



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA  
BELL CORPORATION INC. 2023-2027**

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

**Presentado por:**

**Carla Antonia Carrera Aguirre**

**Neil Fernando Leon Casas**

**Moises Roberto Perez Castillo**

**John Karel Manuel Zuniga Pacheco**

**Asesor: Profesor José Díaz Ísmodes**

**[0000-0001-9216-4974](tel:0000-0001-9216-4974)**

**Lima, febrero de 2023**

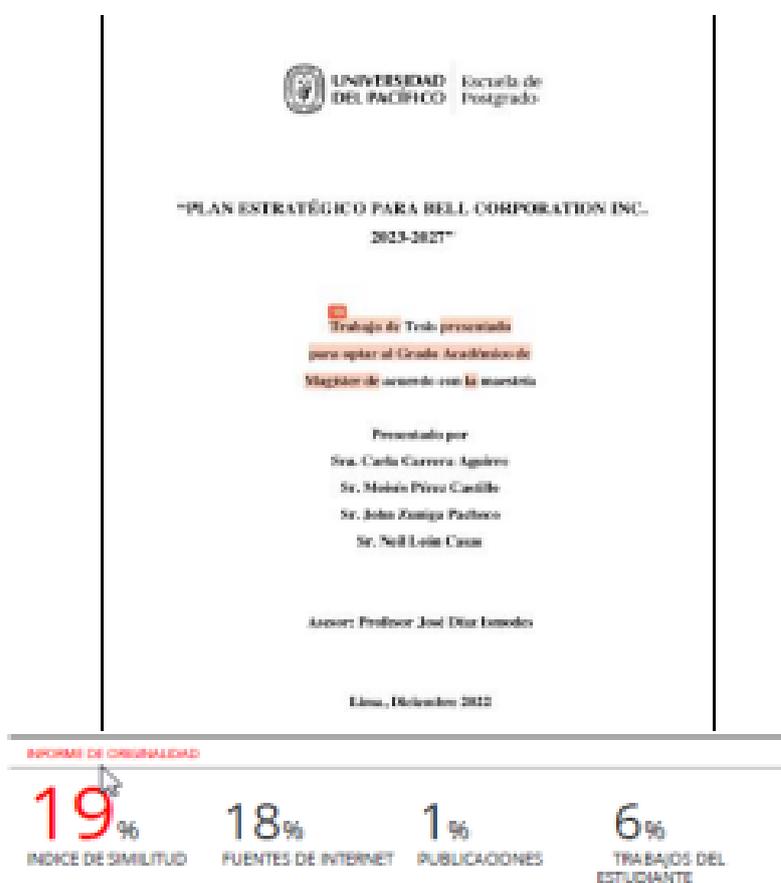


UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO

Escuela de  
Postgrado

### REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, JOSÉ ANIBAL DÍAZ ISMODES deja constancia que el trabajo de investigación titulado **"PLAN ESTRATÉGICO PARA BELL CORPORATION INC.2023-2027"** presentado por Doña Carla Antonia Carrera Aguirre, Don Moisés Pérez Castillo, Don John Karel Zúñiga Pacheco y Don Neil Fernando León Casas, para optar el Grado de Magister en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 20 de diciembre del 2022 dando el siguiente resultado:



Fecha: 06 de enero de 2023

José Anibal Díaz Ismodes

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradecemos a Dios por guiarnos en este viaje de vida y a nuestras familias, que siempre nos han brindado su apoyo incondicional para cumplir todos nuestros objetivos personales y académicos.

Agradecemos a la universidad que nos ha exigido tanto, pero al mismo tiempo me ha permitido obtener un nuevo título académico.

Agradecemos a los docentes, que han sido parte de nuestro camino universitario, transmitiendo sus conocimientos en cada asignatura y a nuestros compañeros, los cuales han compartido sus experiencias profesionales y vivencias sumando a nuestra maestría.

## **DEDICATORIAS**

Dedico este trabajo a mis padres, Manuel y Julia, por su infinito amor y acompañamiento en todas las etapas de esta maestría. A mi hijo Facundo, por ser el motivo de mis esfuerzos y haberme brindado el soporte y comprensión necesaria cuando más lo necesitaba.

John Zuniga

Dedicado a mi madre Antonia, por todo su apoyo incondicional, su paciencia y confianza en estos dos años de maestría y a mi padre por sus sabios consejos que contribuyeron a ser una mejor persona y a seguir creciendo profesionalmente.

Carla Carrera

Dedico esta tesina al Todopoderoso, por ser mi guía. A mi familia, quienes me brindaron su paciencia y soporte incondicional. A mis compañeros de estudio y catedráticos, sin su apoyo no se hubiera logrado esta tesina. Y a todas las personas que han hecho que este trabajo se realice con éxito.

Moisés Pérez

Dedico esta tesina a Dios y a mi familia. A mi madre Ana, por su incondicional apoyo en cada etapa de mi carrera. Y a mi compañera de vida Sofía, por acompañarme estos dos años de estudios y alentarme a seguir creciendo.

Neil León

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo desarrolla una propuesta de plan estratégico para la empresa Bell Corporation Inc., la cual se dedica a la fabricación y la comercialización de dispositivos móviles para las empresas de telecomunicaciones que operan en las regiones de China, Europa y Estados Unidos.

Para el desarrollo de la estrategia se revisaron los aspectos que ayuden a Bell Corporation Inc. a incrementar su participación de mercado y beneficios para sus accionistas.

Para esto, se realizó el análisis interno, análisis externo y análisis de mercado, con el fin de estimar correctamente la demanda e identificar el mercado potencial, objetivo y meta para los próximos 5 años.

Se desarrollaron los planes funcionales integrados por el plan de *Marketing*, el plan de Operaciones, el plan de Recursos Humanos, el plan de Responsabilidad Social y el plan de Finanzas; estos planes describen la estrategia para lograr los objetivos de diferenciación y rentabilidad en el negocio, sobre la base de la inversión en investigación y desarrollo acompañado de una configuración organizacional “adhocrática” para el lanzamiento de dispositivos móviles para deportistas con tecnología 5G.

Este plan con enfoque en estrategia de diferenciación permite satisfacer tanto la demanda del mercado y el posicionamiento de Bell Corporation Inc. en el mercado asiático.

**Palabras clave:** DISPOSITIVOS MÓVILES; INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO; CONFIGURACIÓN ORGANIZACIONAL “ADHOCRÁTICA”; TECNOLOGÍA 5G; ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN.

## ABSTRACT

This paper develops a proposed strategic plan for the company Bell Corporation Inc. dedicated to the manufacture and marketing of mobile devices for telecommunications companies (service providers) that operate in the regions of China, Europe, and the United States, which in turn sell to their customers.

For the development of the strategy, the aspects that helped Bell Corporation Inc. to increase its market share and benefits for its shareholders were reviewed.

For this, internal, external, and market analyses were carried out to correctly estimate the demand and identify the potential, objective, and goal market for the next five years.

Bell Corporation developed operational plans integrated with the Marketing plan, the Operations plan, the Human Resources plan, the Social Responsibility plan, and the Finance plan. These plans describe the strategy to achieve the objectives of differentiation and profitability in the business, based on investment in research and development accompanied by a configuration organizational “adhocratic” for launching mobile devices for athletes with 5G technology.

This plan focused on the differentiation strategy, allowing us to satisfy both the market demand and the positioning of Bell Corporation Inc. in the Asian market.

**Keywords:** MOBILE DEVICES, RESEARCH, AND DEVELOPMENT, “ADHOCRATIC” ORGANIZATIONAL CONFIGURATION, 5G TECHNOLOGY, DIFFERENTIATION STRATEGY.

## TABLA DE CONTENIDO

Agradecimiento.....	iii
DEDICATORIAS .....	iv
Resumen EJECUTIVO .....	v
Abstract.....	vi
TABLA DE CONTENIDO .....	vii
Índice de Tablas.....	x
Índice de Gráficos.....	xii
Índice de anexos.....	xiii
Capítulo I. Perfil competitivo de Bell Corporation Inc. ....	14
1. Consideraciones generales.....	14
2. Breve historia de Bell Corporation Inc. ....	14
3. Descripción y perfil estratégico de Bell Corporation Inc.....	15
3.1. Descripción de la empresa .....	15
4. Definición del problema de Bell Corporation Inc.....	16
5. Descripción de la solución propuesta .....	17
5.1. Promoción .....	17
5.2. Costos de fabricación .....	17
5.3. I+D (Investigación y Desarrollo) .....	18
6. Alcance de la propuesta .....	18
7. Limitaciones de la propuesta .....	18
Capítulo II. Análisis Externo.....	19
1. Macroentorno .....	19
1.1. Factores políticos .....	19
1.2. Factores económicos.....	20
1.3. Factores sociales .....	20
1.4. Factores tecnológicos.....	21
1.5. Factores ecológicos .....	21
1.6. Factores legales.....	22
1.7. Factores globales.....	22
2. Microentorno .....	23

2.1.	Análisis del sector y atraktividad del sector .....	23
3.	Matriz EFE .....	29
4.	Conclusiones .....	31
Capítulo III. Análisis Interno .....		32
1.	Modelo de negocio Canvas .....	32
2.	Cadena de valor .....	32
2.1	Actividades primarias.....	33
2.2	Actividades de soporte.....	34
3.	Análisis de áreas funcionales .....	34
4.	Análisis VRIO .....	39
5.	Ventajas competitivas.....	40
6.	Estrategia competitiva .....	40
7.	Matriz EFI .....	40
8.	Conclusiones .....	42
Capítulo IV. Análisis del mercado.....		43
1.	Objetivo del análisis del mercado .....	43
1.1	Objetivo general.....	43
1.2	Objetivos específicos.....	43
1.3	Metodología .....	43
2.	Selección del mercado .....	43
2.1	Introducción .....	43
2.2	Análisis del mercado .....	44
3.	Estimación de la demanda periodo 2023-2027 .....	47
3.1	Estimación de la demanda de Bell Corporation Inc. en China .....	47
4.	Conclusiones .....	50
Capítulo V. Planeamiento estratégico 2023-2027 .....		51
1.	Visión.....	51
2.	Misión.....	51
3.	Objetivo general.....	51
4.	Objetivos específicos.....	51
5.	Estrategia competitiva .....	51

6. Matriz FODA.....	52
Capítulo VI. Propuesta de Implementación .....	54
1. Plan funcional de Marketing .....	54
1.1 Objetivos del plan de Marketing.....	54
1.2 Mezcla de Marketing (producto, precio, plaza, promoción) .....	55
1.3 Presupuesto del plan de Marketing.....	59
1.4 Estrategia de Marketing.....	61
2. Plan funcional de Operaciones .....	62
2.1 Objetivos del plan de Operaciones .....	62
2.2 Estrategias de Operaciones.....	64
2.3 Estrategias en I+D.....	65
2.4 Presupuesto de Operaciones .....	65
3. Plan Funcional de Recursos Humanos .....	67
3.1 Objetivos de Recursos Humanos .....	68
3.2 Presupuesto de Recursos Humanos.....	70
4. Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	70
4.1 Objetivos del plan de Responsabilidad Social .....	70
4.2 Presupuesto de Responsabilidad Social.....	71
5. Plan de Finanzas.....	72
5.1 Objetivos .....	72
5.2 Supuestos para la elaboración de estados financieros.....	73
5.3 Elaboración de escenarios .....	75
5.4 Retorno esperado .....	77
5.5 Flujo de caja económico y financiero.....	79
5.6 Conclusiones del plan financiero .....	81
Conclusiones .....	82
Recomendaciones .....	83
Referencias Bibliográficas .....	84

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz PESTELG.....	23
Tabla 2. Atractividad de rivalidad entre competidores .....	24
Tabla 3. Atractividad del poder de los clientes .....	25
Tabla 4. Atractividad del poder de los proveedores .....	26
Tabla 5. Atractividad de las barreras de entrada .....	27
Tabla 6. Atractividad de disponibilidad de los sustitutos .....	28
Tabla 7. Atractividad de la regulación gubernamental .....	29
Tabla 8. Matriz EFE .....	30
Tabla 9. Costo de transporte.....	35
Tabla 10. Costo de logística por producto .....	35
Tabla 11. Costos de I+D y características .....	36
Tabla 12. Costos de producción .....	37
Tabla 13. Gastos de Marketing y Administración .....	38
Tabla 14. Beneficios del negocio.....	38
Tabla 15. Análisis VRIO.....	39
Tabla 16. Matriz EFI.....	41
Tabla 17. Proyección de unidades vendidas del 2023 al 2027.....	49
Tabla 18. Matriz FODA .....	52
Tabla 19. Matriz de alineamiento estratégico .....	53
Tabla 20. Características del producto.....	55
Tabla 21. Pronóstico de ventas futuras al 2027 global (EE. UU., China, Europa) .....	60
Tabla 22. Presupuesto de Marketing global (EE. UU., China, Europa) (miles USD) .....	60
Tabla 23. Presupuesto de Marketing en China (miles USD) .....	61
Tabla 24. Objetivos del plan de Operaciones de Bell Corporation Inc. 2023-2027 .....	64
Tabla 25. Plan de producción de Bell Corporation Inc. 2023-2027.....	64
Tabla 26. Plantas de producción de Bell Corporation Inc. 2023-2027.....	65
Tabla 27. Histórico de inversión en I+D (miles USD).....	65
Tabla 28. Presupuesto de Operaciones de Bell Corporation Inc. 2023-2027 (miles USD).....	66
Tabla 29. Presupuesto en I+D de Bell Corporation Inc. 2023-2027 (miles USD) .....	66

Tabla 30. Inversión en plantas de Bell Corporation Inc. 2023-2027 .....	67
Tabla 31. Presupuesto RR. HH. de Bell Corporation Inc. 2023-2027 (miles USD).....	70
Tabla 32. Objetivos del plan de Responsabilidad Social .....	71
Tabla 33. Presupuesto de Responsabilidad Social (miles USD).....	72
Tabla 34. Cuota de mercado por región .....	75
Tabla 35. Cantidad de plantas al 2027 .....	76
Tabla 36. Ratios financieros – Escenario sin estrategia .....	76
Tabla 37. Ratios financieros – Escenario con estrategia de China .....	77
Tabla 38. Cálculo del costo de capital propio (Ke) .....	78
Tabla 39. Cálculo del costo promedio ponderado del capital (WACC) .....	78
Tabla 40. Flujo de caja económico y financiero sin estrategia para China (miles USD).....	79
Tabla 41. Indicador TIR y VAN de escenario sin estrategia .....	80
Tabla 42. Flujo de caja económico y financiero con estrategia para China (miles USD) .....	80
Tabla 43. Indicador TIR y VAN de escenario con estrategia para China .....	81

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Modelo de negocio Canvas .....	32
Gráfico 2. Cadena de Valor .....	33
Gráfico 3. Áreas funcionales .....	35
Gráfico 4. Ingresos por cada región .....	44
Gráfico 5. Utilidad por cada región .....	44
Gráfico 6. Países con más usuarios de smartphones .....	45
Gráfico 7. Demanda de los teléfonos móviles .....	45
Gráfico 8. Usuarios de dispositivos móviles en China por grupo de edad .....	46
Gráfico 9. Mercado meta en China .....	47
Gráfico 10. Tendencias de smartphone en las principales ciudades de China .....	48
Gráfico 11. Cantidad de smartphones por ciudad .....	48
Gráfico 12. Detalle de unidades vendidas en Bell Corporation Inc. ....	48
Gráfico 13. Proyección del market share de Bell Corporation Inc. en la región de China .....	49
Gráfico 14. Histórico de ingresos por ventas en China en USD .....	54
Gráfico 15. Gráfica de histórico de % de market share en China .....	55
Gráfico 16. Precios de venta por tecnología en China .....	58
Gráfico 17. Histórico de market share en China (en Miles USD) .....	58
Gráfico 18. Mercado del deporte en China .....	62
Gráfico 19. Proyección de market share por tecnología en China .....	63
Gráfico 20. Modelo de configuración organizacional Adhocracia .....	68

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Estructura orgánica .....	88
Anexo 2. Evolución de la utilidad .....	88
Anexo 3. Comportamiento de ventas Global.....	89
Anexo 4. Ventas por región.....	89
Anexo 5. Ganancia por acción, EBITDA, utilidad neta.....	89
Anexo 6. Capacidad de producción (millones de dispositivos).....	90
Anexo 7. Cuotas de mercado 2022 - Total (%).....	91
Anexo 8. Cuotas de mercado por tecnología - China (%).....	91
Anexo 9. Capacidad de las plantas.....	92
Anexo 10. Market share China 3Q2022 - Smartphones .....	92
Anexo 11. Ranking de países más innovadores .....	92
Anexo 12. Indicadores de beneficios (miles USD).....	93
Anexo 13. Ventas totales, EBITDA y utilidad neta de China (miles USD).....	93
Anexo 14. Histórico de unidades vendidas vs. demanda.....	94
Anexo 15. Origen de unidades vendidas en Europa .....	95
Anexo 16. Producción contratada e interna por región .....	95
Anexo 17. Histórico de presupuestos de producción (miles USD).....	96
Anexo 18. Ratios financieros en el 2022 .....	96
Anexo 19. Estado de pérdidas y ganancias con estrategia para China .....	96
Anexo 20. Balance general con estrategia para China.....	97

## **CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE BELL CORPORATION INC.**

### **1. Consideraciones generales**

Bell Corporation Inc. es una empresa transnacional americana, la cual fabrica y comercializa sus equipos móviles a tres principales mercados: Estados Unidos, China y Europa. Inició sus operaciones en el año 2017 en EE. UU. y hasta mitad del año 2019 tuvo resultados no tan favorables en ventas; este resultado se debió a las estrategias poco certeras que se tomaron en esos periodos. Por lo cual, la empresa cambió sus estrategias y toma de decisiones logrando frenar la caída en ventas y tuvo una recuperación muy favorable, llegando a cerrar el año 2022 con una utilidad neta mayor a USD 2,970 millones. (Ver el Anexo 2).

