabajo, a fin de conservar el “*know-how*” de la compañía. A partir del año 2023, se ha destinado un fondo para capacitaciones del personal administrativo con mejor desempeño, a fin de perfeccionar sus conocimientos y habilidades.

Remuneraciones

Los trabajadores tienen un rango de remuneración según su categoría: gerentes, personal administrativo, personal de I+D y operarios. Sin embargo, se puede realizar una reevaluación de sueldos, en base a las evaluaciones anuales de desempeño, años en el puesto de trabajo, la situación de la compañía entre otros factores.

El sueldo del personal incluye todos los beneficios de ley: seguro médico, movilidad, gratificaciones, vacaciones, retenciones, entre otros.

3.3 Presupuesto del Plan de Recursos Humanos

El detalle del presupuesto de Recursos Humanos se muestra en la Tabla No. 27.

Tabla 27: Presupuesto de Recursos Humanos (2022 - 2026)

Detalle	2022	2023	2024	2025	2026
Personal Producción					
Número de Fábricas	6	6	9	12	15
N° Operarios producción y logística	900	900	1,350	1,800	2,250
Salario de Operarios miles USD	30,240	30,240	45,360	60,480	75,600
N° de Gerentes de Operaciones	12	12	18	24	30
Salario de Gerentes de miles USD	1,008	1,008	1,512	2,016	2,520
Total, personal de Producción miles USD	31,248	31,248	46,872	62,496	78,120
Personal I+D					
N° de Personas de I+D	760	800	800	800	800
Salario de trabajadores de I+D miles USD	45,600	48,000	48,000	48,000	48,000
Capacitación del personal de I+D miles USD	1,776	2,880	2,880	2,880	2,880
N° Gerente de I+D	1	1	1	1	1
Salario de Gerentes miles USD	84.0	85.2	86.4	87.6	88.8
Total, personal I+D miles USD	47,460	50,965	50,966	50,968	50,969
Personal Administrativo					
N° Gerente General	1	1	1	1	1
Salario de Gerente General miles USD	180	204	240	264	276
N° Gerentes Administración y de RRHH	2	2	2	2	2
Salario de Gerentes miles USD	168.0	170.4	172.8	175.2	177.6
N° Personal Administrativo	3	4	6	6	6
Salario de personal administrativo miles USD	162.0	220.8	338.4	345.6	352.8
N° Gerente de Ventas	1	1	1	1	1
Salario de Gerente de Ventas miles USD	72.0	73.2	74.4	75.6	76.8
N° Personal de Ventas	4	4	6	6	6
Salario de personal ventas miles USD	182.4	187.2	288.0	295.2	302.4
Capacitación de personal administrativo miles USD	-	253.2	2,538.0	2,494.8	2,463.6
Total, Personal Administrativo	764	1,109	3,652	3,650	3,649
Total, Presupuesto de RRHH	79,472	83,322	101,490	117,114	132,738

Nota: Esta Tabla muestra información sobre los costos y los gastos proyectados para el personal de la compañía. Elaboración propia.

4. Plan de Marketing

En el plan de marketing se desarrolla la segmentación del mercado, posicionamiento y marca de la compañía, marketing relacional y las 4P's, resaltando las bondades de los "smartphones" a fin de captar al público "gamer".

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo General

Captar y fidelizar a los usuarios “gamers”.

4.1.2 Objetivos Específicos

- Vender el 100% de los “*smartphones*” proyectados por año.
- Lograr el reconocimiento de la marca dentro del segmento “*gamer*”.

4.2 Estrategia de Marketing

Estrategia general

La estrategia está basada en captar la atención de los clientes, mostrando los beneficios superiores que tienen los “*smartphones*” para mejorar la experiencia en los juegos.

Lograr alianzas estratégicas con los principales productores líderes de videojuegos como Tencent, Sony Interactive Entertainment, Xbox Game Studios, donde se pueda obtener información de primera mano sobre las nuevas versiones de juegos, sus requerimientos y adaptarlos a los smartphones.

Ser patrocinadores de los torneos de los videojuegos más importantes, tales como Fortnite, League of legends, Dota, Halo, entre otros.

Entrar al mercado con precios accesibles para los clientes, siendo éstos para la tecnología 4G de USD 236.00 y 5G de USD 473.00, resaltando la marca y calidad de los productos.

4.2.1 Segmentación

Estrategia de segmentación

Se plantea la “estrategia concentrada”, aplicando diversas promociones y campañas para atraer al segmento de usuarios “gamers”.

Demográficas

La compañía se dirige a usuarios “gamers” de 18 a 35 años, que representan un 52% del total de jugadore de videojuegos en China (Statista, 2021a).

Psicográficas

Un “*gamer*”, es una persona que le gusta invertir su tiempo en jugar videojuegos, puede ser amateur o realizar esta actividad de manera profesional. Se distingue a un “*gamer*” profesional porque obtiene dinero por jugar, gusta de asistir a evento, ferias y torneos especializados donde pueden competir contra otros profesionales, genera contenido en redes donde muestra sus

habilidades y comparte sus experiencias, en ocasiones pertenece a equipos profesionales (Equipos de Expertos en Empresa, 2018) y domina la “cultura *gamer*” (Gasco, 2019, párr. 2).

Los “*gamers*” se caracterizan por trabajar en equipo, ser amigables y estrategas, siendo éstos sus principales valores.

Conductual

Los “*gamers*” hacen uso de los videojuegos, después de trabajar, en espera de reuniones, en descansos de la jornada laboral y durante el transporte diario (Pinto, 2021).

Según nuestro estudio de mercado, concluimos que los usuarios “*gamers*” buscan un “*smartphone*” con pantalla grande y buena resolución, ligero y resistente, multibanda, buena cámara, alta capacidad de procesador, de RAM y de memoria interna, con batería de larga duración y de carga rápida, que contribuyan a obtener beneficios como jugar cómodamente, interactuar con personas alrededor del mundo, permitiéndoles desarrollar nuevas habilidades y destrezas, en los diversos videojuegos que descargan.

4.2.2 Posicionamiento

Producto y Marca

Mantra: Mobile Inc., diversión extrema siempre a la mano.

Establecimiento del posicionamiento de la marca

Con respecto a la paridad, es un *smartphone* con tecnología de vanguardia, que te mantiene en contacto con los demás, por llamadas, mensajería, correo, te permite navegar en redes sociales de manera rápida, puede tomar fotos y grabar videos, descargar videojuegos, jugar en línea, etc.

Se diferencian por fabricar “*smartphones*” especializados para “*gamers*”. Los modelos son resistentes, ligeros, de alta calidad, buena resolución, con diseños llamativos y otras características que aseguran la mejor experiencia de juego, durante horas y en cualquier lugar.

Estrategia de la marca

La estrategia se enfoca en la extensión de línea, lanzando al mercado “*smartphones*”, con nuevas versiones, diseños innovadores, satisfaciendo constantemente las necesidades de los usuarios “*gamers*”, esto permite continuar trabajando en el posicionamiento constante de los productos en el mercado.

Promesa de la Marca-Valor

Funcional, son “*smartphones*” con características diseñadas especialmente para “*gamers*”, que los acompañarán en su rutina diaria.

Socialmente están comprometidos a la innovación continua, reafirmando el interés de los usuarios en los productos.

Finalmente, en lo emocional, te permite vivir sensaciones, conectándote con personas de todo el mundo, transportándote en las historias de los videojuegos.

Experiencia de marca

Con la exposición de la marca, se quiere que los usuarios “*gamers*” vivan experiencias únicas, descubriendo las herramientas que necesitan dentro de su “*smartphone*”.

Con la experiencia de compra, se busca hacerles sentir un contacto especial con el producto, que genere confianza a los usuarios “*gamers*” y sobre todo seguridad, contando con un sistema de GPS para la ubicación inmediata del equipo por robo y sistema “*anti-hacker*”, para evitar robos sistemáticos de cuentas de los usuarios.

Por último, se busca que los usuarios “*gamers*” vean y sientan los atributos del “*smartphone*” mejorando su experiencia de uso y aumentando su confianza.

Marketing Relacional

Para su desarrollo se considera enviar avisos de actualización de app de seguridad, de características, lanzamiento de nuevas versiones de “*smartphones*”, tendencias de juegos, encuesta de atención al cliente y calidad del producto, presencia en redes sociales, tutoriales de uso, entre otros.

4.2.3 Mix de Marketing

Producto: Los productos ofrecidos actualmente en el mercado tienen tecnología 4G y 5G.

Las 4E’s (envase, empaque, embalaje y etiquetado), aportan seguridad para el transporte en sus distintos puntos de venta, protegiéndolo de cualquier daño o manipulación, elaborado con materiales reciclables para la conservación del medio ambiente. Es importante considerar los 4E’s, para una exhibición sobresaliente de nuestra marca que aporte diferenciación.

Las características por tecnologías 4G y 5G que se lanzarán al mercado “*gamers*”, se muestra en la Tabla No. 28.

Tabla 28: Características por Tecnologías 4G y 5G

Ord.	Características	4G	5G
1	Chipset // CPU	Mediatek MT6771V Helio P70 (12nm)	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)
2	Pantalla	6.1 inches / Super Retina XDR OLED, HDR10, Dolby Vision, 800 nits (typ), 1200 nits (peak) / 1170 x 2532 pixels, 19.5:9 ratio	6.8 pulgadas / AMOLED, 1B colors, 165Hz, 700 nits (typ) / 1080 x 2400 pixels, 19.5:9 ratio
3	Almacenamiento	128GB / 256GB	128GB / 256GB / 512GB / 1TB
4	RAM	6GB	8GB / 16GB /12GB
5	Cooling	Water Carbon Cooling	Water Carbon Cooling
6	Cámara frontal	12 MP, f/2.2, 23mm (wide), 1/3.6" SL 3D, (depth/biometrics sensor) HDR	24 MP 1080p@30fps
7	Cámara posterior	Rear Dual 64 MP (Angular) y 16 MP (Gran angular)	Rear Triple 108 MP, 13 MP y 5 MP
8	Batería	Li-Ion / 3095 mAh	Li-Po 6000 mAh
9	Carga Rápida	Li-Ion Fast charging 20W, 50% in 30 min (advertised). // Qi magnetic fast wireless charging 7.5W	Fast charging 120W, 100% in 15 min
10	Sonido	3.5mm Audio Jack, MP3, Cancelled Noice	3.5mm Audio Jack // with DTS:X stereo speakers (2 dedicated amplifiers) // 24-bit/192kHz audio

Nota: Esta Tabla muestra las características de los “*smartphones*” que se ofrecerán a los “*gamers*”. Los datos son proporcionados por Phoneaqua, 2022.

Precio:

De acuerdo con el análisis realizado, los precios para la tecnología 4G es de USD 236.00 y 5G de USD 473.00. Sin embargo, debido a que el canal de distribución son los principales operadores de China, de los que destacan China Mobile, China Telecom y China Unicom; nuestros “*Key Account Managers*”, se pondrán en contacto con ellos para promocionar los productos, a un precio por volumen en cual será menor al precio sugerido para el cliente final, según lo descrito en la Tabla No. 29.

Tabla 29: Proyección de precio de venta (2022 - 2026)

Precios USD	2022	2023	2024	2025	2026
Tecnología 4G					
Precio de venta 4G con 5% dscto.	225	220	-	-	-
Precio sugerido al cliente final	236	231	-	-	-
Tecnología 5G					
Precio de venta 5G con 5% dscto.	450	450	450	445	430
Precio sugerido al cliente final	473	473	473	467	451

Nota: Esta tabla muestra los precios que se ofrecerán a los operadores móviles y “*gamers*”. Elaboración propia.

El ingreso por ventas proyectados se detalla en la Tabla No. 30.

Tabla 30: Ventas proyectadas (2022 - 2026)

Detalle	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas de “ <i>smartphones</i> ” 4G (miles de unidades)	1,650	660	-	-	-
Precio unitario de venta 4G al operador (USD)	225	220	-	-	-
Ingreso por Ventas 4G (miles USD)	371,250	145,200	-	-	-
Ventas de “ <i>smartphones</i> ” 5G (miles de unidades)	1,650	2,640	4,950	6,600	8,250
Precio unitario de venta 5G al operador (USD)	450	450	450	445	430
Ingreso por ventas 5G miles USD	742,500	1,188,000	2,227,500	2,937,000	3,547,500
Ingreso total por ventas miles USD	1,113,750	1,333,200	2,227,500	2,937,000	3,547,500

Nota: Esta tabla muestra la capacidad de producción de “*smartphones*” por tecnología e ingresos que generarían en los próximos años. Elaboración propia.

Plaza: Asegurar la eficiente distribución de los productos a los principales operadores.

Promoción: Del análisis de mercado realizado, los usuarios “*gamers*” podrán recibir referencias e información de las características de un “*smartphone*”, mediante medios sociales, videos comerciales impulsados por “*influencers*”, artículos con recomendaciones y páginas web sobre las características del equipo.

4.3 Presupuesto de Marketing

El presupuesto de Marketing se detalla en la Tabla No. 31.

Tabla 31: Presupuesto de Marketing (2022 - 2026)

Inversión (miles de USD)	2022	2023	2024	2025	2026
Paneles publicitarios digitales	7,000	7,000	8,500	12,000	14,500
Patrocinadores en torneos	7,000	7,000	8,500	12,000	14,500
Marketing digital *	3,000	3,000	4,100	6,000	8,500
Creadores de contenidos (videos comerciales) * e “ <i>influencers</i> ”	3,000	3,000	4,100	6,000	8,500
Relaciones públicas***	4,750	4,750	4,925	6,500	8,865
Lanzamiento del nuevo producto**	7,500	7,500	7,000	7,000	7,000
Total	32,250	32,250	37,125	49,500	61,865

* “*Community Manager*”.

** Evento para la presentación del nuevo producto.

*** Promoción por parte del vendedor hacia el cliente sobre los productos.

Nota: Esta Tabla muestra las inversiones para los próximos años. Elaboración propia.

5. Plan de Responsabilidad Social

En el Plan de Responsabilidad Social se desarrolla el cuidado que tendrá la compañía en el ciclo de vida del “*smartphone*”, tomando en cuenta a los proveedores, la fabricación y deshecho de equipos. Adicionalmente, se proponen iniciativas que ayudarán a la concientización y progreso de la comunidad.

5.1 Objetivos

5.1.1 Objetivo General

Ser reconocido como una compañía socialmente responsable para el año 2026.

5.1.2 Objetivos Específicos

- Utilizar 50% de materiales ecológicos para el empaque y el embalaje de “smartphone”.
- Obtener y mantener las Certificaciones ISO 9001 e ISO 14001.
- Desarrollar un plan para el manejo de residuos de “smartphones”.
- Promover los programas de innovación e inclusión laboral.

5.2 Actividades

5.2.1 Gobierno Corporativo

La Gerencia General y los gerentes están comprometidos en hacer de Mobile Inc. una compañía socialmente responsable, mediante lineamientos para reforzar y cumplir el Código de Ética y Conducta. Teniendo como eje principal, el respeto por la dignidad de la persona y protección del medio ambiente.

5.2.2 Cuidado del ciclo de vida del “Smartphone”

Para tener un eficiente cuidado del ciclo de vida del “smartphone” se proponen las siguientes acciones:

Proveedores

Se evaluará las capacidades, procesos y recursos de los proveedores de componentes, a través de una homologación realizada anualmente por una empresa externa. Se contratará a los que obtengan mayor puntaje y cuenten con certificados de buena ética.

Asimismo, se brindará asesorías para que mejoren su proceso de fabricación. Lo cual contribuirá a la eficiencia en la cadena de producción de “*smartphones*”.

Operaciones

Se buscará la optimización de los procesos internos, para ser más competitivos, logrando un impacto positivo en la sociedad y generando mayores ingresos. Se propone implementar las siguientes mejoras:

- Utilizar materiales ecológicos en el empaque y el embalaje de “*smartphone*”, para reducir la utilización de cartón y plástico.
- Implementar los Sistemas de Gestión de la Calidad (ISO 9001) y Gestión Ambiental (ISO 14001), con la finalidad de garantizar la gestión de calidad y ambiental en el proceso de fabricación de “*smartphones*”.

Disposición final de “smartphones” en desuso

En el año 2023, se implementará el Plan de Manejo de Residuos de “*smartphones*”, el que consiste en la sensibilización, recolección y disposición final de dispositivos en desuso.

Se realizarán tres campañas anuales de sensibilización en redes sociales, donde se incentivará el cuidado del medio ambiente a través del correcto deshecho de los “*smartphones*”. Para ello, se colocarán módulos de atención, en lugares estratégicos, donde los usuarios dejarán sus “*smartphones*” en desuso; y se harán acreedores de un cupón, no acumulable, de USD 5 de descuento para su próxima compra. Finalmente, los dispositivos serán recolectados por una empresa especializada para su disposición final.

Comunidad

Se realizarán un concurso anual de innovación dirigido, a estudiantes, donde se incentivará el desarrollo de “*software*” que mejore la calidad de vida de las personas con discapacidad auditiva o visual.