La utilidad consolidada por las tres regiones se ha ido incrementando año tras año desde el 2017 hasta el 2021 y se debe principalmente por las nuevas estrategias, las cuales están enfocadas en diferenciación de la tecnología y a la mejora de los precios, según las necesidades de las distintas regiones como China, Europa y Estados Unidos de Norteamérica.

Debido a que el sector de tecnología es muy cambiante, así como las necesidades de los clientes, se va a definir un plan estratégico alineado a la misión y visión de Bell Corporation Inc. para los años 2023 a 2027, con la finalidad de mantener un incremento sostenido en un mercado tan competitivo como es el de la tecnología. Este plan va a permitir conocer las oportunidades y amenazas que tiene Bell Corporation, las acciones que se pueden implementar para conseguir una competitividad sostenida y qué recursos se necesitarían para ejecutar este plan estratégico.

### **2. Breve historia de Bell Corporation Inc.**

Bell Corporation Inc, se dedica a la manufactura de dispositivos de telefonía móvil, que tiene por visión ser una empresa líder a nivel mundial en el sector de telefonía móvil, siendo reconocida como una compañía que apuesta por la innovación, calidad y variedad de productos. Con una misión ser una empresa que ayuda a las personas a conectarse con el mundo, a través de equipos celulares de alta calidad y tecnología de punta.

La compañía inició sus operaciones en el año 2017 en Estados Unidos de Norteamérica con sedes foráneas en China y Europa. En un inicio solo se tenía fábricas en EE. UU. y con el tiempo instaló fábricas en China para tener cubierta la demanda asiática y europea. Debido al aumento de las ventas de los últimos periodos en el mercado asiático y europeo, y con la intención de tener la capacidad de producción, se tomó la decisión de incrementar el número de fábricas: al final de los primeros 6 años (hasta 2022), la empresa contaba con nueve (09) plantas manufactureras en Estados Unidos de Norteamérica y doce (12) plantas manufactureras en China.

Los productos ofrecidos por Bell Corporation Inc. fueron inicialmente móviles con tecnología

legacy como son la segunda y tercera generación de conectividad de datos móviles.

Posteriormente, la compañía adoptó la estrategia de diferenciación de producto e invirtió en la producción de móviles con tecnología de cuarta y quinta generación buscando aumentar la cuota de mercado en las tres regiones (EE. UU., China y Europa).

Los ingresos de Bell Corporation Inc. se han incrementado notablemente, después de la caída que se tuvo en los primeros años. A mitad del año 2019, se tomaron nuevas estrategias, logrando cerrar el año 2022 con ingresos por las tres regiones con un total de USD 7.6 MM, encontrándose en China el 49 % de ingresos. (Ver los Anexos 3 y 4).

La ganancia por acción alcanzó en el año 2022 su mejor resultado, con un valor de USD 53.83 (Ver el Anexo 5), se proyecta que para el periodo del 2023 al 2027, las acciones irán en incremento.

La empresa se encuentra en un sector altamente competitivo, con bastantes desafíos, con clientes que necesitan dispositivos cada vez con mayor tecnología. Su objetivo es crear siempre un valor diferencial de cara a sus clientes y convertirse en la empresa con las mejores características para el mercado del deporte. Su prioridad siempre será el cliente y mejorar su experiencia.

### **3. Descripción y perfil estratégico de Bell Corporation Inc.**

En el periodo 2017-2022, Bell Corporation Inc. desplegó una estrategia enfocada en la compra de características, investigación y desarrollo (I+D), penetración de productos en Estados Unidos, China y Europa por medio de estrategias de productos, precios y *marketing*. Asimismo, realizaba una estrategia de logística, reduciendo los costos de distribución y aumento del flujo de caja, de acuerdo con la necesidad del mercado. En el caso de Estados Unidos y Europa, la estrategia durante los 6 últimos años ha sido de diferenciación y en el caso de Asia, la estrategia se ha enfocado en el liderazgo en costos, pero en ambos se ha impuesto la I+D y estrategias de marketing con benchmarking.

#### **3.1. Descripción de la empresa**

Bell Corporation Inc. es una corporación transnacional de fabricación y ventas de móviles, que tiene como principales mercados a EE. UU., China y Europa.

Las sedes centrales se encuentran localizadas en Texas, Estados Unidos de Norteamérica. Al final de 6 años, se contaba con nueve (09) plantas manufactureras en EE. UU., siendo la tasa máxima de producción de 9.9 millones de dispositivos anuales y doce (12) plantas manufactureras en China, siendo la tasa máxima de producción efectiva de 13.2 millones de dispositivos anuales, puesto que cada planta tiene la capacidad de producir 1.1 millones unidades al año.

Por otro lado, no se cuenta con fábricas en Europa debido a que los costos laborales son muy altos, así como los impuestos, por lo tanto, solo se considera la zona para comercialización de

equipos mas no para producción.

Bell Corporation Inc. tiene un área de Investigación y Desarrollo (I+D) en Norteamérica y otra en China, lo que permite la transferencia de conocimientos de las tecnologías desarrolladas desde la casa matriz. Además, cuenta con un área de Manufactura que permite la producción de equipamiento celular a precios competitivos con funcionalidades atractivas para los clientes.

Las ventas de Bell Corporation Inc. en el año 2022 ascendieron a USD 7 604 millones (Ver el Anexo 3), lo que representa un market share de 14.8% en el sector de Telefonía móvil y la utilidad neta fue USD 2971 millones (Ver el Anexo 5).

Asimismo, sobre indicadores totales, el EBITDA por el año 2022 llegó a un nivel de 48.74 %, con un beneficio antes de impuestos del 49.86 % (USD 3 791 millones) y una utilidad neta de 39 % (USD 2 971 millones). (Ver el Anexo 5).

En el año 2022, en Asia las ventas se incrementaron a USD 4 107 millones, un EBITDA del USD 1 655 millones y una utilidad neta de 33 %. (Ver la Anexo 13).

#### **4. Definición del problema de Bell Corporation Inc.**

Desde el año 2020, la empresa se ha enfocado principalmente en modificar las estrategias de negocio, enfocada en la creación de valor para el cliente y los accionistas a través de una gestión interna que permite incrementar los beneficios y resultados finales en cada periodo, ajustando los costos de manufactura, costos de distribución y colocando un precio de mercado correcto que permita a la compañía tener una rentabilidad según las exigencias de los inversionistas.

A estas acciones, se suma la eliminación de deudas a corto plazo para realizar inversiones que en su momento no fueron las correctas. Para el 2022, Bell Corporation Inc. generó un flujo de caja positivo dejando una rentabilidad capaz de satisfacer las exigencias de los accionistas.

Al cierre del año 2022, el principal dilema que debe afrontar Bell Corporation Inc. para los próximos 5 años, es la baja cuota de mercado. En años anteriores la compañía no estimó correctamente la demanda del mercado realizando una inversión desmesurada en nuevas plantas manufactureras (tanto en Estados Unidos como en China), impactando negativamente en los resultados financieros de los primeros años. Por este motivo, la compañía se enfocó en estrategias para un correcto dimensionamiento de la demanda, para así poder estabilizar sus ratios financieros.

En el año 2022, la compañía se encuentra como uno de los principales competidores con mayor rentabilidad dejando un 39.07 % de rentabilidad respecto a las ventas del año anterior.

Así mismo, al cierre del año 2022, se alcanza un 14.41 % en promedio de market share del total mercado (Ver el Anexo 7).

Asimismo, dentro del mercado asiático la compañía tiene una participación del 21.76 % en Tecnología 3, esto la posiciona en el último lugar de las 4 cuatro compañías que tienen presencia en este mercado para esa tecnología, estando 8 puntos porcentuales por debajo del primer competidor, se ve el mismo resultado respecto a la Tecnología 4, en la que se tiene 24.68 %, estando un 6 % por detrás del primer competidor (Ver el Anexo 8).

Este escenario posiciona a la compañía en un punto intermedio, además de no contar con la participación correcta de las principales tecnologías (Tec3 y Tec4) en el mercado asiático, lo cual la coloca en una posición de desventaja tanto para los proyectos futuros, así como para nuestros clientes o consumidores finales.

## **5. Descripción de la solución propuesta**

A continuación, se describe la solución propuesta que permita a la compañía hacer una reestructuración de las estrategias permitiendo una mejor y mayor penetración de los productos en el mercado aumentando el market share.

### **5.1. Promoción**

Actualmente, la compañía se ha enfocado en una inversión relativamente baja para cada región, separando un gasto fijo por cada periodo de USD 88 667 promedio a nivel global, esto representa actualmente un 3 % sobre el nivel de ventas actuales. En comparación con otros competidores, la compañía se encuentra por debajo del promedio de inversión en promoción.

Con la información obtenida es necesario desarrollar un plan de Marketing para los próximos 5 años (2023-2027) que considere una inversión inteligente y planificada, donde se trabajarán tácticas específicas de promoción por cada tipo de tecnología y políticas de precios para generar el mayor retorno de la inversión y se logre incrementar la cuota de mercado.

### **5.2. Costos de fabricación**

Otro punto para considerar son los costos de producción en los que incurre la compañía para la fabricación de móviles. Actualmente el negocio contrata mano de obra de proveedores terceros para la fabricación de nuevas tecnologías debido a que su costo es menor al costo de fabricación interna.

La compañía tiene el gran reto de poder generar la fabricación interna de las nuevas tecnologías y contar con las instalaciones adecuadas para su producción de manera que permita reducir costos, y fijar un precio competitivo en el mercado sin que perjudique los beneficios de la compañía ni para los accionistas.

Existen condiciones externas que impiden contratar más volumen de mano de obra externa, la cual tiene menor costo que la mano de obra propia. Por tal motivo, esto no permite tener una

eficiencia de costos mayor a la actual, y limita el poder trasladar estas optimizaciones al precio de venta final, haciendo a la compañía menos competitiva para atraer más mercado.

### **5.3. I+D (Investigación y Desarrollo)**

Para lograr un mejor posicionamiento en el mercado, se debe de enfocar en la diferenciación de los equipos ofertados respecto a la competencia, de tal manera que el consumidor final pueda preferir sus productos por las ventajas de ellos y no por su bajo precio. Actualmente, la compañía maneja un nivel de inversión en I+D superior en los últimos periodos que debe mantenerse para los siguientes 5 años, apuntando a tener las características que el mercado solicita en inversión de desarrollo propio para reducir los costos de producción interna de las nuevas tecnologías; con esto se logrará fabricar los productos de manera interna a bajo costo y al mismo tiempo incrementar la capacidad empleada de las plantas de producción, que al final del año 2022 fue de 79 % en China y 36 % en EE. UU. (Ver el Anexo 9).

## **6. Alcance de la propuesta**

El alcance a desarrollar contiene un plan estratégico empresarial, mediante metas cuantitativas y cualitativas, que permita a Bell Corporation Inc. lograr cumplir los objetivos económicos establecidos para el periodo 2023-2027.

El plan estratégico estará dirigido al mercado de China, dado que Bell Corporation Inc. tiene un enfoque de estrategia de diferenciación y es el mercado donde más ha crecido, se ha tenido los mejores resultados y existen fuertes indicadores que demuestran que es el mejor mercado para desarrollarlo.

## **7. Limitaciones de la propuesta**

Se enumeran las siguientes limitaciones que se han identificado en el mercado de China para Bell Corporation Inc.:

- Dado que parte de la estrategia realizada en determinados meses hasta el año 2022, fue la de comprar tecnología del mercado existente, dentro del plan estratégico para los próximos 5 años se está considerando el desarrollo interno de I+D.
- Bell Corporation Inc. tiene en Asia una alta competencia con marcas como Vivo (20 %), Oppo (16.3 %) Xiaomi (12.7 %), Apple (15.1 %) y Honor (17.9 %), las cuales tienen en el Q3 del 2022 el 82 % del mercado en China, dejando un 18 % de participación a empresas de menor tamaño. Así como se puede ver en la información de la tabla del IDC sobre el market share en China del 3Q 2022, según Guo, Carreon, De la Cruz y Wong (2022). (Ver el Anexo 10).

## **CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO**

En el presente capítulo se realiza un análisis de los factores externos que tiene la empresa. Esta evaluación se obtiene de un estudio del macroentorno, microentorno y la matriz EFE, a fin de poder conocer el impacto de estos factores en el plan estratégico de los siguientes 5 años, desde 2023 al 2027.

Para este análisis externo se ha elegido a China, debido a que es el mercado más atractivo que tiene la compañía, generando cerca del cincuenta por ciento (50 %) de los ingresos de Bell Corporation Inc.; por ello, el plan estratégico a implementar para los años 2023 a 2027 será para esta región.

### **1. Macroentorno**

En este análisis se revisarán los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, legales y globales (PESTELG) que tiene Bell Corporation Inc. en el mercado asiático. Este análisis tiene como finalidad identificar las oportunidades y amenazas que tiene la compañía en China. Una vez identificados estos aspectos se pueden aprovechar las oportunidades, así como mitigar las amenazas.

#### **1.1. Factores políticos**

China es un país comunista, en la actualidad tiene un enfoque mucho más capitalista y desarrollado de inversiones extranjeras que los países de occidente.

Hoy en día China se ha convertido en el principal gigante comercial del mundo, produciendo y exportando la mayor cantidad de productos en el mundo y es el segundo país con más multimillonarios (Smink, 2021).

Muchos consideran al presidente Chino Xi Jinping, como el gobernante chino más poderoso desde Mao Zedong, ya que controla el partido comunista de China, el Estado (República Popular China) y el Ejército. Añadido a esto se acaba de aprobar la eliminación del límite de dos periodos presidenciales, con lo que se ha confirmado el tercer mandato consecutivo del presidente XI Jinping. Este tipo de gobiernos más duraderos de lo normal permite que en China por ejemplo se puedan plantear metas a largo plazo.