Se promoverá que se cumpla la cuota de 1.5% de contratación de personal con discapacidad (Liao, 2020). Para lograrlo, se propone incentivar la participación de estas personas, brindando 10 puntos de ventaja en proceso de selección. Asimismo, se asignará un presupuesto para modificar la infraestructura, a fin de brindar mayor accesibilidad y comodidad a las personas con discapacidad.

5.3 Presupuesto de Responsabilidad Social

El presupuesto asignado para la inversión en responsabilidad social se muestra en la Tabla No. 32.

Tabla 32: Presupuesto del plan de responsabilidad social (2022 - 2026)

Presupuesto (miles USD)	2022	2023	2024	2025	2026
Homologación de proveedores.	3,000	3,000	4,000	5,200	5,200
Sensibilización interna en el uso de materiales ecológicos para el empaque y embalaje.	1,500	1,500	2,000	2,000	2,000
Certificaciones ISO 9001 e ISO 14001.	5,000	5,000	6,000	7,000	9,000
Campañas de sensibilización e implementación del módulo de recolección de “ <i>smartphones</i> ”.	1,500	1,500	2,500	3,000	4,000
Contratación de una empresa especializada en recojo y disposición final de “ <i>smartphones</i> ”.	2,100	2,100	3,900	6,000	8,000
Concursos de innovación.	2,500	2,500	3,500	4,000	5,000
Programa de inclusión laboral.	3,000	3,000	4,000	4,000	5,800
Total	18,600	18,600	25,900	32,200	39,000

Nota: Esta Tabla muestra las inversiones que se realizará en los próximos años para mantener la sostenibilidad de la compañía. Elaboración propia.

6. Plan de Finanzas

En el plan de Finanzas se utilizan los presupuestos anteriormente mencionados para realizar un análisis financiero del proyecto y verificar su viabilidad.

6.1 Objetivos

Los objetivos del Plan Financiero se muestran en la Tabla No. 33.

Tabla 33: Objetivos Estratégicos (2022 - 2026)

Objetivo Estratégico	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Incrementar el EBITDA USD	43,454	287,128	537,378	778,460	787,886	876,022
Incrementar el ROE	8.5%	16.6%	23.6%	25.9%	23.6%	25.0%
Incrementar el ROA	16.2%	56.8%	57.2%	47.3%	34.8%	33.4%

Nota: Esta Tabla muestra los objetivos a alcanzar en los próximos años. Elaboración propia.

6.2 Supuestos

Para el cálculo del análisis financiero se consideran los siguientes supuestos:

- Cada adquisición de fábrica consiste en: inmueble, maquinaria y equipo, en modalidad llave en mano. La que será entregada dos años después de su solicitud, a un costo unitario de USD 160,000,000.
- El préstamo bancario es del 90% de las inversiones en las fábricas e incluye un periodo de gracia parcial de 2 años, y 8 años de cuotas fijas.
- Para los préstamos de corto y largo plazo se considera una tasa anual de 4.87%, la cual fue calculada con los siguientes datos:
 - Tasa de largo plazo de 4.60% en yuanes del Banco de China (Bloomberg US Edition, 2022).
 - Inflación en yuanes de 0.98% (Anónimo, 2022d).
 - Inflación en dólares de 7%. (Agencia AFP, 2022).
 - Fórmula TEA= $4.60\% * (1+7\%) / (1+0.98\%) = 4.87\%$.
- La depreciación y amortización promedio es de 3.8%, calculado en base al histórico del activo bruto, que incluye activos tangibles e intangibles. Cabe señalar que cada uno de los bienes del activo fijo tiene un método y porcentaje de depreciación.
- Para el cálculo de los activos fijos, se ha considerado las inversiones en fábricas y licencias tecnológicas.
- Se inicia el año 2022 con una pérdida acumulada arrastrable de USD 35,859,000; como se muestra en el Anexo No. 2: Estado de Ganancias y Pérdidas (2010-2021), ítem “Beneficio antes de Impuestos”.
- Impuesto a la Renta de 15%, asignado para empresas de tecnología en China (Export Enterprises SA., 2022b).

6.3 Plan de Acción

- Se invertirá en 9 fábricas nuevas por un total de USD 1'440,000,000; financiadas mediante préstamo bancario, a fin de aumentar la capacidad de producción local y dejar de emplear producción contratada.
- Para la Investigación y Desarrollo de Tecnologías, se empleará una estrategia mixta de compra de licencias y desarrollo interno.
- Se implementará una política donde establezca una caja mínima anual de USD 300,000,000; para cubrir necesidades de liquidez.
- Se cancelará la deuda con accionistas por USD 375,000,000, con un cronograma a 7 años sin intereses.
- Se propone una política de pago de dividendos del 50% a partir del año 2026, de los cuales el 85% será reinvertido.

6.4 Análisis Financiero

6.4.1 Flujo de caja sin estrategia

Se ha considerado los siguientes supuestos:

- Se estima que para los años 2022 y 2023 no habrá crecimiento en ventas, para el año 2024 se reducirá en 30% y para los años 2025 y 2026 se reducirán en 50%, como consecuencia de la obsolescencia tecnológica de los “*smartphones*” 4G.
- Los Costos de Ventas y los Gastos de Ventas y Administrativos, se mantienen porcentualmente como en el año 2021.
- Se mantiene producción tercerizada del 60% y propia del 40%.
- No se ha realizado ninguna inversión adicional.
- No se realiza pago por impuesto a la renta debido a la pérdida acumulada.

El Flujo de Caja sin estrategia se presenta en la Tabla No. 34.

Tabla 34: Flujo de Caja sin estrategia (miles USD)

Detalle	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas Netas	1,747,303	1,747,303	1,223,112	611,556	305,778
Costo de Ventas	-1,598,495	-1,598,495	-1,118,947	-559,473	-279,737
Utilidad Bruta	148,808	148,808	104,166	52,083	26,041
Gastos de Administración	-39,354	-39,354	-27,548	-13,774	-6,887
Gastos de Ventas	-66,000	-66,000	-46,200	-23,100	-11,550
EBITDA	43,454	43,454	30,418	15,209	7,604
Depreciación	-36,296	-36,296	-36,296	-36,296	-36,296
Utilidad Operativa	7,158	7,158	-5,878	-21,087	-28,692
Utilidad Antes de IR y Part.	14,316	14,316	-11,756	-42,174	-57,383
Impuesto a la Renta	-2,147	-2,147	1,763	6,326	8,607
Depreciación	36,296	36,296	36,296	36,296	36,296
Variación NOF	-484,094	-430,523	-374,073	122,784	177,567
VA Perpetuidad					504,847
Flujo de caja Económico	-435,629	-382,058	-347,770	123,231	669,935
Préstamos	440,640	881,280	1,275,567	1,180,603	1,034,657
Intereses	-28,978	-50,456	-68,603	-62,902	-54,717
Amortizaciones	-440,640	-881,280	-1,275,567	-1,180,603	-1,034,657
Ahorro Fiscal	4,347	7,568	10,290	9,435	8,208
Flujo Financiero	-460,261	-424,945	-406,082	69,764	623,425

Nota: Esta tabla muestra el flujo de caja sin estrategia para los próximos 5 años. Elaboración Propia.

6.4.2 Flujo de caja con estrategia

Se ha considerado los siguientes supuestos:

- Se dejará de contratar producción tercerizada, por lo que en consecuencia en el año 2022 se reducen las ventas en 36% y los Costos de Ventas y los Gastos de Ventas y Administrativos en 9%.
- A partir del año 2023, se proyecta un incremento en las ventas superior al 19%; y los Costos de Ventas y los Gastos de Ventas y Administrativos se incrementarán por la implementación de las estrategias de los planes de Operaciones (Tabla 24), Tecnología (Tabla 26), Recursos Humanos (Tabla 27), Marketing (Tabla 31) y Responsabilidad Social (Tabla 32).
- Los Gastos Financieros corresponden a préstamos de corto y largo plazo.

El Flujo de caja con estrategia se presenta en la Tabla No. 35.

Tabla 35: Flujo de Caja con Estrategia (miles USD)

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas Netas		1,113,750	1,333,200	2,227,500	2,937,000	3,547,500
Costo de Ventas		-730,551	-695,901	-1,335,902	-2,018,802	-2,523,503
Utilidad Bruta		383,199	637,299	891,599	918,198	1,023,998
Gastos de Administración		-48,224	-52,074	-54,618	-54,618	-54,618
Gastos de Ventas		-50,850	-50,850	-63,025	-81,700	-100,865
EBITDA		284,125	534,375	773,956	781,880	868,515
Depreciación		-77,114	-95,625	-114,136	-114,136	-114,136
Utilidad Operativa		207,011	438,750	659,820	667,744	754,379
Utilidad Antes de IR y Part.		414,021	877,500	1,319,639	1,335,488	1,508,757
Impuesto a la Renta		-62,103	-131,625	-197,946	-200,323	-226,314
Depreciación		77,114	95,625	114,136	114,136	114,136
Variación NOF		-108,841	-18,769	-227,322	-378,675	-212,601
Inversiones en activo Fijo	-1,079,600	-489,600	-489,600	0	0	0
VA Perpetuidad						25,786,189
Flujo de caja Económico	-1,079,600	-169,409	333,131	1,008,507	870,626	26,970,168
Préstamos	976,423	681,224	440,640			
Intereses		-54,628	-61,251	-68,461	-64,126	-57,422
Amortizaciones		0	0	-46,353	-94,965	-145,946
Ahorro Fiscal		8,194	9,188	10,269	9,619	8,613
Flujo Financiero	-103,177	465,382	721,708	903,962	721,154	26,775,413

Nota: Esta tabla muestra el flujo de caja para los próximos 5 años. Elaboración propia.

6.4.3 Flujo de efectivo incremental

Para el cálculo del Flujo de Efectivo Incremental, se utilizaron los flujos obtenidos sin y con estrategia, tal como se muestra en la Tabla No. 36.

Tabla 36: Flujo de Efectivo Incremental (miles USD)

Flujo de Efectivo	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ebitda con estrategia		284,125	534,375	773,956	781,880	868,515
Ebitda sin estrategia		43,454	43,454	30,418	15,209	7,604
(-) IR		-17,479	-56,625	-88,704	-90,543	-104,544
Flujo Caja Incremental	-	223,192	434,296	654,834	676,128	756,367
Capital Invertido	-1,079,600	-489,600	-489,600	-	-	-
VA Perpetuidad						16,473,108
Flujo de Caja Económico	-1,079,600	-266,408	-55,304	654,834	676,128	17,229,474

Nota: Esta tabla muestra el flujo incremental para los próximos 5 años. Elaboración propia.

6.5 Estudio de viabilidad y rentabilidad del proyecto

6.5.1 Costo de Capital.

Para la estructura del financiamiento se considera los siguientes datos de la tabla No. 37.

Tabla 37: Estructura del Beta apalancada.

Sigla	Descripción	Dato	Fuente
Rf	Tasa de libre riesgo	3.02%	Corresponde al promedio de la tasa de rendimiento al año 2021 del bono soberano chino (Bloomberg, 2022).
RM	Tasa de mercado China.	11.44%	Tasa de mercado de China (WSJ, 2022).
β_L	Beta Apalancado de ZTE ShenZen	0.55	Beta del periodo 2022-2026 de Corporación ZTE (Anónimo, 2022e).
D	Deuda Total	49.46	Deuda Total del 1er trimestre del 2022 de la Corporación ZTE (Anónimo, 2022f).
EV	Valor de la empresa	118.97	Valor Empresarial de la Corporación ZTE (Anónimo, 2022h).
D/EV	Deuda sobre valor de la empresa	0.71	Corresponde al cálculo de la Deuda Total (D) / Valor Empresarial de la Corporación de ZTE (EV).
β_u	Beta Desapalancado $\beta_u = \beta_L / (1 + (D/EV) * (1 - T))$	0.3427	Para el cálculo se ha considerado beta apalancado de la Corporación ZTE (BLev), la deuda (Total debt), valor de la empresa (EV) y la tasa de impuesto a la renta de China (T).
T	Tasa Impositiva	15.0%	Tasa Impositiva asignada para empresas de tecnología en China (Export Enterprises SA., 2022b).
Kd	Costo Deuda	4.87%	Calculado en base a la tasa de préstamo en yuanes y tasas de inflación de EEUU y China

Nota: Esta tabla muestra la composición de la estructura de financiamiento. Elaboración propia.

Con los datos de la tabla No. 37, se halla el Beta Apalancado para la compañía Mobile Inc., y luego se calcula el Costo de Capital, tal como se muestra en la tabla No. 38.

Tabla 38: Estructura del financiamiento

Siglas	Descripción	2022	2023	2024	2025	2026
β_u	Beta Desapalancado	0.3427	0.3427	0.3427	0.3427	0.3427
Wc	Estructura de Capital (E/v)	19.7%	33.3%	45.5%	55.6%	63.2%
Wd	Estructura de Deuda (D/v)	80.3%	66.7%	54.5%	44.4%	36.8%
T	Impuestos	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%
β_L	Beta Apalancado $\beta_L = \beta_u * (1 + Wd / Wc * (1 - T))$	1.5308	0.9260	0.6923	0.5757	0.5126
Ke	Costo Capital $ke = Rf + (Rm - Rf) * \beta_L$	15.9%	10.8%	8.9%	7.9%	7.3%

Nota: Esta tabla muestra la estructura del costo de capital. Elaboración propia.

Para el cálculo del WACC se ha considerado la siguiente fórmula:

$$WACC = (E/v) * Ke + (D/v) * Kd * (1 - T).$$

- E(Equity): Valor del Patrimonio.
- V: Valor total de la empresa.
- Ke: Costo del dinero del accionista.
- D: Valor de la deuda.
- Kd: Costo de la deuda.
- T: Tasa impositiva.

Los resultados del cálculo del WACC se muestran en la Tabla No. 39.

Tabla 39: WACC

Siglas	Descripción	2022	2023	2024	2025	2026
E	Equity (Patrimonio)	239,405	560,279	1,062,934	1,476,009	1,773,991
V	Valor total de la empresa	1,215,828	1,682,143	2,338,501	2,656,612	2,808,648
D	Deuda Total	976,423	1,121,864	1,275,567	1,180,603	1,034,657
Ke	Costo Capital	15.9%	10.8%	8.9%	7.9%	7.3%
Kd	Costo Deuda	4.9%	4.9%	4.9%	4.9%	4.9%
T	Tasa impositiva	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%
	WACC	6.46%	6.37%	6.28%	6.21%	6.16%

Nota: Esta tabla muestra la estructura de la formula del WACC para los próximos 5 años. Elaboración propia.

6.5.2 TIR y VAN.

- En base al Flujo de Caja Económico, se obtiene la Tasa Interna de Retorno (TIR) de 11.55% y el Valor Actual Neto (VAN) de USD 275,736.00. Concluyendo que el proyecto es viable y rentable para los inversionistas.
- El periodo de recuperación del proyecto es en 4 años y 2 días, lo que consideramos favorable para los inversionistas porque se encuentra dentro del plazo del Plan Estratégico.

6.5.3 ROA y ROE.

El ROA y ROE para los años 2022 al 2026 se muestran en la Tabla No. 40.

Tabla 40: ROA y ROE

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
ROA	8.5%	16.5%	23.5%	25.7%	23.4%	24.8%
ROE	16.2%	56.3%	57.3%	47.3%	34.8%	33.4%

Nota: Esta tabla muestra el Roa y Roe de los próximos 5 años. Elaboración propia.

El Retorno sobre los activos (ROA) en los años 2022 y 2023 tiene un crecimiento acelerado y luego se mantiene constante en los siguientes años. El Retorno sobre el patrimonio (ROE) se incrementa en los primeros años, y en el año 2023 disminuye debido a la amortización de la deuda y la menor participación de esta, en la estructura capital de la compañía.

7. Plan de Riesgos

En los siguientes supuestos se plantean posibles escenarios críticos, que podrían ocurrir durante el desarrollo del Plan Estratégico, y que afecten negativamente las ventas, los costos y los gastos.

Supuesto 1: Inflación del 8% y reducción de ventas del 25%.

Debido a factores externos como crisis sanitarias, conflictos internacionales y desabastecimiento de materias primas, se considera una inflación del 8% y una reducción en las ventas del 25%. En este caso se tomarían las siguientes acciones:

- Paralización de inversiones.
- Reducción de personal.
- Reducción de sueldos.

- Reducción en publicidad.
- Ajustar capacidad de producción.
- Extender plazo de préstamos bancarios.
- En caso de no tener resultados positivos, la compañía se declara en quiebra y se procederá a la venta de los principales activos.

Supuesto 2: Reducción de ventas del 35%.