Actualmente, China tiene problemas de corrupción, lo que ha generado desconfianza en sus gobiernos y entidades públicas en general, así como también la disminución de las inversiones nacionales y extranjeros dentro de estos países. El COVID-19, no solo ha desatado una crisis económica y de salud, sino también había incrementado una crisis de corrupción, donde los funcionarios públicos persiguen sus propios intereses.

## **1.2. Factores económicos**

China se caracteriza por tener una economía desarrollada, a pesar de eso, fue golpeada duramente por la COVID-19, como sabemos a fin de año 2019 se tuvo el primer caso de COVID-19, identificado en la ciudad de Wuhan, en China y la evolución de la pandemia fue muy incierta para la economía de los países asiáticos.

Para el año 2022, China logró controlar la pandemia, a pesar de que éste había comenzado en este continente y hasta inicios del año 2022 fue afectada por las nuevas variantes y/o retrasos en la vacunación de algunos países. Esto se debió por ejemplo a medidas duras, con la política de “Cero COVID-19”, en la que de ser necesario aislaban a poblaciones enteras para evitar el contagio y acabar con la pandemia.

Esto afectó el turismo, la oferta de trabajo, el comercio, la inversión y la producción, generando un daño en la economía. China, uno de los países más poderosos en la región de Asia, tuvo una fuerte contracción en la industria, servicios e inversión. Por otra parte, la India se vio afectada en el sector financiero y otros países de Sureste de Asia, que buena parte de su economía se debe a servicios de turismo, también se vieron afectados por esta pandemia (Ordóñez de Pablos, 2020).

Dentro de esta crisis de salud, también se encontró oportunidades, a través de estrategias como incentivos fiscales y subsidios, el “gigante asiático” se transformó como el mayor fabricante de mascarillas, así como también abasteció una gran demanda de prueba de diagnóstico, aparatos médicos y las vacunas.

Otro impulso con el que cuenta China en este momento es el de pertenecer al grupo de los BRICS, en el que forma parte junto con Brasil, Rusia, India y Sudáfrica. En el cual se aprovechan los grandes mercados que cada uno de estos países cuentan por su cantidad de población, así también los grandes recursos naturales, aumento de PBI y participación en el comercio mundial en los últimos años, lo cual pone a China más atractiva como destino de inversiones extranjeras.

## **1.3. Factores sociales**

Asia es el continente más grande del mundo y con mayor población. En Asia existe una gran desigualdad económica y social, como por ejemplo se encuentran los países más desamparados del mundo, pero también algunos de los países más acaudalados, así como las tasas de fertilidad, mortalidad, desnutrición y migración más elevadas y bajas de mundo. Los países que se encuentran en las costas del océano pacífico son las que se encuentran situación crítica, debido a que presentan problemas para cubrir sus necesidades básicas, lo cual tiene como resultado 56 millones de niños que sufren de retraso en su desarrollo nutricional y 25 millones que padecen de enfermedades patológicas, que implica la pérdida de peso de forma involuntaria. Un hecho importante que incrementó esta situación de pobreza es la pandemia, que ocasionó

confinamientos, cierre de fronteras, empresas, mercados, etc., lo cual generó que existen millones de personas, que antes de la pandemia tenían ingresos estables, ahora cayeran en la pobreza (Mahtani, 2021).

#### **1.4. Factores tecnológicos**

Para este análisis se ha revisado el ranking de países con mayor innovación de año 2021, el cual evalúa factores como el financiamiento en I+D (investigación y desarrollo), productividad y alta tecnología. Dentro de este *ranking*, Corea del Sur lidera la lista. (Ver el Anexo 11).

Cabe mencionar que Corea del Sur, invierte 4.3 % de su PBI, casi 700 millones de dólares, en investigación y desarrollo. El país asiático cuenta con empresas tecnológicas importantes en el mundo y esto se debe a los incentivos al sector privado. Asimismo, es el mayor fabricante de *smartphones* y televisores. Otro factor fundamental para Corea es la importancia de la educación superior, buscando generar mayores investigadores (Iberdrola, 2019).

La región asiática lidera el mundo en lo que respecta a tecnología, tiene sus cimientos en la innovación, logrando transformar varios servicios cotidianos a inteligentes, como, por ejemplo: los vehículos autónomos, el mantenimiento predictivo de vías ferroviarias, la automatización de fábricas 3.0 y tecnología 5G.

Otro país importante en tecnología es China, donde se encuentra varias empresas líderes el mercado tecnológico, como la fábrica de computadoras personales Lenovo, *smartphones* inteligentes Huawei y la plataforma de comercio *on-line* Alibaba, entre otros.

China y Corea del Sur, han liderado la tecnología 5G a nivel global, que no solo se suministrará a través de redes móviles, sino también a través de redes fijas. Mientras la mayoría de los países esperan la realización de las redes móviles de quinta generación, China ya ha alcanzado velocidades récord para el 6G, con el cual se está consiguiendo velocidades de transmisión de datos de 10 a 20 veces más rápida que 5G.

#### **1.5. Factores ecológicos**

Los países asiáticos son los más contaminados del orbe, principalmente por India y China. La contaminación del medio ambiente es la tercera causa de muerte en el gigante asiático, lo cual se ha aumentado debido a la mala calidad de aire generando la reducción de defensas inmunitarias ante el coronavirus.

La India es el segundo país con más habitantes en el mundo y el quinto más contaminado. Los factores de contaminación provienen de las emisiones de las plantas generadoras, fábricas y vehículos, así como también la quema de carbón y madera, las tormentas de polvo y los incendios forestales. Las medidas establecidas por la India, para disminuir la contaminación son las siguientes: disminución de uso de grupos electrógenos, aumentar las tarifas de estacionamiento, reforzar el transporte público, así

como establecer un procedimiento biológico para descomponer rápidamente la paja y diversos restos que permanecen en los campos, después de las cosechas y convertirlas en abono en vez de quemarlos, entre otras medidas (Cerrillo Barcelona, 2020).

### **1.6. Factores legales**

Según Export Empresas (2021), China, con el fin de atraer más inversiones extranjeras en el país, ha establecido medidas de promoción y protección de la inversión extranjera, por ejemplo: las compañías extranjeras gozarán de las mismas políticas favorables de las empresas nacionales, así como también de un trato igualitario en la fijación de estándares y en las actividades de contratación pública, reducción de los aranceles de aduanas de importación, entre otros.

Principales factores que favorecen a la inversión en China:

- Los costos laborales siguen siendo relativamente bajos.
- País líder en desarrollo tecnológico.
- Socios potenciales deseosos de aprender y evolucionar.
- Una posición geográfica favorable.

Principales factores que no favorecen a la inversión en China:

- Complejidades burocráticas y administrativas.
- Falta de transparencia y alto nivel de corrupción.
- Alto envejecimiento de la población.
- Situación medioambiental degradada.

### **1.7. Factores globales**

China, la segunda economía más poderosa del mundo, ha sorprendido por su rápido control del coronavirus, así como su crecimiento económico durante la pandemia, resultando con un PBI positivo en 2020. Ello se debe a que resistió los efectos adversos en esta crisis sanitaria, abasteciendo la demanda internacional, la producción ordenada y la reanudación del trabajo, entre otros factores.

Se espera que su auge siga creciendo en los próximos años. Muchos analistas estiman que China será la primera potencia de mundo entre los años 2026 a 2029, debido a que su desarrollo anual será mucho mayor que el de EE. UU. (Blandón Ramirez, 2021).

Recordemos las tensas relaciones entre EE. UU. y China, debido a la guerra comercial por el intercambio de imputaciones arancelarias iniciada por el expresidente de EE. UU.: Donald

Trump en el año 2018, que derivó a enfrentamientos diplomáticos y tecnológicos entre estos dos países, así como también afectó a grandes empresas tecnológicas internacionales y las personas que utilizan esos productos y servicios (Nieto, 2019).

En enero de 2020, China y Estados Unidos firmaron un acuerdo comercial parcial que se comprometieron a revisar cada seis meses, y se suspendió los aranceles de algunos productos por ambos países. En el año 2021, con la entrada del nuevo presidente Joe Biden se ha establecido negociaciones a fin de desarrollar un comercio bilateral.

**Tabla 1. Matriz PESTELG**

Factor	Variable	Indicador	Tendencia	Efecto
Político	Corrupción	Alto nivel de corrupción en China	Desconfianza en las instituciones públicas lo que genera incertidumbre en los negocios que se encuentran en el país y reducción de inversiones.	Amenaza
Político	Régimen político	Estado comunista, sin embargo, apoya a la inversión privada y las inversiones extranjeras y multinacionales	Incremento de las inversiones extranjeras, así como las exportaciones e importaciones.	Oportunidad
Político	Gobierno Estable	Estado estable por periodos largos	Asegurar políticas económicas y sociales a largo plazo, generando confianza en la inversión externa.	Oportunidad
Económico	Crisis sanitaria	Muchos sectores como el comercio, servicios, turismo e inversión, entre otros, se vieron afectados por esta pandemia	Desempleo en la población por ende las personas dejan de consumir y prefieren ahorrar ante esta incertidumbre económica.	Amenaza
Económico	Crecimiento económico	China es la segunda potencia mundial y se caracteriza por su rápido incremento económico.	Siempre busca oportunidades bajo diferentes coyunturas, logrando crecer económicamente	Oportunidad
Económico	Grupo BRICS	Acuerdo Económico-Comercial	Aprovechamiento de grandes mercados, recursos naturales diversos y posibles nuevas inversiones.	Oportunidad
Social	Población	China es el país con mayores habitantes en el mundo, equivale al 18 % de la población mundial	Generando un mayor mercado de consumidores	Oportunidad
Social	Desigualdad económica y Social	Se encuentran personas en extrema pobreza, pero también millonarias. A través de un proyecto se ha logrado disminuir el porcentaje de personas en extrema pobreza	Con la reducción de la pobreza se va a generar un mayor consumo de la población	Oportunidad
Tecnológicos	Líder en tecnología	Invierte un gran porcentaje de su PBI en el I+D e innovación	Genera un mercado más atractivo con alta tecnología	Oportunidad
Tecnológicos	Tecnología 6G	China lidera el desarrollo de la tecnología 6G	Mayor navegación de los móviles que conlleva a una mayor demanda	Oportunidad
Ambientales	Contaminación	Es uno de los países más infectados del mundo, siendo la tercera causa de muerte en China	Disminución de la población y mayores exigencias en las inversiones para disminuir las emisiones de gases contaminantes	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2022.

## 2. Microentorno

### 2.1. Análisis del sector y atractividad del sector

En esta sección se muestra el análisis del sector de móviles, que tiene por objetivo principal describir el ámbito en donde se desenvolverá Bell Corporation Inc., evaluando la competitividad y atractividad en el sector de comercialización de móviles.

#### Dinámica de los competidores

La producción y comercialización de telefonía móvil inteligente (*smartphones*) está en constante apogeo, lo que es próspero para todos los inversores de la industria, más aún para los clientes porque tendrán ofertas más atractivas a precios competitivos. El desarrollo del mercado se explica en gran parte por el auge de los *smartphones*, cuya demanda se espera que aumente en mil millones de usuarios en los próximos cinco años. Cerezo y Cerezo (2018) afirman que “Para el 2025 los pronósticos muestran 100 000 millones de unidades móviles conectados a internet con el 5G” (p. 4).

**Tabla 2. Atractividad de rivalidad entre competidores**

REGION	(-) EE.UU (+)					(-) ASIA (+)					(-) EUROPA (+)					TOTAL
CATEGORIAS	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	
<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>	0	1	4	2	0	0	1	4	0	2	1	1	4	1	0	21
NUMERO DE COMPETIDORES IGUALMENTE EQUILIBRADOS			X					X					X			
CRECIMIENTO RELATIVO DE LA INDUSTRIA				X						X				X		
COSTO FIJO O DE ALMACENAMIENTO		X					X					X				
CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO			X					X					X			
AUMENTOS DE CAPACIDAD			X					X			X					
DIVERSIDAD DE COMPETIDORES			X					X					X			
INTERESES ESTRATEGICOS				X						X			X			
<b>EVALUACION GENERAL</b>	ATRACTIVO ESCASO		ATRACTIVO MEDIO		ATRACTIVO ELEVADO	ATRACTIVO ESCASO		ATRACTIVO MEDIO		ATRACTIVO ELEVADO	ATRACTIVO ESCASO		ATRACTIVO MEDIO		ATRACTIVO ELEVADO	
<b>TOTAL</b>	1		6		0	1		4		2	2		5		0	
<b>ANALISIS FINAL DE ATRACTIVIDAD</b>	La region de EE.UU es media atractiva o para la industria de smartphones					La region de Asia es media atractiva para la industria de smartphones					La region de Europa es media atractiva para la industria de smartphones					

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Como se muestra en la Tabla 2, respecto a la rivalidad de competidores, se observa que existen oportunidades para todos, sin embargo, en este rubro existe un nivel alto de competitividad, y como consecuencia esto puede causar una guerra entre la oferta y demanda de los competidores.

### **Poder de negociación de los clientes**

Las empresas de telecomunicaciones, los grandes retailers u otros clientes, tienen alto poder de negociación y son con quienes se debe pactar alianzas estratégicas, puesto que, son los que entregan nuestra propuesta de valor al usuario final. Al existir varios manufactureros, los clientes pueden escoger por aquel que le ofrezca mejores prestaciones según necesidad de sus clientes.

Se estima que el auge de los teléfonos inteligentes seguirá aumentando de manera vertiginosa. Además, los usuarios finales no tienen poder de negociación, debido a que el dispositivo móvil tiene un precio fijo, el servicio de llamadas e internet son precios tarifarios.

**Tabla 3. Atractividad del poder de los clientes**

REGION	(-) EE.UU (+)					(-) ASIA (+)					(-) EUROPA (+)					TOTAL
CATEGORIAS	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	TOTAL
<b>PODER DE LOS COMPRADORES (CLIENTES)</b>	1	0	0	1	3	1	0	1	0	3	1	0	0	3	1	15
NUMERO DE COMPRADORES IMPORTANTES					X					X					X	
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS PARA LOS PRODUCTOS DE LA INDUSTRIA	X					X					X					
CONTRIBUCION A LA CALIDAD DE SERVICIO DE LOS PRODUCTOS DE LOS COMPRADORES					X					X				X		
COSTO TOTAL DE LOS COMPRADORES CONTRIBUIDO POR LA INDUSTRIA					X					X				X		
RENTABILIDAD DE LOS COMPRADORES				X				X					X			
<b>EVALUACION GENERAL</b>	ATRACTIVO ESCASO		ATRACTIVO MEDIO		ATRACTIVO ELEVADO	ATRACTIVO ESCASO		ATRACTIVO MEDIO		ATRACTIVO ELEVADO	ATRACTIVO ESCASO		ATRACTIVO MEDIO		ATRACTIVO ELEVADO	
<b>TOTAL</b>	1		1		3	1		1		3	1		3		1	
<b>ANALISIS FINAL DE ATRACTIVIDAD</b>	La region de EE.UU es altamente atractiva para la industria de smartphones					La region de Asia es altamente atractiva para la industria de smartphones					La region de Europa es media atractiva para la industria de smartphones					

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Como se muestra en la Tabla 3 de la atractividad del poder de los compradores (clientes), existe gran cantidad de compradores y pocos productos sustitutos. Las regiones de Estados Unidos de Norteamérica y China se mantienen más atractivas que Europa, puesto que, por la cantidad del mercado y la calidad de servicios de los productos es más favorables en estas dos regiones.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Los principales productores de smartphones valoran el cuidado ambiental que generan sus operaciones de producción y de sus proveedores, por tal motivo, existe inquietud por establecer alianzas estratégicas con empresas que cumplan con los estándares exigidos.

Las piezas para la fabricación son ofertadas por múltiples proveedores. A pesar de ello, los insumos son escasos y con precios altos, con la COVID-19 origina fluctuaciones en los precios y tiempos de entrega que afectan a los fabricantes. Por ejemplo, en el último año hubo escasez de silicio, esto impactó a la producción y costo a las ventas de los dispositivos móviles.

**Tabla 4. Atractividad del poder de los proveedores**

REGION	(-) EE.UU (+)					(-) ASIA (+)					(-) EUROPA (+)					TOTAL
CATEGORIAS	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	TOTAL
<b>PODER DE LOS PROVEEDORES</b>	0	1	1	2	2	0	1	0	1	4	0	1	4	1	0	18
NUMERO DE PROVEEDORES IMPORTANTES			X						X				X			
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS PARA LOS PRODUCTOS DE LOS PROVEEDORES		X					X					X				
COSTO DE DIFERENCIACION O CAMBIO DE LOS PRODUCTOS DE LOS PROVEEDORES				X					X					X		
CONTRIBUCION DE LOS PROVEEDORES A LA CALIDAD O SERVICIO					X				X				X			
COSTO TOTAL DE LA INDUSTRIA CONTRIBUIDO POR LOS PROVEEDORES				X					X				X			
IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA PARA LOS BENEFICIOS DE LOS PROVEEDORES					X				X				X			
<b>EVALUACION GENERAL</b>	ATRACTIVO ESCASO		ATRACTIVO MEDIO		ATRACTIVO ELEVADO	ATRACTIVO ESCASO		ATRACTIVO MEDIO		ATRACTIVO ELEVADO	ATRACTIVO ESCASO		ATRACTIVO MEDIO		ATRACTIVO ELEVADO	
<b>TOTAL</b>	3		3		2	1		1		4	1		5		0	
<b>ANALISIS FINAL DE ATRACTIVIDAD</b>	La region de EE.UU es media atractiva para la industria de smartphones					La region de Asia es altamente atractiva para la industria de smartphones					La region de Europa es media atractiva para la industria de smartphones					

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Como se muestra en la Tabla 4, en el caso de los proveedores, la oferta de productos va en aumento, se observa que China tiene una ventaja respecto al costo total porque el número de proveedores es superior, lo que es favorable para el cliente, y como consecuencia tenga mayor demanda esta región.

### Nuevos entrantes

En el mundo de la manufactura de móviles el manejo de economías de escala, los procesos productivos especializados, la I+D y nuevas tecnologías, requieren de altos niveles de financiamiento lo que se constituye en una barrera alta.

El escenario es semejante en las tres regiones geográficas, por tal motivo, es necesario tener un CAPEX importante para invertir en tecnología y desarrollar nuevas características para los productos, por lo tanto, conseguir apalancamiento de terceros es importante, pero consigo trae mucha responsabilidad al invertir, porque depender de terceros puede ser perjudicial para la empresa.

La normalización gubernamental y altos costos representan barreras importantes a superar por los nuevos entrantes. En Estados Unidos de Norteamérica y Europa las barreras son más rigurosas y la mano de obra onerosa, en China, las barreras son manejables y la mano de obra barata.

**Tabla 5. Atractividad de las barreras de entrada**

REGION	(-) EE.UU (+)					(-) ASIA (+)					(-) EUROPA (+)					TOTAL
CATEGORIAS	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	
<b>BARRERAS DE ENTRADA</b>	0	0	2	5	2	0	0	2	4	3	1	1	3	4	0	27
ECONOMIA DE ESCALA				X						X				X		
IDENTIFICACION DE LA MARCA (RECONOCIMIENTO, FIDELIZACION)				X					X				X			
COSTO DE CAMBIO			X					X					X			
ACCESO A CANALES DE DISTRIBUCION				X					X				X			
REQUERIMIENTO DE CAPITAL (INVERSION)					X					X		X				
ACCESO A LA MATERIA PRIMA				X					X		X					
LEYES GUBERNAMENTALES			X					X						X		
I+D					X					X					X	
RESPONSABILIDAD SOCIAL (AMBIENTAL+SALUD)				X					X					X		
<b>EVALUACION GENERAL</b>	ATRACTIVO ESCASO		ATRACTIVO MEDIO		ATRACTIVO ELEVADO	ATRACTIVO ESCASO		ATRACTIVO MEDIO		ATRACTIVO ELEVADO	ATRACTIVO ESCASO		ATRACTIVO MEDIO		ATRACTIVO ELEVADO	
<b>TOTAL</b>	0		7		2	0		6		3	2		7		0	
<b>ANALISIS FINAL DE ATRACTIVIDAD</b>	La region de EE.UU es media atractiva para la industria de smartphones					La region de Asia es media atractiva para la industria de smartphones					La region de Europa es media atractiva para la industria de smartphones					

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Como se muestra en la Tabla 5, en relación con las barreras de entradas, se considera que las regiones tienen un atractivo medio para la industria de los *smartphones*, ya que las restricciones para nuevos competidores son altas posicionándose en el mercado como grandes industrias en el sector.

### Sustitutos

Actualmente los aparatos móviles se han convertido en bienes indispensables y que no cuentan con productos sustitutos. En el mercado existe una gran diversidad de dispositivos, con características especiales, que generan satisfacción y valor al usuario final.

**Tabla 6. Atractividad de disponibilidad de los sustitutos**

REGION	(-) EE.UU (+)					(-) ASIA (+)					(-) EUROPA (+)					TOTAL
CATEGORIAS	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	
DISPONIBILIDAD DE LOS SUSTITUTOS	0	0	0	0	3	0	0	0	1	2	0	0	0	0	3	9
DISPONIBILIDAD DE LOS SUSTITUTOS					X				X						X	
RENTABILIDAD Y AGRESIVIDAD DEL PRODUCTOR DE SUSTITUTOS					X					X					X	
PRECIO / VALOR DEL SUSTITUTO					X					X					X	
<b>EVALUACION GENERAL</b>	ATRACTIVO ESCASO		ATRACTIVO MEDIO		ATRACTIVO ELEVADO	ATRACTIVO ESCASO		ATRACTIVO MEDIO		ATRACTIVO ELEVADO	ATRACTIVO ESCASO		ATRACTIVO MEDIO		ATRACTIVO ELEVADO	
TOTAL	0	0	0	0	3	0	0	0	3	2	0	0	0	0	3	
ANALISIS FINAL DE ATRACTIVIDAD	La region de EE.UU es altamente atractiva para la industria de smartphones					La region de Asia es altamente atractiva para la industria de smartphones					La region de Europa es altamente atractiva para la industria de smartphones					

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Como se muestra en la Tabla 6, la disponibilidad de sustitutos es alta en las regiones, sin embargo, no es una amenaza considerable, ya que el uso de la tecnología más que un sustituto viene a ser un accesorio o innovación dentro de los mismos *smartphones* y mayormente las únicas diferencias son en el tamaño del producto.

### Regulación

En el mundo de la comunicación móvil, la regulación se ha convertido en un pilar muy exigente y auditable por las entidades gubernamentales. Ahora el Gobierno crea leyes para los terminales móviles para brindar seguridad, orientado a la prevención del comercio ilegal, señales de radiofrecuencias, seguridad de la información y privacidad de las comunicaciones, por tal motivo, se debe cumplir con todas las leyes para ingresar a estos mercados.

**Tabla 7. Atractividad de la regulación gubernamental**

REGION	(-) EE.UU (+)					(-) ASIA (+)					(-) EUROPA (+)					TOTAL
CATEGORIAS	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	
ACCIONES GUBERNAMENTALES	0	1	0	3	0	0	1	0	3	0	1	1	0	2	0	12
REGULACION DE LA INDUSTRIA				X					X					X		
MOVIMIENTOS DE CAPITAL ENTRE PAISES				X					X					X		
CAMBIO DE MONEDA EXTRANJERA		X					X					X				
PROPIEDAD EXTRANJERA				X					X		X					
<b>EVALUACION GENERAL DE LA INDUSTRIA</b>	ATRACTIVO ESCASO		ATRACTIVO MEDIO	ATRACTIVO ELEVADO		ATRACTIVO ESCASO		ATRACTIVO MEDIO	ATRACTIVO ELEVADO		ATRACTIVO ESCASO		ATRACTIVO MEDIO	ATRACTIVO ELEVADO		
TOTAL	1		3		0	1		3		0	2		2		0	
EVALUACION GENERAL	La region de EE.UU es media atractiva para la industria de smartphones					La region de Asia es media atractiva para la industria de smartphones					La region de Europa es media atractiva para la industria de smartphones					

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Como se muestra en la Tabla 7, las acciones gubernamentales es media atractiva en las regiones pues se enfoca en la regulación de incentivos para la industria y el movimiento de capitales entre países.

### 3. Matriz EFE

Para determinar y medir el nivel de respuesta de la empresa Bell Corporation Inc. antes las oportunidades y amenazas externas que existen en la industria de manufactura de aparatos móviles, a continuación, se presentan los resultados de la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), la cual contiene las ponderaciones a los factores externos clave, la calificación asignada, para finalmente obtener la puntuación obtenida como resultado de la matriz EFE.

Las ponderaciones advierten la trascendencia de cada uno de los factores (suma total de 100 %).

Las calificaciones señalan las eficiencias de las estrategias de Bell Corporation Inc. a cada factor, que van desde 1 (deficiente), 2 (promedio), 3 (mayor al promedio) y 4 (superior).

El resultado de 2.68 es favorable para Bell Corporation Inc. porque responde positivamente a las oportunidades y amenazas externas.

**Tabla 8. Matriz EFE**

	Factores externos Clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>				
1	China apoya a la inversión privada y las inversiones extranjeras y multinacionales, por lo que es atractivo a empresa extranjeras	4%	3	0.12
2	China es la segunda potencia mundial y tiene un rápido crecimiento económico.	8%	3	0.24
3	China es el país con mayores habitantes en el mundo, equivale al 18 % de la población mundial (gran mercado concentrado)	6%	3	0.18
4	PBI de países como China y Corea del Sur ha incrementado (3.9 % y 3 % acumulado respectivamente hasta el tercer trimestre del 2022) (DATOSMACRO (s.f.a), (DATOSMACRO (s.f.b).	8%	2	0.16
5	Los ingresos promedio en China por habitante vienen creciendo sostenidamente de € 9 084 en el 2019 a € 10 616 en el 2021 (DATOSMACRO (s.f.a).	7%	3	0.21
6	China lidera el desarrollo de la tecnología 6G. China ya está probando la tecnología 6G. (DW, 2021b).	5%	2	0.1
7	Potencial crecimiento del mercado interior de chino.	9%	3	0.27
8	Recientes modelos de negocio basado en industria 4.0 como <i>big data</i> , <i>machine learning</i> e IoT	6%	2	0.12
9	Políticas sólidas para promover capacidades de innovación, investigación y desarrollo.	7%	3	0.21
<b>AMENAZAS (A)</b>				
10	Dado el alto potencial en China, es posible el ingreso de nuevas empresas del mismo rubro.	7%	2	0.14
11	Si bien China ha mejorado su nivel de percepción de corrupción, aún mantiene alto ( <i>ranking</i> 66 con 45 puntos en el 2021). Transparency International (s.f.).	6%	2	0.12
12	Rigurosa competencia por las principales empresas manufactureras de celulares	7%	3	0.21
13	Impactos negativos en la posición económica en los mercados debido a la pandemia de COVID-19	5%	3	0.15
14	Posible tensión a mediano largo plazo por sanciones comerciales entre Estados Unidos y China. La relación entre ambos países es muy volátil.	5%	3	0.15
15	Impactos negativos ante ataques cibernéticos	5%	3	0.15
16	China es uno de los países más contaminados del mundo, siendo su índice de contaminación 6.5 veces lo recomendado por la OMS. IQAir (s.f).	5%	3	0.15
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>2.68</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022.

#### **4. Conclusiones**

- Existe un entorno favorable para Bell Corporation Inc. frente a las oportunidades y amenazas externas.
- Bell Corporation Inc. es una empresa atractiva porque se encuentra ubicada en regiones estratégicas, en las cuales se aprovechan las ventajas de cada región, más aún, la buena penetración de productos en la región de Asia desarrollando ventajas competitivas frente a la competencia, asegurando una cuota de mercado importante.
- Se aprovechan las mayores fortalezas como son tener 12 plantas localizadas en China y el centro de nuevos desarrollos tecnológicos en Estados Unidos de América. Con ello, se logra mayor flexibilidad y manejo de productos, brindando tiempos de respuesta satisfactorias al mercado, soportado en una cadena de suministros robusta. Asimismo, permite tener mayor cuota y margen de negociación con los proveedores de insumos.

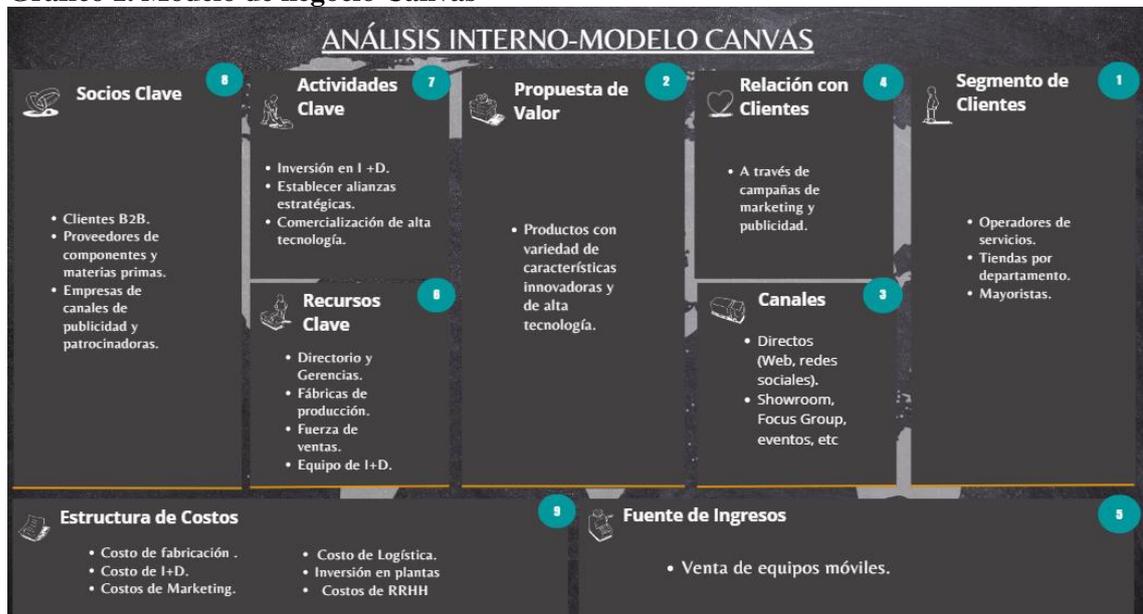
## CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

En el presente capítulo se va a desarrollar el análisis interno de Bell Corporation Inc., a fin de identificar los factores internos que tiene la empresa para poder alcanzar sus objetivos. Para cumplir con este análisis, se ha utilizado el modelo Canvas, revisión de la cadena de valor, análisis de las áreas funcionales, análisis VRIO, definición de las ventajas y estrategias competitivas, y la matriz EFL.

### 1. Modelo de negocio Canvas

El modelo de negocio Canvas, diseñado por Alexander Osterwalder, es una herramienta de gran utilidad para comprender el modelo que utiliza la empresa permitiendo tener una visión más completa del negocio, así como los aspectos claves.

Gráfico 1. Modelo de negocio Canvas



Fuente: Elaboración propia, 2022.

### 2. Cadena de valor

Dentro de esta sección se revisará la cadena de valor de la compañía con la estructura de actividades primarias, aquellas que agregan valor como empresa por la venta de celulares; para este análisis también se están considerando las actividades de soporte o secundarias que soportan a las actividades primarias para la generación de valor (Porter, 1998).

**Gráfico 2. Cadena de Valor**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

## 2.1 Actividades primarias

**Logística interna:** También conocido como logística de entrada involucra a la recepción y almacenamiento de insumos necesarios para el inicio de las operaciones de la compañía en la fabricación de celulares, como por ejemplo materias primas, componentes electrónicos, material de embalaje y todo recurso indirecto como herramientas y componentes de mantenimiento para la producción.