En caso ocurra un incidente que afecte la imagen reputacional de la compañía, que ocasione una reducción en las ventas del 35%. En este caso se tomarían las siguientes acciones:

- Campañas para resarcir los daños directos y colaterales que se han ocasionado.
- Mayor inversión en campañas de Responsabilidad Social.
- Cambiar el enfoque de la publicidad, redireccionándola a mejorar la imagen.
- Replantear el Plan Estratégico.
- En caso de no tener resultados positivos, la compañía cambiaría de razón social.

8. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- Del análisis del Flujo de Efectivo Incremental, podemos concluir que al aplicar el Plan Estratégico la compañía es más rentable, que al no realizar ningún cambio.
- Las estrategias planteadas nos dan como resultados una Tasa Interna de Retorno de 11.55% y el Valor Actual Neto de USD 275,736,000, dando la confianza de que el proyecto será viable.
- Se muestra un escenario atractivo para los inversionistas al alcanzar para el año 2026, un ROA de 24.8% y ROE de 33.4%. Ello comparado, con la proyección del sector de producción de “*smartphones*” en China, con un ROA de 5.74% y un ROE de 6% para los próximos 5 años (Anónimo, 2022g).
- La proyección del Ebitda con estrategia muestra un crecimiento constante, lo que da la confianza del cumplimiento de las obligaciones financieras.

Recomendaciones

- Implementar el presente Plan Estratégico para Mobile Inc. para los años 2022 al 2026, a fin de generar mayor rentabilidad y lograr la resiliencia organizacional. Asimismo, hacer seguimiento continuo al plan para la realizar cambios y/o mejoras.
- Ante la inminente caída en las ventas en los primeros años, ocasionado por la no contratación de producción tercerizada, se recomiendan acciones internas y externas para mitigar el choque emocional en los empleados y la imagen frente al público:

- Recursos Humanos deberá implementar un plan para controlar el clima laboral y sensibilizar a los empleados, de que el cambio es parte de la evolución de la compañía.
- Se sugiere implementar una campaña externa para informar a sus clientes finales, proveedores y operadores telefónicos, que la compañía está en una etapa de cambio de imagen y reestructuración, a fin de concientizar que la compañía no está saliendo del mercado sino preparando nuevos productos especializados para sus clientes.
- Aprovechando la experiencia adquirida en el mercado “gamers”, se recomienda crear una línea de productos especializados y complementarios a los “smartphones”.
- Una vez conquistado el mercado de China, se recomienda evaluar el ingreso a otros países donde el mercado “gamers” tenga una alta demanda.
- Teniendo en cuenta que la evolución tecnológica tiene un cambio importante cada 10 años (León de Juan, 2020), aproximadamente, y aprovechando las facilidades financieras que ofrece el Gobierno Chino, se recomienda invertir en Investigación y Desarrollo de nuevas tendencias como la tecnología 6G, seguridad, rendimiento del equipo, calidad de video, entre otros y alternativas ecológicas para la sustitución de piezas del “smartphones” como cargadores solares, carcasa de bambu, etc.

Bibliografía

- Agencia AFP. (12 de enero de 2022). *Estados Unidos registró 7% de inflación en 2021, la más alta desde 1982*. Gestión. <https://gestion.pe/economia/inflacion-en-estados-unidos-registra-70-de-ipc-en-2021-la-mas-alta-desde-1982-nndc-noticia/#:~:text=Econom%C3%ADa-.Estados%20Unidos%20registr%C3%B3%207%25%20de%20inflaci%C3%B3n%20en%202021,la%20m%C3%A1s%20alta%20desde%201982>
- Agencia EFE. (07 de noviembre de 2019). *Días después de lanzar redes 5G, China comienza desarrollo de tecnología 6G*. Gestión. <https://gestion.pe/mundo/dias-despues-de-lanzar-redes-5g-china-comienza-desarrollo-de-tecnologia-6g-noticia/>
- Analista IG España. (20 de marzo de 2019). *Mercados emergentes: China*. IG. <https://www.ig.com/es/ideas-de-trading-y-noticias/otras-noticias/mercados-emergentes-china-190415>
- Anónimo. (2022a). *Tendencias de Internet 2022. Estadísticas y hechos por países*. VpnMentor. <https://es.vpnmentor.com/blog/tendencias-de-internet-estadisticas-y-datos-en-los-estados-unidos-y-el-mundo/>
- Anónimo. (01 de febrero de 2022b). *iPhone es el dispositivo móvil más utilizado para jugar en China*. Rvgamepc. <https://rvgamepc.com/iphone-is-the-most-used-mobile-device-for-gaming-in-china/>
- Anónimo. (14 de febrero de 2022c). *Cuota de mercado de teléfonos inteligentes de China: por trimestre*. Counterpoint. <https://www.counterpointresearch.com/china-smartphone-share/>
- Anónimo. (2022d). *Desarrollo de las tasas de inflación en China*. DatosMundial. <https://www.datosmundial.com/asia/china/inflacion.php#:~:text=Se%20ha%20calculado%20una%20tasa,Yuan%20en%20comienzos%20de%202022.>
- Anónimo. (2022e). *Corporación ZTE*. Yahoo!finance. <https://finance.yahoo.com/quote/0763.HK?p=0763.HK>
- Anónimo. (31 de marzo de 2022f). *ZTE Corporation*. Yahoo!finance. <https://finance.yahoo.com/quote/0763.HK/key-statistics?p=0763.HK>
- Anónimo. (18 de junio de 2022g). *ZTE Corp*. Investing. <https://es.investing.com/equities/zte-a-ratios>
- Anónimo. (23 de junio de 2022h). *Medidas de valoración*. Yahoo!finance. <https://finance.yahoo.com/quote/0763.HK/key-statistics?p=0763.HK>
- Ansoff, I. (s.f.). *Strategies for Diversification*. Harvard Business Review and Harvard Business School Publishing.

- Ansoff, I. (1976). *La Estrategia de la Empresa*. (1ª ed.). Ediciones Universidad de Navarra, S.A.
- BBC News Mundo. (29 de septiembre de 2019). *70 años del triunfo del comunismo: cómo China pasó de ser un país pobre y rural a una superpotencia mundial*. BBC News. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-46611462>
- BBC News Mundo. (30 de diciembre de 2020). *Por qué la economía china "sobrepasará" a la de Estados Unidos en 2028 (cinco años antes de lo previsto)*. BBC News. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-55480479>
- BBC News Mundo. (30 de agosto de 2021a). *China limita el tiempo que pueden pasar los niños con los videojuegos a tres horas semanales*. BBC News. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-58337690>
- BBC News Mundo. (22 de septiembre de 2021b). *"No compren teléfonos chinos y desháganse de los que ya compraron": la advertencia del gobierno de Lituania (y la respuesta de las compañías)*. BBC News. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-58657590>
- BBC News Mundo. (11 de marzo 2022). *Rusia y Ucrania: del trigo al aluminio, 4 exportaciones estratégicas de los dos países*. BBC News. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-60693406>
- Bloomberg (2022). *CNY China Sovereign (IYC 1299) Zero Coupon 10 year*. Recuperado de la base de datos de Bloomberg.
- Bloomberg US Edition. (19 de mayo de 2022). *Los bancos de China recortan la tasa clave en un record para impulsar la economía en crisis*. Bloomberg. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-05-20/china-cuts-borrowing-costs-by-record-to-boost-loan-demand>
- Buckley, C., Stevenson, A. & Li, C. (08 de septiembre de 2021). *'Prosperidad compartida': el plan de China para que los millonarios compartan sus riquezas*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/es/2021/09/08/espanol/prosperidad-comun-china.html>
- Cheung, E. & Ripley, W. (19 de noviembre de 2021). *Taiwán presenta nuevos cazas F-16V en medio de amenazas militares por parte de China*. CNN Mundo. <https://cnnespanol.cnn.com/2021/11/19/taiwan-presenta-cazas-f16v-china-trax/>
- Collado, C. (09 de abril de 2021). *¿De qué está hecho tu móvil? Estos son los materiales más comunes*. Andro4all. <https://andro4all.com/guias/tecnologia/de-que-esta-hecho-tu-movil-estos-son-los-materiales-mas-comunes>
- Costo de Vida. (08 de marzo de 2022). *Salarios en China*. Costo de Vida. <https://costodevida.com/salarios-en-China/>

- Cuenca, A. (28 de febrero de 2021). *Tecnonacionalismo, la estrategia de China para ser una potencia tecnológica*. EOM. <https://elordenmundial.com/tecnonacionalismo-estrategia-china-potencia-tecnologica-gepolitica/>
- Datosmacro. (09 de julio de 2022). *China: Economía y demografía*. Datosmacro. <https://datosmacro.expansion.com/paises/china>
- Santaella, J. (07 de marzo 2022). *PIB: ¿Para qué sirve y cómo influye en la economía de los países?* Economía3. <https://economia3.com/que-es-pib-funcionamiento/>
- Equipos de Expertos en Empresa. (24 de noviembre de 2018). *¿Qué es un “gamer” y cuáles son sus características?* Universidad Internacional de Valencia. <https://www.universidadviu.com/es/actualidad/nuestros-expertos/que-es-un-gamer-y-cuales-son-sus-caracteristicas>
- Export Entreprises SA. (31 de marzo de 2022a). *China: Entorno legal*. Santander Trade Markets. <https://santandertrade.com/es/portal/establecerse-extranjero/china/entorno-legal>
- Export Entreprises SA. (31 de marzo de 2022b). *China: Fiscalidad*. Santander Trade Markets. https://santandertrade.com/es/portal/establecerse-extranjero/china/fiscalidad?url_de_la_page=%2Fes%2Fportal%2Festablecerse-extranjero%2Fchina%2Ffiscalidad&&actualiser_id_banque=oui&id_banque=11&memoriser_choix=memoriser
- Export Entreprises SA. (31 de marzo de 2022c). *China: Llegar al Consumidor*. Santander trade Markets. <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/china/llegar-al-consumidor>
- Fernández, R. (29 de marzo de 2022). *Tasa de inflación de China 2010-2026*. Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/1273382/tasa-de-inflacion-en-china/>
- Gasco, T. (10 de abril de 2019). *Cultura “gamer”*. Geekno. <https://www.geekno.com/glosario/cultura-gamer#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1%20es%20e%20significados%20de,podemos%20saber%20de%20este%20universo.>
- Leung, T. & Wu, J. (06 de septiembre de 2018). *Un tercio de la población de China juega juegos móviles*. Abacus. <https://www.scmp.com/abacus/tech/article/3028798/third-chinas-population-plays-mobile-games>
- León de Juan, A. (17 de noviembre de 2020). *De 1G a 5G: La evolución de las tecnologías de telefonía móvil*. Sistemas de Información Empresariales. <https://sige20.wordpress.com/2020/11/17/de-1g-a-5g-la-evolucion-de-las-tecnologias-de-telefonía-movil/>

- Liao, J. (16 de octubre de 2020). *El sistema de cuotas para el empleo de personas con discapacidad en China: política, práctica, barreras y caminos a seguir*. Taylor & Francis. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09687599.2020.1833311>
- Lozano, E. (27 de julio de 2021). *Cuáles son los 10 países más poblados del mundo*. Geo. https://www.mundo-geo.es/geocuriosidad/10-paises-mas-poblados-mundo_238941_102.html
- Machuca, F. (16 de noviembre de 2021). *¿Conoces las principales redes sociales chinas? Aprende cómo llevar tu marca al mercado chino*. Crehana. <https://www.crehana.com/pe/blog/marketing-digital/redes-sociales-en-china/>
- Morales, D. (14 de diciembre de 2018). *5 fuerzas de Porter: conócelas a detalle para analizar tu competencia y orientar mejor tu negocio*. Rockcontent. <https://rockcontent.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter/>
- Mozur, P. & Lee, S. (10 de marzo de 2021). *El gambito de Xi: China planea un mundo sin tecnología estadounidense*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2021/03/10/business/china-us-tech-rivalry.html>
- Nye, J. (09 de mayo de 2021). *La lógica de la competencia entre Estados Unidos y China*. El Economista. <https://www.economista.com.mx/opinion/La-logica-de-la-competencia-entre-Estados-Unidos-y-China-20210509-0064.html>
- OMPI. (2020). *China es el país que más solicitudes internacionales de patente presentó en 2019, año en que los servicios de PI, los tratados y las finanzas de la OMPI experimentaron un fuerte crecimiento*. OMPI Organización mundial de propiedad Intelectual. https://www.wipo.int/pressroom/es/articles/2020/article_0005.html
- Peckham, J. (09 de marzo de 2022). *El mejor teléfono para juegos 2022: los 10 mejores jugadores de juegos móviles*. Techradar. <https://www.techradar.com/news/best-phone-for-gaming>
- Phoneaqua. (2021). *Precios de teléfonos móviles en China, tarifas de teléfonos inteligentes nuevos y mejores, especificaciones*. Phoneaqua. <https://phoneaqua.com/mobile-phone-prices-china>
- Pinto, K. (18 de junio de 2021). *Los videojuegos siguen tomando fuerza entre las personas mayores de los 30 años*. La República. <https://www.larepublica.co/ocio/el-mundo-de-los-videojuegos-esta-tomando-fuerza-entre-personas-mayores-de-30-anos-3186705>
- Porter, M. (1982) *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. (1ª ed. rev.). Grupo Editorial Patria S.A.
- Porter, M. (1987) *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. (1ª ed.). Editorial Real Argentina S.A.

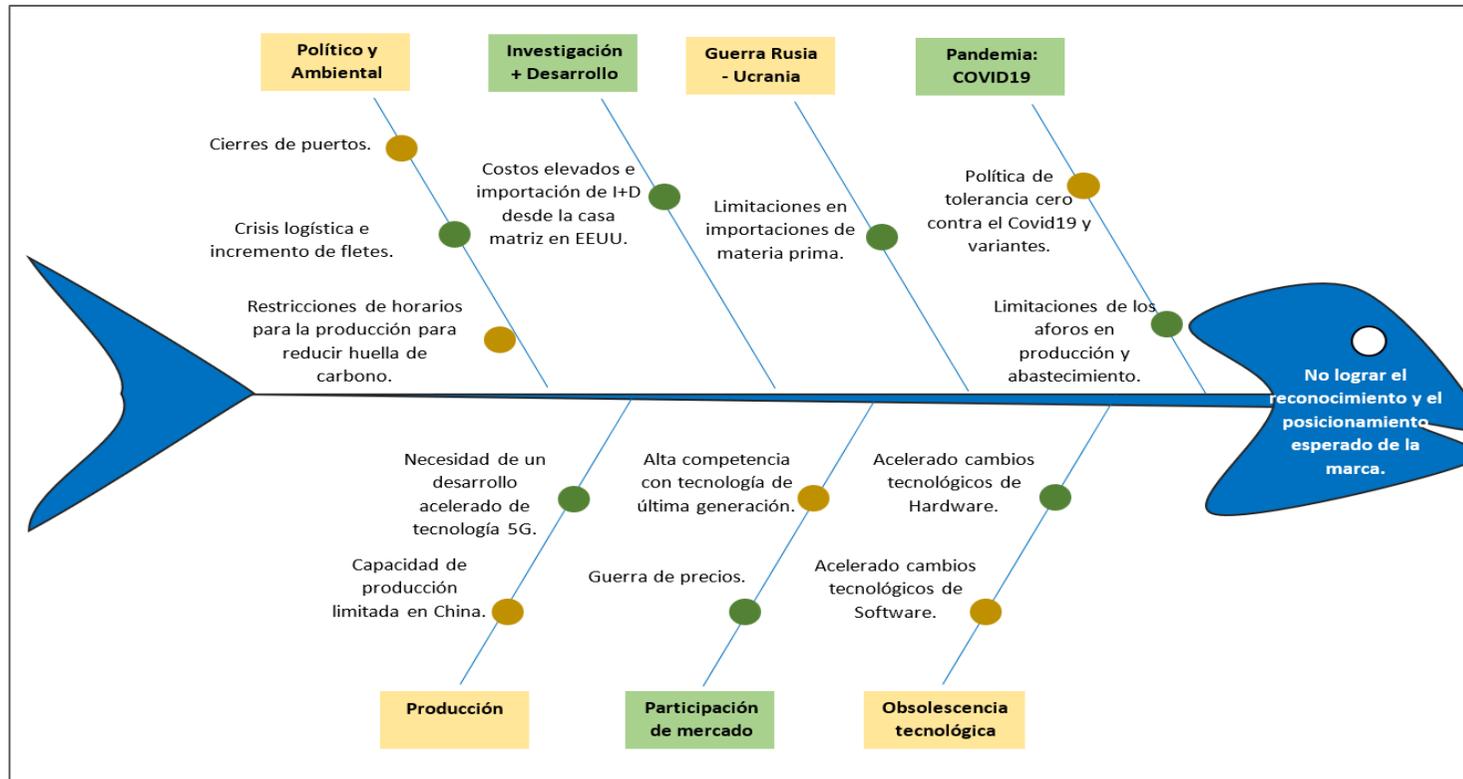
- Schifferes, S. (09 de enero de 2021). *Economía mundial en 2021: quiénes serán los ganadores y los perdedores*. BBC News. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-55564149>
- Senz, A. (22 de julio de 2021). *Las políticas ambientales y de cambio climático en China*. Ideas. <https://revistaidées.cat/es/las-politicas-ambientales-y-de-cambio-climatico-en-china/>
- Shum Y. (06 de febrero de 2018a). *Matriz de evaluación de factores internos (Matriz EFI – MEFI)*. Yi Min Shum Xie. <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-internos-mefi/>
- Shum, Y. (18 de junio de 2018b). *Matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFE – MEFE)*. Yi Min Shum Xie. <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/>
- Slotta, D. (Agosto 2018). *Leading sources of information about AI smartphones in China as of August 2018*. Statista. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/955421/china-information-sources-about-ai-smartphones/>.
- Slotta, D. (Julio 2022). *Share of most popular smartphones sold in China in May 2022, by model*. Statista. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/755680/china-smartphone-market-share-by-model/>
- Slotta, D. (Agosto 2020). *Main reasons for replacing a smartphone with a 5G version in China as of August 2020*. Statista. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/1199404/china-leading-reasons-for-buying-5g-smartphones/>
- Statista. (2021a). *Gaming in China*. Statista. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/20892/game-industry-in-china/>
- Statista. (2021b). *Mobile internet in China*. Statista. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/14497/mobile-internet-in-china-statista-dossier/>
- Statista. (2022). *Mobile apps in China*. Statista. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/67681/smartphone-applications-in-china/>
- Textor, C. (27 de Julio de 2022). *Growth rate of real gross domestic product (GDP) in China from 2011 to 2021 with forecasts until 2027*. Statista. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/263616/gross-domestic-product-gdp-growth-rate-in-china/>
- Tomala, L. (Marzo 2022). *Average number of hours spent daily on mobile apps by users in China from 3rd quarter 2018 to 4th quarter 2021*. Statista. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/1090400/china-average-daily-time-on-mobile-apps/>
- Uria-Recio, P. & Wai Ho, D. (2021). *Panorama de las Telecomunicaciones en China*. Casaasia. <https://static.casaasia.es/pdf/310550549PM1109693149640.pdf>
- Wee, Sui-Lee. (2021). *China elimina la regla de los dos hijos y autoriza que las parejas tengan tres niños*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/es/2021/05/31/espanol/china-politica-dos-hijos.html>