**Operaciones:** Se tienen todas las actividades encargadas de la fabricación de los celulares, así como también el control de calidad dentro del proceso de fabricación en las respectivas plantas industriales de China, se manejan los productos en proceso o en pie de máquina y productos terminados por tecnología.

**Logística externa:** Son aquellas actividades que involucra el almacenamiento, distribución y exportación hacia otras regiones de nuestros celulares hacia nuestros clientes, los cuales son los operadores de línea móvil y retailers, cabe resaltar que nuestra compañía no vende directamente al consumidor final, sino a intermediarios que luego son estos quienes venden el equipo móvil.

**Marketing y Ventas:** Corresponde a las actividades que abordan las ventas y la publicidad de los celulares, dentro de estas se encuentran las actividades de investigación de mercado, segmentación de clientes, inversión en campañas publicitarias y personal de ventas encargadas de las cuentas claves de la compañía.

**Servicios posventa:** Corresponde a las actividades para dar el servicio de valor agregado luego de las ventas y los clientes ya cuenten con nuestros celulares, y puntualmente son aquellas actividades que requiera de alguna consulta, solución técnica y/o reparación de productos defectuosos a través de la garantía otorgada durante la venta.

## **2.2 Actividades de soporte**

**Recursos Humanos:** Dentro de estas actividades están la selección y reclutamiento de personal altamente calificado, el programa de desarrollo y capacitaciones, los procesos administrativos de planilla, legajos y liquidaciones, comunicación y bienestar de personal, así como también la estrategia del presupuesto para optimizar el gasto de personal.

**Desarrollo tecnológico:** Involucran todas las actividades para que la compañía cuente con la tecnología disponible en el mercado que permita la producción y la constante actualización de nuevas características para cada tecnología, el equipo de I+D evalúa la factibilidad de nuevas tecnologías y la continuidad de aquellas ya adquiridas, así como la adquisición e implementación.

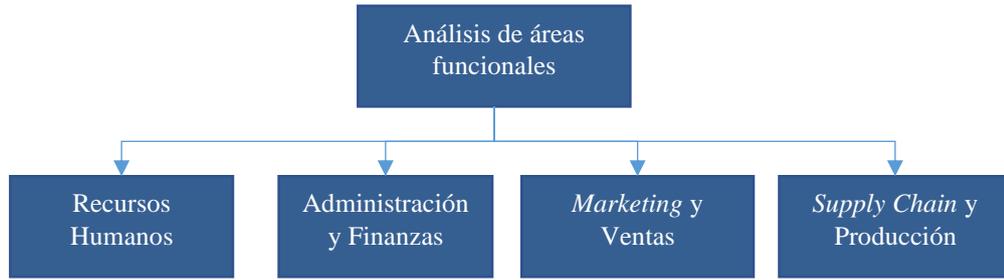
**Abastecimiento:** En estas actividades de soporte se tienen todas aquellas para que las actividades principales cuenten con los insumos, materias primas y contratación de servicios con el fin de que se pueda operar en cada proceso de las actividades de la cadena de valor, esto basado en un enfoque de eficiencia de costos con la estrategia de ganar con cada proveedor que participa en la cadena de suministro.

**Infraestructura de la empresa:** Asegurar que se cuente con las instalaciones y plantas industriales en óptimas condiciones para el proceso de producción y el desarrollo de nuevas tecnologías, así como también instalaciones de sucursales administrativas, actividades de gestión administrativa, planeamiento organizacional y la gestión contable-financiera.

## **3. Análisis de áreas funcionales**

Dentro de la organización de Bell Corporation Inc. se tienen cuatro gerencias o áreas funcionales dirigidos por el director o Gerente General de la compañía, cada gerencia tiene bajo sus responsabilidades la gestión del personal para el cumplimiento de indicadores que permita el alcance de resultados del negocio, presupuestos y mejoras internas con la misión de ser más eficientes y productivos.

**Gráfico 3. Áreas funcionales**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

**Supply Chain:** En esta área funcional se manejan las operaciones de recepción y abastecimiento de materias primas y productos terminados para que el área de Producción pueda cumplir con el proceso de fabricación de mercadería, así como también la operación de distribución a los clientes y servicios de logísticas inversas en caso se presenten situaciones de posventa.

A continuación, se muestra el gasto actual de la compañía en operaciones logísticas, donde se observa que el gasto dentro del estado de resultados inició con un 7 % y para los últimos periodos representó el 1 % del gasto respecto a las ventas, esto gracias a nuevos centros de distribución ubicados en China.

**Tabla 9. Costo de transporte**

Periodo	Ingresos por ventas (miles USD)	Costos de transporte y aranceles	% Costo de Transporte / Ventas
2017-I	1 651 470	122 481	7%
2017-II	1 818 795	98 425	5%
2018-I	1 588 487	69 162	4%
2018-II	1 483 557	47 304	3%
2019-I	1 536 651	44 081	3%
2019-II	2 777 295	176 550	6%
2020-I	2 524 671	37 871	2%
2020-II	3 201 231	50 088	2%
2021-I	2 869 827	7 569	0%
2021-II	2 616 741	44 530	2%
2022-I	3 637 308	18 679	1%
2022-II	3 966 825	19 877	1%

Fuente: Elaboración propia, 2022.

**Tabla 10. Costo de logística por producto**

Periodo	Costo de productos vendidos en EE.UU.	Costo de productos vendidos en China	Costo de productos vendidos Europa
2017-I	0.00	27.00	12.00
2017-II	0.00	20.97	11.42
2018-I	0.00	13.20	13.20
2018-II	0.00	7.25	11.86
2019-I	0.00	5.54	12.60
2019-II	0.00	20.21	8.30
2020-I	0.00	2.43	12.60
2020-II	0.00	0.55	28.14
2021-I	0.00	0.00	6.69
2021-II	0.00	4.23	8.79
2022-I	0.00	1.31	5.51
2022-II	0.00	0.46	7.48

Fuente: Elaboración propia, 2022.

**Producción:** Dentro del área funcional de Producción se encuentran las actividades de fabricación de los celulares, la medición de los indicadores de producción, el control de calidad para las pruebas en muestras del correcto funcionamiento de los equipos fabricados, la gestión de mantenimiento para contar con la disponibilidad y buen funcionamiento de las máquinas dentro del proceso de fabricación y por último dentro de esta área funcional se involucra las actividades de I+D que a través de una inversión se permite la investigación de las nuevas tecnologías y la adaptabilidad en su producción en las plantas internas.

**Tabla 11. Costos de I+D y características**

Periodo	I+D	Costos de características	Total en I+D y características
2017-I	205 080	114 269	319 349
2017-II	415 000	152 603	567 603
2018-I	110 000	181 562	291 562
2018-II	220 000	257 457	477 457
2019-I	0	305 493	305 493
2019-II	830 000	359 261	1 189 261
2020-I	110 000	426 972	536 972
2020-II	110 000	191 520	301 520
2021-I	165 000	226 809	391 809
2021-II	55 000	447 921	502 921
2022-I	220 000	509 397	729 397
2022-II	110 000	562 157	672 157

Fuente: Elaboración propia, 2022.

En la Tabla 12 se puede apreciar cómo los costos de fabricación variable interna, conforme pasan

los periodos, tienden a reducirse mientras que los costos de fabricación contratada o tercerizada representan más del doble de los gastos de fabricación interna, producto de un déficit en inversión propia de I+D para contar con la recepción adecuada de las nuevas tecnologías en las plantas de fabricación.

**Tabla 12. Costos de producción**

Periodo	Costos variables de producción	Costos de fabricación contratada	Depreciación de activos fijos	Total costos de producción
2017-I	450 835	100 624	134 640	686 099
2017-II	320 084	265 415	120 166	705 665
2018-I	263 357	299 251	192 005	754 613
2018-II	226 600	329 827	401 791	958 218
2019-I	248 589	372 100	502 580	1 123 269
2019-II	878 466	340 702	422 167	1 641 335
2020-I	402 965	299 641	349 393	1 051 999
2020-II	519 345	379 569	141 417	1 040 331
2021-I	390 866	471 940	113 626	976 432
2021-II	393 045	49 747	89 954	532 746
2022-I	328 135	612 883	70 164	1 011 182
2022-II	289 345	727 837	53 918	1 071 100

Fuente: Elaboración propia, 2022.

**Marketing y Ventas:** Dentro de esta área se realizan las actividades para la promoción y publicidad de los equipos disponibles para la venta en los mercados, velando por la construcción de la marca como compañía, el retorno de la inversión publicitaria efectuada, la correcta segmentación de los clientes, la fijación del precio por tecnologías y la elaboración de las campañas publicitarias que permiten la comunicación de los precios y las ventajas de los equipos celulares de Bell Corporation Inc.

Se tiene actualmente un presupuesto promocional de un 3 % sobre el total de los ingresos por ventas registrados en cada periodo y un gasto administrativo de fuerza de venta y planilla que permite la ejecución de las ventas, el cual representa un 4 % sobre el total de ventas.

**Tabla 13. Gastos de Marketing y Administración**

Periodo	Ingresos por ventas	Promoción	Administración
2017-I	1 651 470	63 000	98 802
2017-II	1 818 795	88 000	98 802
2018-I	1 588 487	120 000	113 252
2018-II	1 483 557	130 000	139 348
2019-I	1 536 651	88 000	154 102
2019-II	2 777 295	116 000	170 619
2020-I	2 524 671	98 000	170 619
2020-II	3 201 231	70 000	157 205
2021-I	2 869 827	70 000	150 270
2021-II	2 616 741	60 000	150 270
2022-I	3 637 308	103 000	146 699
2022-II	3 966 825	103 000	146 699

Fuente: Elaboración propia, 2022.

**Administración y Finanzas:** Principalmente su función es la administración y control del presupuesto asignado para cada área funcional, así como la administración de los procesos contables, tesorería y planeamiento financiero. Esta área brinda el soporte necesario para transmitir los resultados financieros de la compañía de forma oportuna a los accionistas.

**Tabla 14. Beneficios del negocio**

Periodo	Ingresos por ventas	Beneficio operativo (EBIT)	Gastos financieros netos	Beneficio de la ronda
2017-I	1651470	361739	7021	255376
2017-II	1818795	260299	6841	110580
2018-I	1588487	239899	62102	116198
2018-II	1483557	-268770	226879	-534928
2019-I	1536651	-178293	303319	-511383
2019-II	2777295	-516471	365749	-1009243
2020-I	2524671	629210	206296	311557
2020-II	3201231	1582086	67349	1379013
2021-I	2869827	1273748	-2738	1054467
2021-II	2616741	1326277	-44761	1057792
2022-I	3637308	1628350	-83649	1355986
2022-II	3966825	1953991	-125284	1614935

Fuente: Elaboración propia, 2022.

**Recursos Humanos:** Por último, en esta área funcional se manejan las actividades de soporte para que las principales actividades dentro de la cadena de suministro puedan contar con personal calificado, capaces de responder a los objetivos estratégicos del negocio, dentro de las funciones se encuentra la captación del personal idóneo en las diversas actividades de la empresa, la

administración de la planilla del personal, la inversión en capacitaciones, evaluaciones y desarrollo del personal interno, la gestión de la cultura organizacional que permita que los trabajadores se sientan identificados con el negocio y estén alineados a la visión y misión del negocio, por último es responsable de todas las comunicaciones que la organización necesita informar a todos sus colaboradores.

#### 4. Análisis VRIO

A continuación, se muestra el análisis de los recursos y capacidades internas que tiene la compañía, permitiendo medir el nivel de competitividad frente a cuatro características: Valioso, Raro, Inimitable y Organizado (VRIO, por sus siglas en inglés). (Barney y Wright, 1998).

**Tabla 15. Análisis VRIO**

Factores	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Implicancia Estratégica
<b>Recursos Financieros</b>					
Financiamiento de nuevas plantas	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
<b>Recursos físicos</b>					
Tecnologías y características	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
Plantas instaladas	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
Almacenes y distribución	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
<b>Recursos Humanos</b>					
Capacidad de tercerización	Sí	No	No	No	Paridad competitiva
Personal calificado en tecnología y producción	Sí	No	No	No	Paridad competitiva
Administración de personal, RR. HH., capacitación y desarrollo	Sí	No	No	No	Paridad competitiva
<b>Recursos organizacionales</b>					
Responsabilidad social y cultura organizacional	Sí	No	No	No	Paridad competitiva
Sistemas administrativos (ERP)	Sí	No	No	No	Paridad competitiva

Fuente: Elaboración propia, 2022

De este análisis se puede resaltar que la compañía se encuentra con dos ventajas competitivas sostenibles, las cuales son la capacidad de producción interna, así como su financiamiento.

## 5. Ventajas competitivas

Según la información obtenida del Análisis VRIO, luego de hacer las valoraciones de cada capacidad y recurso tanto financieros, físicos, de recursos humanos y recursos organizacionales, podemos observar que la compañía tiene 2 ventajas competitivas muy marcadas, las cuales podrían ser claves para la expansión futura que se quiere en la compañía.

**Recursos Financieros:** Durante todos los periodos de gestión, se ha tenido la capacidad de financiamiento a largo plazo y gracias a las acciones comerciales-operativas, se ha logrado al mismo tiempo reducir e incluso eliminar las deudas a corto plazo tomando acciones como transferencia de efectivo entre las regiones. Actualmente, la compañía se encuentra nuevamente en la capacidad de poder invertir en nuevas plantas en las regiones donde sea necesario.

**Recursos Físicos:** Una de las principales ventajas con las que cuenta la compañía es la de capacidad de producción interna, ya que se tienen actualmente en China 12 plantas a una capacidad de 79 % de utilización y en EE. UU. se tienen 9 plantas al 36 % de utilización, dejando una reserva para una operación sostenible en los periodos siguientes, así mismo se cuenta con una inversión previa para la reducción de costos en la fabricación de las nuevas.

## 6. Estrategia competitiva

De acuerdo con la evaluación realizada en la sección anterior y de la información que nos arroja el análisis VRIO, se define una estrategia competitiva para Bell Corporation Inc. para los siguientes 5 años (desde el 2023 hasta el 2027).

En la que la diferenciación que se ha tenido con respecto a la utilización de los recursos financieros y físicos, nos han brindado un posicionamiento ventajoso con respecto a las demás empresas del mercado. Para lo cual, la empresa va a mantener la apuesta en la tecnología, mediante la investigación y desarrollo (I+D).

Otro factor importante es el incremento de la capacidad de utilización de las plantas que se tienen actualmente en EE. UU e incrementar los índices de utilización a 75 % y abastecer a más personas en el mercado chino.

La inversión en innovación y desarrollo, más el incremento en la producción, nos va a permitir posicionarnos mejor en el mercado chino y poder competir mejor en precios, y tratar de elevar nuestro market share actual.

## 7. Matriz EFI

En la presente sección se muestra la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). Esta herramienta permite identificar y evaluar las fortalezas y debilidades claves que tiene la compañía.

A continuación, se presentan datos de la matriz, que incluyen las variables, ponderaciones, calificaciones asignadas y finalmente las puntuaciones obtenidas como resultado.

La ponderación indica la importancia de los factores (entre 0 % y 100 %), la calificación determina que tan eficaz viene respondiendo las estrategias de la empresa a cada factor, que van desde 1 (deficiente) a 4 (superior). La ponderación promedio es 2.5.

Si el resultado es menor a la ponderación significa que tu marca o el sector auditado es débil. En el caso que el resultado sea mayor que 2.5 significa que es fuerte. A continuación, se presentan los resultados de la matriz EFI.