- WSJ. (2022). *Índice compuesto de Shenzhen*. WSJ. <https://www.wsj.com/market-data/quotes/index/CN/SHENHZEN%20STOCK%20EXCHANGE/399106/advanced-chart>
- Yanxin, Z. (17 de septiembre de 2021). *探寻绿色发展路上的金融力量 2021 中国绿色金融发展峰会在哈尔滨举办*. News. <http://www.news.cn/travel/20210917/091ea0cbaf4e4c31b90897a56e3c7611/c.html>
- Yuan, Li. (12 de julio de 2021). *Mao inspira a la generación Z de China*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/es/2021/07/12/espanol/tang-ping-china-jovenes-mao.html>
- WSJ. (2022). *Índice compuesto de Shenzhen*. WSJ. <https://finance.yahoo.com/quote/0763.HK/key-statistics?p=0763.HK>

Anexos

Anexo 1: Diagrama Ishikawa

La determinación del problema se realizó mediante la metodología del diagrama de Ishikawa.



Nota: Elaboración propia.

Anexo 2: Estado de Ganancias y Pérdidas (2010 - 2021)

Estado de Pérdidas y Ganancias, miles USD, Asia	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos por Ventas	219,893	128,110	299,223	251,194	256,212	1,072,197	1,108,439	1,259,748	1,967,423	1,534,828	1,488,634	1,747,303
de transferencias internas	52,123	22,467	91,761	1,118,351	204,048	151,784	154,470	89,358	-	168,789	-	-
Beneficio de Ventas Totales	272,016	150,577	390,984	1,369,545	460,260	1,223,980	1,262,909	1,349,106	1,967,423	1,703,617	1,488,634	1,747,303
Costos variables de producción	-	-	-	899,174	261,404	489,685	229,411	354,815	266,684	254,103	222,838	214,859
Costos de características	12,290	2,490	26,922	47,846	23,896	241,750	161,133	154,685	460,643	402,817	449,178	508,227
Costos de fabricación contratada	63,154	83,225	91,971	404,630	31,719	220,400	94,825	-	189,049	182,828	142,471	-
Costos de transporte y aranceles	13,317	-	26,025	-	6,049	5,092	161,516	30,957	82,875	68,697	48,709	82,854
I+D	-	-	4,016	4,945	4,715	3,884	8,083	11,098	21,420	15,433	3,272	-
Sostenibilidad	-	-	-	375	375	375	-	-	-	-	-	-
Promoción	37,120	30,000	17,000	6,000	2,000	-	15,000	20,000	30,000	50,000	56,000	66,000
Administración	10,256	10,706	25,636	35,894	36,496	41,377	40,366	39,714	39,515	39,480	39,351	39,354
Costos de productos importados	66,020	-	145,623	-	51,234	20,965	548,435	301,048	645,940	500,686	353,387	792,555
Costos y gastos totales	202,157	126,422	337,194	1,398,864	417,888	1,023,528	1,258,770	912,316	1,736,125	1,514,043	1,315,206	1,703,849
Beneficio Operativo antes de Depreciación (EBITDA)	69,859	24,155	53,790	(29,319)	42,372	200,453	4,139	436,790	231,298	189,575	173,428	43,454
Depreciación de activos fijos	-	-	72,000	133,200	113,220	96,237	81,801	69,531	59,102	50,236	42,701	36,296
Beneficio Operativo (EBIT)	69,859	24,155	(18,210)	(162,519)	(70,848)	104,216	(77,663)	367,259	172,197	139,338	130,728	7,158
Gastos financieros netos	(1,471)	46,573	150,749	206,735	201,093	98,319	2,009	(13,519)	(18,973)	(6,727)	(4,832)	(9,756)
Beneficio antes de Impuestos	71,330	(22,418)	(168,959)	(369,254)	(271,941)	5,897	(79,672)	380,779	191,170	146,065	135,560	16,914
Impuesto sobre el beneficio	10,699	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Beneficio de la Ronda	60,630	(22,418)	(168,959)	(369,254)	(271,941)	5,897	(79,672)	380,779	191,170	146,065	135,560	16,914

Nota: Elaboración propia.

Anexo 3: Balance General (2010 - 2021)

Hoja de Balance, miles USD, Asia	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Activo fijo	-	480,000	888,000	754,800	641,580	545,343	463,542	394,010	334,909	284,672	241,972	205,676
Inventario	83,225	139,958	192,218	-	442,563	170,526	89,358	5,567	28,059	-	-	516
Cuentas por Cobrar	8,466	4,932	11,520	9,671	9,864	41,280	42,675	48,500	75,746	59,091	57,312	67,271
Efectivo y equivalentes de efectivo	27,088	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	38,344	562,522	280,719	18,239	196,536	237,067
Activos Totales	118,779	626,890	1,093,738	766,471	1,096,007	759,149	633,919	1,010,600	719,433	362,002	495,820	510,530
Patrimonio Neto y Pasivo de Accionistas												
Capital Social	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Beneficio de la Ronda	60,630	(22,418)	(168,959)	(369,254)	(271,941)	5,897	(79,672)	380,779	191,170	146,065	135,560	16,914
Ganancias acumuladas	59,731	120,361	97,944	(71,015)	(440,270)	(712,211)	(706,314)	(785,986)	(405,208)	(214,038)	(67,973)	67,587
Patrimonio neto total	140,361	117,944	(51,015)	(420,270)	(692,211)	(686,314)	(765,986)	(385,208)	(194,038)	(47,973)	87,587	104,501
Pasivos												
Préstamos a corto plazo (no planificados)	-	530,647	1,164,174	1,159,702	1,100,780	33,622	-	-	-	-	-	-
Préstamos internos	(25,000)	(25,000)	(25,000)	(25,000)	675,000	1,375,000	1,375,000	1,375,000	875,000	375,000	375,000	375,000
Cuentas por pagar	3,417	3,300	5,579	52,039	12,438	36,842	24,905	20,808	38,471	34,975	33,233	31,029
Pasivos totales	(21,583)	508,947	1,144,754	1,186,741	1,788,218	1,445,463	1,399,905	1,395,808	913,471	409,975	408,233	406,029
Total, de patrimonio neto y pasivo de Accionistas	118,779	626,890	1,093,738	766,471	1,096,007	759,149	633,919	1,010,600	719,433	362,002	495,820	510,530

Nota: Elaboración propia.