**Tabla 16. Matriz EFI**

	<b>Factores externos Clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación Ponderada</b>
<b>FORTALEZAS (F)</b>				
1	Alta inversión	10%	4	0.4
2	Bajo costo de fabricación contratada	10%	3	0.3
3	Doce plantas de producción propia localizada en China	20%	4	0.8
4	Centro de transferencia tecnológica para nuevos desarrollos en China, con innovación en EE. UU.	15%	3	0.45
5	Personal capacitado	10%	3	0.3
<b>DEBILIDADES (D)</b>				
6	Competencia con mayor cuota de mercado.	10%	2	0.20
7	Costos elevados de producción	5%	2	0.10
8	Bajo margen de negociación con proveedores de componentes	10%	1	0.10
9	Carencia de canales de ventas directas	5%	1	0.05
10	Altos costos (sueldos y capacitaciones)	5%	1	0.05
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>2.75</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022.

La matriz EFI permite conocer las fortalezas y debilidades de Bell Corporation Inc. Como resultado se tiene un puntaje de 2.75, lo que significa que la empresa se encuentra en una posición interna fuerte y adicionalmente se viene aprovechando las fortalezas para reducir el impacto de las debilidades.

## **8. Conclusiones**

- ✓ La cadena de valor de Bell Corporation Inc. tiene como fin identificar qué actividades permiten la generación de valor y también cuáles son necesarias para auxiliar los procesos core del negocio; dentro de todas estas actividades, el desarrollo tecnológico permite mantener al negocio en posición de competitividad en el mercado.
- ✓ Bell Corporation Inc. cuenta con una operación rentable que es un factor indispensable para la confianza de sus accionistas; sin embargo, las ventas representan las preferencias del consumidor final junto con la capacidad de la organización para contar con los productos disponibles oportunamente en el mercado y ese es el objetivo a solucionar en los siguientes periodos: poder mejorar el market share actual.

## **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL MERCADO**

### **1. Objetivo del análisis del mercado**

#### **1.1 Objetivo general**

Conocer el comportamiento del mercado y costumbres de los usuarios de equipos de tal forma que permita determinar la región que se elegirá para la elaboración del plan estratégico (2023 al 2027), sobre la base de la demanda y rentabilidad de la venta de los móviles. Este análisis permitirá definir las estrategias a utilizar en la compañía.

#### **1.2 Objetivos específicos**

Se definen los siguientes objetivos específicos:

- Contar con información de la industria de telefonía móvil.
- Identificar el perfil del cliente.
- Elaborar la propuesta de valor de los móviles.
- Elaborar proyecciones de demanda de móviles.

#### **1.3 Metodología**

Para cumplir con los objetivos definidos en el punto 4.2 se ha diseñado la investigación bajo dos modelos:

La investigación exploratoria, para identificar el comportamiento actual del sector de telefonía móvil y obtener la información necesaria investigando el análisis de datos del sector.

La investigación concluyente será descriptiva para contar con una descripción de los intereses de los usuarios móviles sobre las marcas chinas.

Como instrumentos para realizar la investigación general se usarán las fuentes de datos.

### **2. Selección del mercado**

#### **2.1 Introducción**

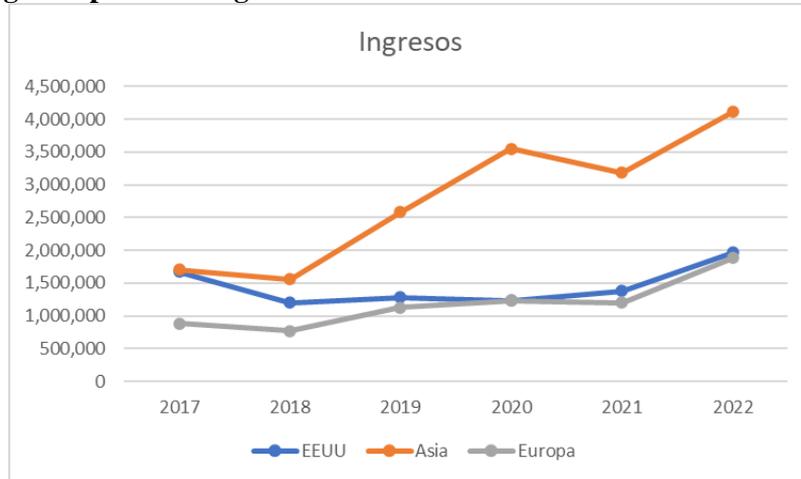
Para poder seleccionar el mercado donde se va a realizar el plan estratégico para los periodos 2023 al 2027, Bell Corporation debe considerar las ventas, costos y rentabilidad que se tuvo en EE. UU., Asia y Europa por los años 2017 al 2021 (datos históricos de las rondas), así como también los factores, tanto internos como externos por los productos ofrecidos en cada región, al igual que las características propias del mercado y su marco regulatorio.

Por ello, se desarrollará el análisis del mercado en China, ya que Bell Corporation Inc. cuenta con fábricas productoras y el público objetivo en dicho país.

## 2.2 Análisis del mercado

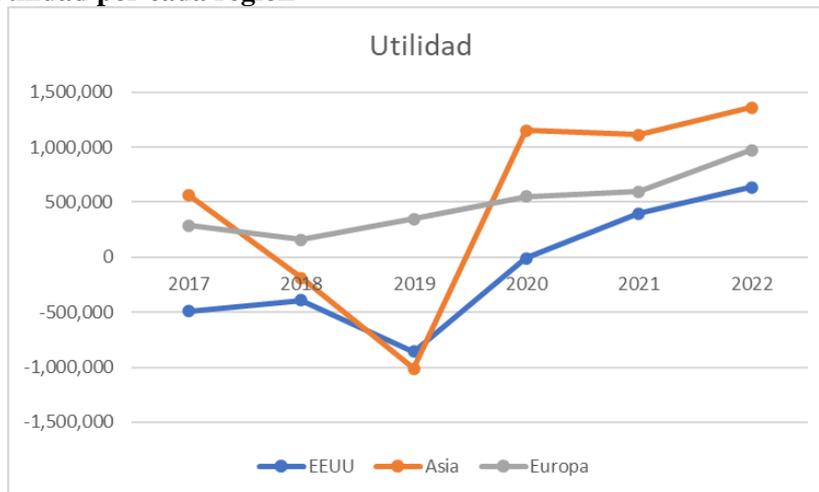
De acuerdo con los datos históricos obtenidos en las doce rondas, se tiene los siguientes resultados por los ingresos y utilidad de cada región:

**Gráfico 4. Ingresos por cada región**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

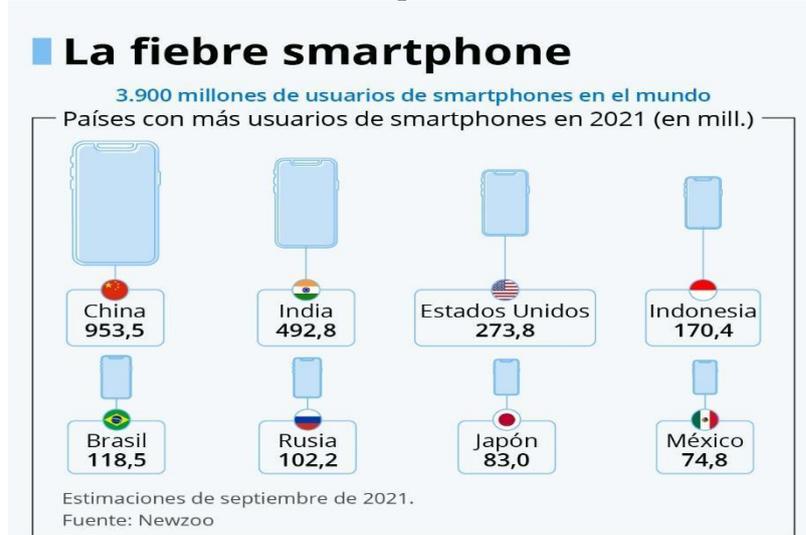
**Gráfico 5. Utilidad por cada región**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Como vemos en los Gráficos 4 y 5, en la región de Asia se tiene una mayor venta de móviles y utilidad, según los datos históricos de las rondas. Asimismo, en esta región de Asia se encuentra la mayor demanda en el mercado de los smartphones.

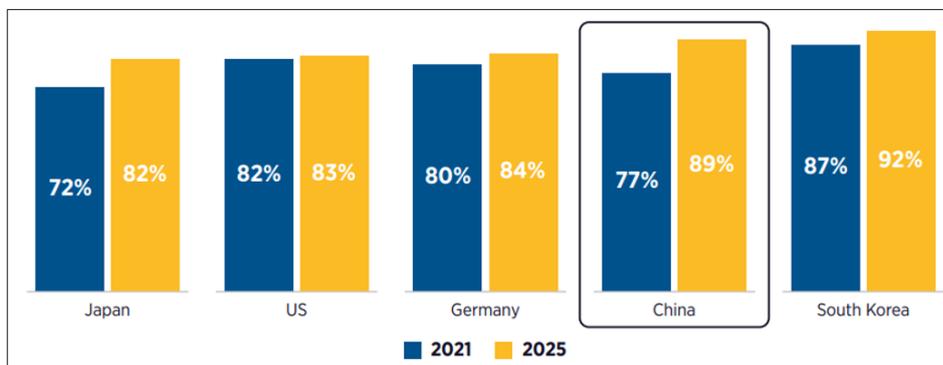
**Gráfico 6. Países con más usuarios de smartphones**



Fuente: Mena Roa (2022).

Y se espera que en el año 2022, el 66 % de la población mundial cuente con un teléfono móvil, es decir, más de 5 500 millones de personas. En el 2022, gran cantidad de usuarios usan estos dispositivos para diferentes usos como: buscar información, compartir algo en redes sociales, mensajería instantánea y hasta realizar pagos. (Galeano, 2017).

**Gráfico 7. Demanda de los teléfonos móviles**



Fuente: GSMA (2022). *The Mobile Economy 2022. China.*

Como vemos en la Gráfico 7, la estimación del crecimiento del uso de *smartphones* en China es mayor con relación a otros países, se estima un incremento de 12 % al año 2025.

### 2.2.1 Mercado potencial

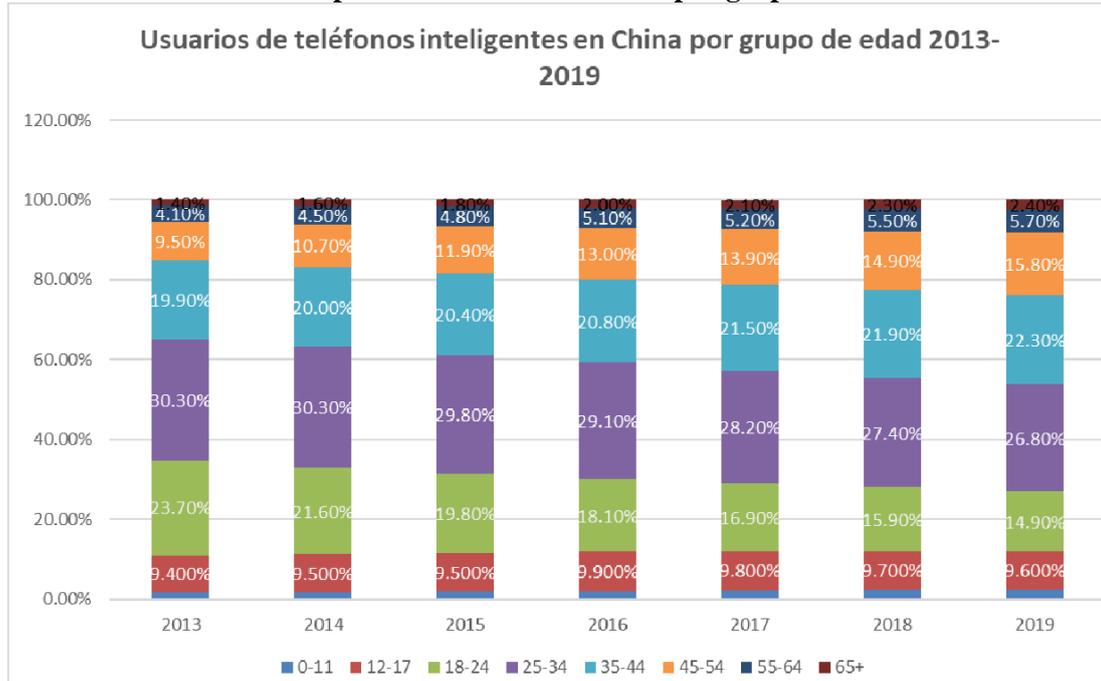
Mercado potencial o cantidad máxima de ventas que puede generar un producto depende de factores como la economía del país, acciones comerciales de empresas productoras y vendedoras de los productos. Y solo es posible el comercio si los consumidores tienen la capacidad de efectuar la compra. Por lo tanto, Bell Corporation Inc. se enfocará en el mercado chino, ya que es en donde cuenta con fábricas de producción de *smartphones* y con clientes que manifiestan un grado suficiente de interés por su producto.

### 2.2.2 Mercado objetivo

Se identifica el segmento de mercado disponible cualificado a la que una empresa quiere dirigirse con la oferta de un producto o servicio.

Estos segmentos pueden ser por edad, género, variables socioeconómicas y estilos de vida, por lo que se tomará la muestra de personas chinas de edades de 35 a 54 años, ya que, según Statista, se identifica una tasa creciente de usuarios entre este rango de edad.

**Gráfico 8. Usuarios de dispositivos móviles en China por grupo de edad**



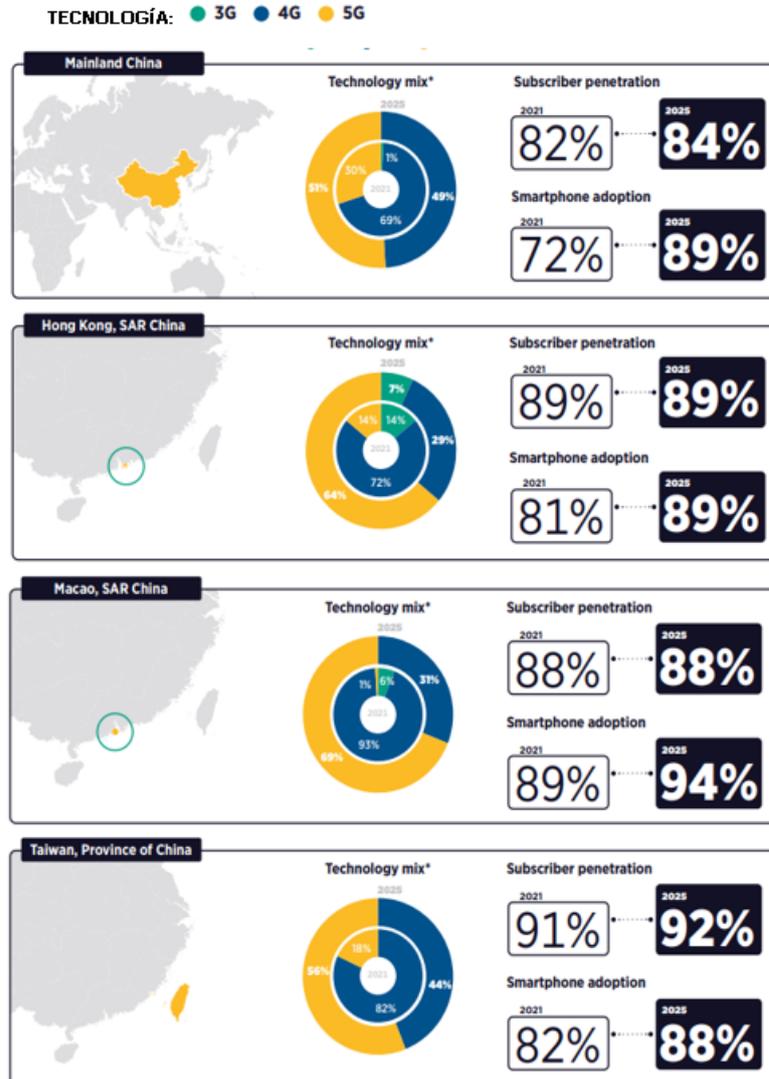
Fuente: Statista (2015).

### 2.2.3 Mercado meta

Según Kotler y Armstrong, autores del libro *Fundamentos de Marketing*, el mercado meta es el proceso de identificar qué tan atractivo es el segmento y seleccionar el o los segmentos en los que se ingresará. Recomiendan que las empresas se deben enfocar en segmentos que permitan obtener el mayor valor posible para los clientes, de manera rentable y sostenible en el tiempo.

Por lo tanto, nuestro mercado meta será Taiwán, Macao y Hong Kong, puesto que, según la asociación global del ecosistema móvil, son las regiones de China con mayor demanda en dispositivos móviles, como vemos en el Gráfico 9.

**Gráfico 9. Mercado meta en China**



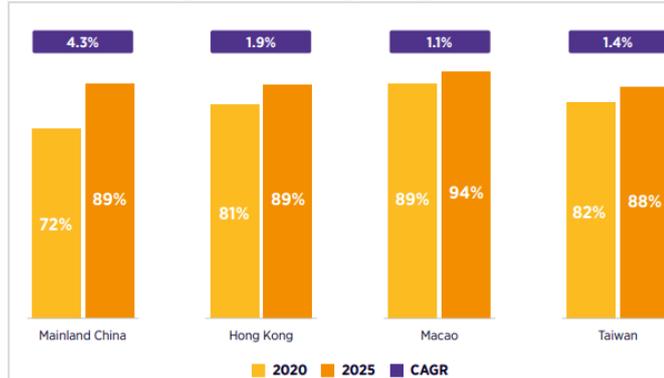
Fuente: GSMA (2022). *The Mobile Economy 2022. China.*

### 3. Estimación de la demanda periodo 2023-2027

#### 3.1 Estimación de la demanda de Bell Corporation Inc. en China

En esta sección se desarrolla la estimación de la demanda de Bell Corporation Inc. para el periodo 2023 al 2027 en la región de China, tomando como referencia para el análisis las estimaciones de mercado de mercado en donde se espera que para el 2025 China cuente con más de 1 500 millones de conexiones de *smartphones*, así como una tasa de crecimiento anual compuesta para la ciudad de Hong Kong de 1.9 %, para Macao de 1.1 % y Taiwán de 1.4 % GSMA (2022). *The Mobile Economy 2022. China.*

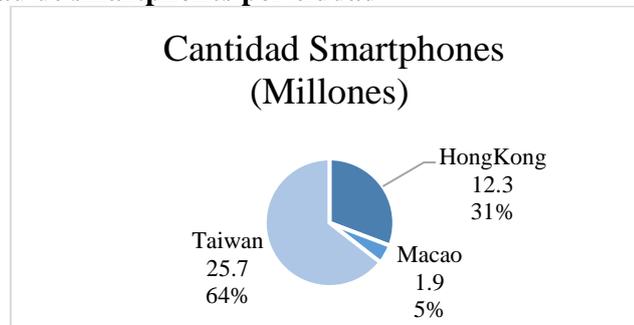
**Gráfico 10. Tendencias de smartphone en las principales ciudades de China**



Fuente: GSMA (2022). *The Mobile Economy 2022. China*.

Se tiene adicional la participación de smartphones vendidos para las regiones objetivos donde Taiwán representa el 64 % del mercado, Hong Kong el 31 % y Macao el 5 %.

**Gráfico 11. Cantidad de smartphones por ciudad**

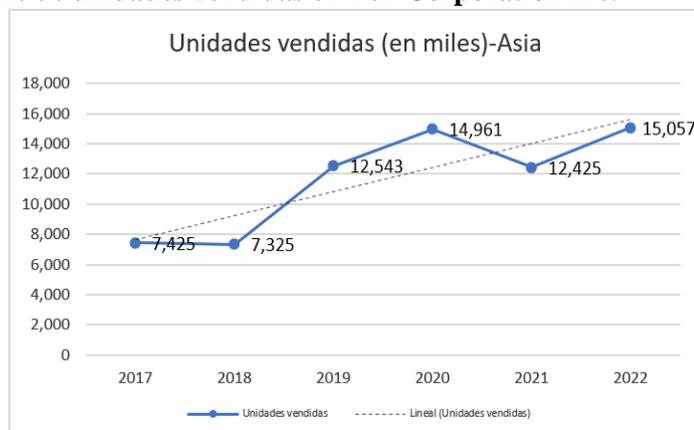


Fuente: Elaboración propia, 2022 basada en informe de GSMA (2022).

Según el Gráfico 11, se espera un total de 39.9 millones de *smartphones* conectados para el 2025 en las ciudades objetivo, que representa el 11.74 % respecto al total de smartphones en todo el país de China. Actualmente, Bell Corporation Inc. cuenta con 15 millones de smartphones vendidos en el 2022.

A continuación, se muestra el histórico de unidades vendidas para Bell Corporation Inc. y la tendencia lineal ascendente para los próximos 5 años.

**Gráfico 12. Detalle de unidades vendidas en Bell Corporation Inc.**



Fuente: Elaboración propia, 2022. Bell Corporation Inc.

Tomando la información de tendencia lineal de unidades de ventas del Gráfico 12, se proyectan los periodos hasta el año 2027 de operación, teniendo como resultado un acumulado de más de 100 millones de unidades para los próximos 5 años de venta.

**Tabla 17. Proyección de unidades vendidas del 2023 al 2027**

Proyección unds. vendidas en China	Hong Kong	Macao	Taiwán	Total de unidades (miles)
2023-I	2 585	399	5 401	8 385
2023-II	2 707	418	5 656	8 781
2024-I	2 829	437	5 911	9 177
2024-II	2 951	456	6 166	9 573
2025-I	3 073	475	6 421	9 968
2025-II	3 195	494	6 676	10 364
2026-I	3 317	512	6 931	10 760
2026-II	3 439	531	7 186	11 156
2027-I	3 561	550	7 441	11 552
2027-II	3 683	569	7 696	11 948
Total	31 340	4 841	65 483	101 664

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Según la información obtenida de la Tabla 17, se hace el comparativo de las unidades vendidas de Bell Corporation Inc. para los próximos 5 años versus el total de unidades vendidas que se esperan vender en todo el país de China, tomando la tasa de crecimiento anual compuesta de CAGR: 0.6 % (GSMA, 2022, *The Mobile Economy 2022. China*) y la cantidad de 1 500 millones de *smartphones* pronosticados para el 2025 (GSMA, 2022, *The Mobile Economy 2022. China*), se espera como % de market share de Bell Corporation Inc. un 7 % de participación en el país asiático para el 2027.

**Gráfico 13. Proyección del market share de Bell Corporation Inc. en la región de China**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

#### 4. Conclusiones

- Es importante considerar la tendencia de la tecnología 5G que apunta a penetrar el 52 % del mercado chino para el 2025 sumado a la creciente demanda de la tecnología IoT (internet de las cosas) mientras que la tecnología 4G de encontrarse en el 70 % de penetración descendería al 48 % para el 2025 (GSMA, 2022, *The Mobile Economy 2022. China*), lo cual será la base también a considerar en la propuesta de plan de *Marketing* y estrategia de negocio.
- Si bien el mercado chino tiene una de las más grandes poblaciones a nivel global, también representa uno de los países con mejor ratio de usuarios conectados a través de un *smartphone*, por lo que se espera alcanzar el 89 % de usuarios en los próximos 5 años (GSMA, 2022, *The Mobile Economy 2022. China*), dejando aún una brecha de mercado; en consecuencia, las estrategias de las compañías deberán basarse en innovación en tecnología para mantener e incrementar su *market share*.
- Se concluye que las necesidades de *smartphone* de usuarios en China se dan debido a los cambios generados por la pandemia de COVID-19, donde el uso de un *smartphone* es primordial para trabajo, educación, redes sociales, etc.

## **CAPÍTULO V. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO 2023-2027**

### **1. Visión**

Ser una empresa líder a nivel mundial en el sector de telefonía móvil, siendo reconocida como una compañía que apuesta por la innovación, calidad y variedad de productos.

### **2. Misión**

Somos una empresa que ayuda a las personas a conectarse con el mundo, a través de equipos celulares de alta calidad y tecnología de punta.

### **3. Objetivo general**

Lograr que Bell Corporation Inc. incremente su participación de mercado en China para el 2027, generando rentabilidad para los accionistas de la empresa y manteniendo el marco de responsabilidad social e innovación en sus productos.

### **4. Objetivos específicos**

- Recuperar la cuota de mercado en China, pasando de 15.1 % del 2022 a 19.7 % como mínimo para el 2027 (+4.2 %), la cual es la media del mercado a través de productos con tecnología 5G.
- Mantener los costos de transporte y aranceles en 2 USD/unidad hasta el año 2027, aprovechando las nuevas instalaciones propias para la fabricación de celulares en China.
- Invertir en I+D y características en un 10 % respecto a las ventas, de manera que la producción de celulares para la Tecnología 5G permita ser más rentable y competitiva frente a competidores.
- Mantener una estructura de costos y gastos eficiente de manera que permita alcanzar un EBITDA superior al 50 % al cierre de plan estratégico, año 2027. Invertir en proyectos de responsabilidad social que permitan generar valor para el negocio, la sociedad y los usuarios finales de los *smartphones*.

### **5. Estrategia competitiva**

De acuerdo con el FODA y el análisis interno/externo, la compañía establece su estrategia para el periodo 2023-2027 mediante el aumento de su participación de mercado en la unidad estratégica de China vendiendo 5G, pero siempre manteniendo el foco en desarrollar nuevas tecnologías (6G).

La empresa mantiene la inversión en tecnología e innovación, generando un valor diferencial y convertir a la empresa con la mejor propuesta de valor, teniendo como prioridad nuestros clientes y mejorar continuamente su experiencia. De esa manera, competir con las empresas que lideran en el mercado.

Para el mercado chino se propone el lanzamiento de equipos de media y alta gama con precios acordes al mercado, de modo que el producto pueda penetrar y aprovechando la capacidad de producción de las plantas de China, llevándolas a alcanzar su máxima capacidad de producción y no tener capacidad ociosa.

En esta etapa de expansión, la empresa ha determinado adoptar la estrategia de diferenciación de productos para el país de China.

## 6. Matriz FODA

Con información elaborada anteriormente (matrices EFI y EFE y el análisis PESTELG), a continuación, se muestra la matriz FODA, en la cual se pueden visualizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que se han podido identificar para Bell Corporation Inc.

**Tabla 18. Matriz FODA**

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se contará con trece plantas propias localizadas en China.</li> <li>- Centro de transferencia tecnológica de nuevos desarrollos en China, con innovación en EE. UU.</li> <li>- Alta inversión en I+D y características.</li> <li>- Bajo costo de fabricación de MO en China.</li> <li>- China es el principal mercado de Bell (cerca al 50 % de las ventas).</li> <li>- Dispositivos con características de alta gama orientado al mundo deportivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia con mayor cuota de mercado.</li> <li>- Bajo margen de negociación con proveedores de componentes.</li> <li>- Carencia de canales de venta directa.</li> <li>- La fabricación interna de productos de nueva tecnología es costosa.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- China apoya a la inversión privada y las inversiones extranjeras y multinacionales.</li> <li>- China es la segunda potencia mundial y tiene un rápido aumento económico.</li> <li>- China es el país con mayores habitantes en el mundo, equivale al 18 % de la población mundial.</li> <li>- China invierte en tecnología. Actualmente lidera el desarrollo de la tecnología 6G e implementación del 5G.</li> <li>- Políticas consistentes para impulsar capacidades de innovación, investigación y desarrollo.</li> <li>- Según, la información de Daxue Consulting (2022), el 67.5 % mayores de 7 años participan en alguna actividad deportiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dado el alto potencial en China, es posible el ingreso de nuevas empresas del mismo rubro (alta competencia).</li> <li>- Si bien China ha mejorado su nivel de percepción de corrupción, aún mantiene alto (45 puntos, según el Índice de percepción de la corrupción 2021).</li> <li>- Fuerte competencia dominada por grandes empresas fabricantes de celulares.</li> <li>- Impactos negativos en la situación económica en los mercados debido a la pandemia de COVID-19, que aún para el 2022 siguen siendo latentes.</li> <li>- Posible tensión a mediano largo plazo por bloqueos comerciales entre EE. UU. y China. La relación entre ambos países es muy volátil.</li> <li>- China es uno de los países más contaminados del mundo, siendo su índice de contaminación 3 veces lo recomendado por la OMS.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2022.

A continuación, se presenta la matriz de alineamiento estratégico que se desarrollará para el plan estratégico 2023 al 2027:

**Tabla 19. Matriz de alineamiento estratégico**

Objetivos estratégicos	Rentabilidad	Crecimiento	Sostenibilidad	Responsabilidad social	
	-Incrementar la rentabilidad y la ganancia por acción de la compañía.	-Incremento de la cuota de mercado en China. -Desarrollo de productos con mayor tecnología.	-Aumentar la producción de equipamiento y reducción de costos. -Mayor inversión en el desarrollo de tecnología.	-Establecer prácticas ecológicas a favor del medio ambiente. -Asegurar el comportamiento socialmente responsable en todo el proceso de cadena de valor.	
Estrategias de crecimiento	Penetración en el mercado (China)		Desarrollo en el mercado (China)		
Planes	Marketing	Operaciones	Recursos Humanos	Responsabilidad social	Financiero
	-Incrementar la participación del mercado chino. -Invertir en <i>marketing</i> por cada tipo de tecnología para incrementar la cuota de mercado.	-Incrementar la capacidad de producción en China. -Reducción de los costos de venta de producción. -Invertir en tecnología para ser más competitivos en el sector.	-Capacitar constantemente a los empleados a fin de contar con personal especializado. -Garantizar los derechos laborales de los empleados, así como también promover la igualdad de género.	-Establecer prácticas socialmente responsables en toda la cadena de valor. -Asegurar el compromiso por el mejoramiento del entorno social y ambiental.	-Incrementar los ingresos y el EBITDA de manera significativa al cierre de año 2027. -Aumentar el retorno por acción al cierre del periodo 2027.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

## CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

### 1. Plan funcional de Marketing

En este plan se describen los objetivos y estrategias del plan de *Marketing* de Bell Corporation Inc. para los próximos 5 años (2023-2027), considerando las estadísticas y resultados de los 6 años anteriores.

Para alcanzar los objetivos estratégicos corporativos planteados, se ha definido desplegar una estrategia de diferenciación de productos en el mercado que permita a Bell Corporation Inc. incrementar la participación de la empresa en los mercados en los que opera actualmente, incrementando sus ventas y generando mayores ingresos.

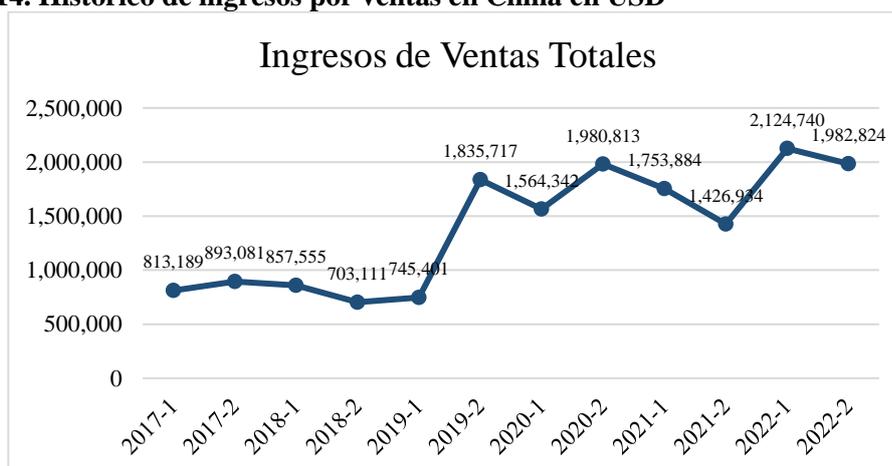
#### 1.1 Objetivos del plan de Marketing

Los objetivos planteados a continuación se elaboraron sobre la base de la participación del mercado en los últimos años, en donde la participación ha estado fluctuando, considerando incrementos graduales lo que da como resultado los siguientes objetivos:

- Mantener un nivel de gastos promocionales en China del 5 % respecto a las ventas.
- Alcanzar un market share mayor a 19.7 % en China al 2027.
- Incremento de las ventas a un 40 % en China al 2027.