Anexo 4: Estado de Ganancias y Pérdidas sin Estrategia (2022 - 2026)

EE GG y PP (en miles de USD)	Año 0	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Ventas Netas	1,747,303	1,747,303	1,747,303	1,223,112	611,556	305,778
Costo de Ventas	-1,598,495	-1,598,495	-1,598,495	-1,118,947	-559,473	-279,737
Utilidad Bruta	148,808	148,808	148,808	104,166	52,083	26,041
Gastos de Administración	-39,354	-39,354	-39,354	-27,548	-13,774	-6,887
Gastos de Ventas	-66,000	-66,000	-66,000	-46,200	-23,100	-11,550
EBITDA	43,454	43,454	43,454	30,418	15,209	7,604
Depreciación	-36,296	-36,296	-36,296	-36,296	-36,296	-36,296
Utilidad Operativa	7,158	7,158	7,158	-5,878	-21,087	-28,692
Ingresos Financieros	9,757	-	-	-	-	-
Gastos Financieros	-1	-	-	-	-	-
Utilidad Antes de IR y Part.	16,914	7,158	7,158	-5,878	-21,087	-28,692
Impuesto a la Renta	-	-	-	-	-	-
Utilidad Neta	16,914	7,158	7,158	-5,878	-21,087	-28,692

Nota: Elaboración propia

Anexo 5: Estado de Ganancias y Pérdidas con Estrategia (2022 - 2026)

EE GG y PP (en miles de USD)	Año 0	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Ventas Netas	1,747,303	1,113,750	1,333,200	2,227,500	2,937,000	3,547,500
Costo de Ventas	-1,598,495	-730,551	-695,901	-1,335,902	-2,018,802	-2,523,503
Utilidad Bruta	148,808	383,199	637,299	891,599	918,198	1,023,998
Gastos de Administración	-39,354	-48,224	-52,074	-54,618	-54,618	-54,618
Gastos de Ventas	-66,000	-50,850	-50,850	-63,025	-81,700	-100,865
EBITDA	43,454	284,125	534,375	773,956	781,880	868,515
Depreciación	-36,296	-77,114	-95,625	-114,136	-114,136	-114,136
Utilidad Operativa	7,158	207,011	438,750	659,820	667,744	754,379
Ingresos Financieros	9,757	-	-	-	-	-
Gastos Financieros	-1	-54,628	-61,251	-68,461	-64,126	-57,422
Utilidad Antes de IR y Part.	16,914	152,383	377,499	591,358	603,618	696,957
Impuesto a la Renta	-	-17,479	-56,625	-88,704	-90,543	-104,544
Utilidad Neta	16,914	134,904	320,874	502,654	513,075	592,413

Nota: Elaboración propia.

Anexo 6: Balance General sin Estrategia (2022 - 2026)

Balance (en miles de USD)	Año 0	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Activo						
Caja	237,067	634,512	1,065,034	1,476,129	1,396,538	1,240,567
CxC Comerciales	67,271	145,609	145,609	101,926	50,963	25,482
Inventario	516	44,403	44,403	31,082	15,541	7,770
Total, Activo Corriente	304,854	824,523	1,255,046	1,609,137	1,463,042	1,273,819
Activo Fijo Bruto	960,000	960,000	960,000	960,000	960,000	960,000
Depreciación Acumulada	-754,324	-790,620	-826,916	-863,212	-899,508	-935,804
Total, Activo No Corriente	205,676	169,380	133,084	96,788	60,492	24,196
Total, Activo	510,530	993,903	1,388,130	1,705,925	1,523,534	1,298,015
Pasivo						
Deuda CP	-	440,640	881,280	1,275,567	1,180,603	1,034,657
CxP Comerciales	31,029	66,604	66,604	46,623	23,311	11,656
Total, Pasivo Corriente	31,029	507,244	947,884	1,322,190	1,203,914	1,046,313
CxP Acc	375,000	375,000	321,429	267,857	214,286	160,714
Total, Pasivo No Corriente	375,000	375,000	321,429	267,857	214,286	160,714
Total, Pasivo	406,029	882,244	1,269,313	1,590,047	1,418,200	1,207,027
Patrimonio						
Capital Social	20,000	20,000	20,000	20,000	120,000	370,000
Resultados Acumulados	67,587	84,501	91,659	101,756	6,421	-250,320
Resultados del Ejercicio	16,914	7,158	7,158	-5,878	-21,087	-28,692
Total, Patrimonio	104,501	111,659	118,817	115,878	105,334	90,989
Total, Pasivo y Patrimonio	510,530	993,903	1,388,130	1,705,925	1,523,534	1,298,015

Nota: Elaboración propia.

Anexo 7: Balance General con Estrategia (2022 - 2026)

Balance (en miles de USD)	Año 0	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Activo						
Caja	237,067	300,000	300,000	461,686	790,721	959,456
CxC Comerciales	67,271	92,813	111,100	185,625	244,750	295,625
Inventario	516	20,293	19,331	37,108	56,078	70,097
Total, Activo Corriente	304,854	413,106	430,431	684,419	1,091,549	1,325,179
Activo Fijo Bruto	960,000	2,039,600	2,529,200	3,018,800	3,018,800	3,018,800
Depreciación Acumulada	-754,324	-831,438	-927,063	-1,041,199	-1,155,334	-1,269,470
Total, Activo No Corriente	205,676	1,208,162	1,602,137	1,977,601	1,863,466	1,749,330
Total, Activo	510,530	1,621,268	2,032,568	2,662,021	2,955,014	3,074,508
Pasivo						
Deuda CP	-	535,783	240,584	-	-	-
CxP Comerciales	31,029	30,440	28,996	55,663	84,117	105,146
PCDLP	-	-	46,353	94,965	145,946	153,060
Total, Pasivo Corriente	31,029	566,222	315,933	150,627	230,063	258,206
PNC DLP	-	440,640	834,927	1,180,603	1,034,657	881,597
CxP Acc	375,000	375,000	321,429	267,857	214,286	160,714
Total, Pasivo No Corriente	375,000	815,640	1,156,356	1,448,460	1,248,943	1,042,311
Total, Pasivo	406,029	1,381,862	1,472,289	1,599,087	1,479,005	1,300,517
Patrimonio						
Capital Social	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	271,776
Resultados Acumulados	67,587	84,501	219,405	540,279	942,934	909,802
Resultados del Ejercicio	16,914	134,904	320,874	502,654	513,075	592,413
Total, Patrimonio	104,501	239,405	560,279	1,062,934	1,476,009	1,773,991
Total, Pasivo y Patrimonio	510,530	1,621,268	2,032,568	2,662,021	2,955,014	3,074,508

Nota: Elaboración propia.

Notas biográficas

Carla Melita Polo Gonzales

Nació en Lima, el 21 de julio de 1983. Ingeniera de Computación y Sistemas Colegiada, egresada de la Universidad San Martín de Porres. Cuenta con un Diplomatura de Estudio Internacional Empresarial en Analítica de Negocios y Gestión de la Información de Centrum PUCP Graduate Business School y EADA Business School.

Tiene más de 14 años de experiencia en temas relacionados a la Ingeniería de Sistemas como soporte técnico, base de datos, redes, modelamiento de procesos, análisis de datos y auditoría. Actualmente desempeña el cargo de Especialista Senior en Auditoría en el Banco Central de Reserva del Perú.

Sicard Donayre, María Isabel

Nació en Lima, el 22 de marzo de 1985, Economista titulada, egresada de la Universidad Nacional de la Amazonia Peruana (UNAP).

Tiene más de 11 años de experiencia en el sector Hidrocarburos, actualmente se desempeña como Analista en Inteligencia Competitiva de la Gerencia de Marketing en la Empresa Petróleos del Perú – PetroPerú SA.

Sú García, Nagashi Vilma

Nació en Lima, el 30 de noviembre de 1985. Administradora de Empresas Colegiada, egresada de la Universidad Ricardo Palma.

Tiene más de 14 años de experiencia en banca. Actualmente desempeña el cargo de Funcionario Senior de Grandes Empresas en Scotiabank Perú S.A.A.

Tumialán Hilario, Nilton Jack

Nació en Jauja, el 01 de diciembre de 1979. Ingeniero Industrial Titulado, egresado de la Universidad Tecnológica del Perú, Profesional técnico en Mantenimiento de Maquinaria Pesada Titulado, egresado de Tecsup N°1.

Tiene más de 20 años de experiencia en Gestión de Mantenimiento de Equipos Pesados para Minería, Obras Civiles e Industria. Actualmente desempeña el cargo de Jefe de Servicio Posventa de Volvo Construction Equipment en Volvo Perú S.A.