A continuación, se muestra la evolución del ingreso de la compañía por semestre en los últimos 6 años en el mercado de China.

**Gráfico 14. Histórico de ingresos por ventas en China en USD**

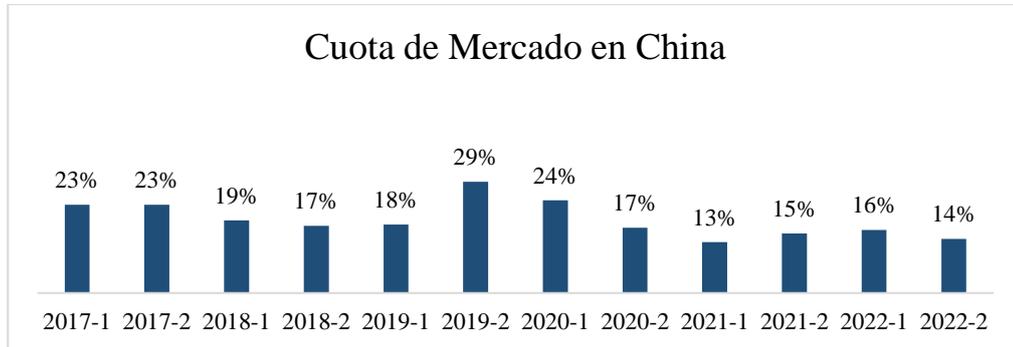


Fuente: Elaboración propia, 2022.

Como se muestra en el Gráfico 14, la compañía ha tenido un ingreso por venta mayor a 4 millones de dólares en el cierre del año del 2022, contando con una tendencia ascendente.

A continuación, se muestra la evolución del *market share* de la compañía por semestre en los últimos 6 años en el mercado de China.

**Gráfico 15. Gráfica de histórico de % de market share en China**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

La compañía ha tenido un *market share* de promedio de 19 % en todos los periodos de operación, sin embargo, en los últimos años, la empresa ha tenido un *market share* por debajo del promedio.

## **1.2 Mezcla de Marketing (producto, precio, plaza, promoción)**

### **1.2.1 Producto**

Se continuará ofreciendo los smartphones en China, se plantea mantener la investigación y desarrollo (I+D) del producto de forma constante, dado que las tecnologías para este rubro y las necesidades de los usuarios son muy cambiantes y cada vez más exigentes para estos productos, los cuales deben satisfacer sus necesidades.

Para atender la demanda actual y alcanzar las metas pronosticadas, se ha definido que, a partir del año 2023, el portafolio de productos crecerá integrando dispositivos móviles con tecnología 5G, que se diferenciarán por el número de características con los que serán ofrecidos a los clientes.

Respecto al portafolio de productos para China, se comercializará un nuevo modelo de dispositivo móvil con tecnología 5G. La estrategia estará enfocada en promocionar este producto para el mercado del deporte con una variedad de características específicas.

En consecuencia, para lograr el desarrollo del producto deseado se ha tomado la decisión de aumentar inversión de las características hasta un 13 % para el 2027, por consiguiente, el I+D crecerá en un 30 % de inversión para aumentar en características para sostener la diferenciación planteada con la estrategia de la empresa.

Los nuevos productos que se están ofreciendo se caracterizan por contar con los siguientes atributos:

### **Tabla 20. Características del producto**

<b>Physical &amp; Performance</b>	
<i>Display &amp; Graphics</i>	6,81" AMOLED
	120 Hz
	WQHD+ (3.200 x 1.440 px)
	515 ppp, 20:9
	HDR10+, 480 Hz táctil
	65000 Colors
<i>Processor</i>	Qualcomm Snapdragon 888
	Adreno 666
<i>RAM Memory</i>	16 GB <i>plus microSD card slot</i>
<i>Storage</i>	128 / 256 GB
<i>Rear Camera</i>	108 MP f/1.85, 7P, OIS
	Ultra gran angular 12 MP f/2.4, 123°
	Telemacro 5 MP f/2.4
<i>Frontal Camera</i>	20 MP f/2.2
<i>Battery</i>	4.600 mAh
	Carga rápida 55 W
	Carga inalámbrica 50 W
<i>Operating System</i>	Android 11 + MIUI 12
<i>Conectivity</i>	5G
	WiFi 6
	Bluetooth 5.2
	GPS
	Infrarrojos
	USB tipo C
<i>Physical dimensions and Weight</i>	164,3 x 74,6 x 8,06 mm
	196 gramos
<i>Maps and Navigation</i>	
<i>Waterproof performance</i>	IPX7
<i>High-sensitivity GPS</i>	GPS/GLONASS/Michibiki(QZSS), Galileo y BeiDou
<i>Preloaded maps</i>	<i>Yes (TopoActive; routable)</i>
<i>Routes</i>	200
<i>Storage and Power Capacity</i>	<i>MicroSD card (not included)</i>
<i>Basemap</i>	<i>Yes</i>

<i>Physical &amp; Performance</i>	
<i>Ability to add maps</i>	<i>Yes</i>
<i>Others</i>	Altavoces estéreo
	Lector de huellas en pantalla.
<i>Miscellaneous</i>	
<i>Package Contents</i>	CJNM x23 Fenix 1.0
	USB Cable
	<i>Documentation</i>
<i>Warranty</i>	
<i>Limited Warranty</i>	<i>1 Year</i>

Fuente: Elaboración propia, 2022.

### 1.2.2 Precio

El portafolio de productos propuesto permitirá que Bell Corporation Inc. ofrezca al mercado su nuevo producto para atletas con diferentes particularidades que permitan ajustarse a las necesidades del segmento de clientes donde se está dirigiendo la estrategia para China.

En los últimos 6 años, la empresa ha mantenido un nivel de precios de dispositivos móviles acorde con el promedio del mercado por cada región (China, Europa y EE. UU), por lo que para los próximos 5 años se plantearía una estrategia de precios competitivos y acorde con la tendencia del mercado del deporte.

Se pronostica que los precios de los dispositivos móviles de conexión 3G y 4G tengan una tasa de reducción constante y acorde con la estrategia de producto de la empresa. En cambio, el nuevo dispositivo de conexión 5G mantendría un precio mayor sobre nuestros dispositivos anteriores con tecnologías legacy (3G y 4G) por la inversión realizada en I+D; el lanzamiento del nuevo producto se efectuará en el primer trimestre del 2023 y competirá con otros fabricantes posicionados como Apple, Huawei, Xiaomi, Garmin y Polar.

Bell Corporation Inc. considera que es una oportunidad ingresar en este 2023 al mercado con un teléfono inteligente 5G de gama media-alta. La estrategia entre 2023 a 2027 sería de introducir la tecnología 5G con el modelo CJNM x23 Fenix 1.0 a un precio competitivo. Los precios que publicará Bell Corporation Inc. serán establecidos sobre la base del continuo seguimiento de sus competidores considerando el ingreso de nuevos jugadores al mercado; por lo que será necesario mantener como estrategia el *benchmarking* actualizado mensual para identificar cambios comerciales en la competencia en cuanto a precios, alianzas estratégicas, nuevas características y diseños.

En el Gráfico 16 se muestran los precios de cada semestre de los últimos 6 años.

**Gráfico 16. Precios de venta por tecnología en China**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

### 1.2.3 Plaza

Bell Corporation Inc. continuará desarrollando sus operaciones en los mercados de EE. UU., Europa y China, consolidando su posición de líder del mercado en producción de móviles entre sus competidores directos, para ello deberá mantener y fortalecer los canales de venta, y distribución de sus productos en las tres regiones.

Por consiguiente, se realizará la distribución y comercialización de nuestros productos a través de los principales operadores móviles en cada región, en especial como mercado principal y estratégico China, apalancando el *marketing* de nuestros productos a través de las redes sociales, aplicaciones y canales de venta digitales de nuestros aliados estratégicos con los operadores móviles.

### 1.2.4 Promoción

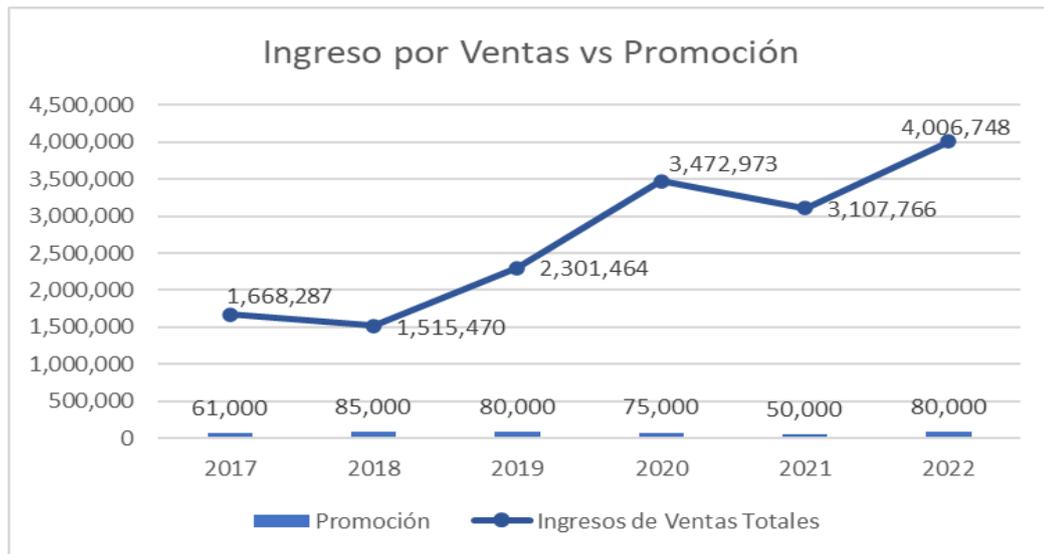
Un factor determinante para el éxito de la estrategia de penetración es la promoción, cuyo objetivo principal es posicionar la marca de la empresa en los diferentes mercados y facilitar las decisiones de compra de los clientes. Es importante contemplar que se requerirá un soporte importante de publicidad, promoción para fidelizar y asegurar a los clientes de Bell Corporation Inc., además de atraer a nuevos prospectos y convertirlos en potenciales clientes enfocados en China.

Se buscará promocionar los teléfonos inteligentes de Bell Corporation Inc. mediante el patrocinio de eventos, workshops propios o con terceros. Se buscará tener mayor penetración en los medios digitales, ferias tecnológicas virtuales y/ presenciales, aplicaciones, etc.

Por esta razón, la empresa está destinando una mayor inversión en impulsar la nueva línea de productos, soportar la estrategia de penetración y aumentar el ingreso de ventas.

A continuación, se muestra la relación entre el ingreso de ventas con la promoción:

### Gráfico 17. Histórico de market share en China (en Miles USD)



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Como se observa, la promoción ha sido de USD 72 millones en promedio, llegando a USD 80 millones en el año 2022, a pesar de que el ingreso por venta ha ido aumentando, ahora se pronostica subir esa inversión y las ventas.

### 1.3 Presupuesto del plan de Marketing

Para realizar el presupuesto de Marketing se ha proyectado los ingresos para los años 2023 al 2027 que dura el plan estratégico. Para pronosticar el crecimiento anual del mercado por región, se usó el estudio de la consultora GSMA en su publicación *The Mobile Economy 2022* (p. 8),

Además, se usa el market share objetivo para Bell Corporation Inc. el cual se espera sea el 22 % al 2027 del mercado meta en China. El presupuesto de Marketing estimado para China será el 5 % del total de ingresos de la compañía e incluye actividades de publicidad y promoción en diferentes canales presenciales y on-line, campaña de nuevos productos y artículos publicitarios.

**Tabla 21. Pronóstico de ventas futuras al 2027 global (EE. UU., China, Europa)**

Región	Pronóstico de ventas	2023	2024	2025	2026	2027
China	Crecimiento anual mercado (GSMA, 2022)	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%
	Ventas Totales Región	27 937 611	28 751 328	29 565 044	30 378 761	31 192 478
	Market share objetivo	22%	22%	22%	22%	22%
	Ventas Bell Corporation	6 146 274	6 325 292	6 504 310	6 683 327	6 862 345
	Gasto Promocional	307 314	316 265	325 215	334 166	343 117
	Unidades Vendidas	15 404	15 853	16 302	16 750	17 199
EE. UU.	Crecimiento anual mercado (GSMA, 2022)	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%
	Ventas Totales Región	13 043 665	13 140 764	13 237 863	13 334 962	13 432 062
	Market share objetivo	15%	15%	15%	15%	15%
	Ventas Bell Corporation	1 979 890	1 994 628	2 009 367	2 024 106	2 038 844
	Gasto Promocional	98 994	99 731	100 468	101 205	101 942
	Unidades Vendidas	4 592	4 626	4 661	4 695	4 729
EUR	Crecimiento anual mercado (GSMA, 2022)	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%
	Ventas Totales Región	13 983 372	14 121 821	14 260 270	14 398 720	14 537 169
	Market share objetivo	14%	14%	14%	14%	14%
	Ventas Bell Corporation	1 904 902	1 923 763	1 942 623	1 961 484	1 980 344
	Gasto Promocional	95 245	96 188	97 131	98 074	99 017
	Unidades Vendidas	3 789	3 826	3 864	3 901	3 939

Fuente: Elaboración propia, 2022.

El gasto del presupuesto de Marketing para todo el mercado global tendrá la siguiente distribución:

**Tabla 22. Presupuesto de Marketing global (EE. UU., China, Europa) (miles USD)**

PRESUPUESTO - GLOBAL (miles USD)	2023	2024	2025	2026	2027
Publicidad <i>off-line</i> y <i>on-line</i>	200 621	204 874	209 126	213 378	217 631
Inversión para lanzamientos de nuevas características	100 311	102 437	104 563	106 689	108 815
Investigación de mercado	50 155	51 218	52 281	53 345	54 408
Inversión en eventos	75 233	76 828	78 422	80 017	81 612
<i>Merchants, souvenirs</i> y objetos promocionales	75 233	76 828	78 422	80 017	81 612
<b>Total, Presupuesto MKT</b>	<b>501 553</b>	<b>512 184</b>	<b>522 815</b>	<b>533 446</b>	<b>544 077</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022.

El gasto del presupuesto de Marketing para China tendrá la siguiente distribución:

**Tabla 23. Presupuesto de Marketing en China (miles USD)**

<b>PRESUPUESTO - China (miles USD)</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
<b>Publicidad <i>off-line</i> y <i>on-line</i></b>	122 925	126 506	130 086	133 667	137 247
<b>Inversión para lanzamientos de nuevas características</b>	61 463	63 253	65 043	66 833	68 623
<b>Investigación de mercado</b>	30 731	31 626	32 522	33 417	34 312
<b>Inversión en eventos</b>	46 097	47 440	48 782	50 125	51 468
<b><i>Merchants, souvenirs</i> y objetos promocionales</b>	46 097	47 440	48 782	50 125	51 468
<b>Total, Presupuesto MKT</b>	307 314	316 265	325 215	334 166	343 117

Fuente: Elaboración propia, 2022.

## **1.4 Estrategia de Marketing**

### **1.4.1 Formulación de la estrategia**

Para alcanzar los objetivos estratégicos planteados, se ha definido desplegar una estrategia de penetración de mercado que permita a Bell Corporation Inc. incrementar la participación de la empresa en los mercados en los que opera actualmente, principalmente en China; para ello, la empresa lanzará celulares 5G con características y tecnología adicional para usuarios deportistas, buscando una estrategia de diferenciación frente a sus competidores.

### **1.4.2 Estrategia de posicionamiento**

Para diferenciarnos de los competidores y tener más penetración en el mercado buscando un mayor market share, los dispositivos móviles de nueva generación que estamos fabricando están orientados a deportistas que buscan una mejor geolocalización y resistencia del equipo ante caídas.

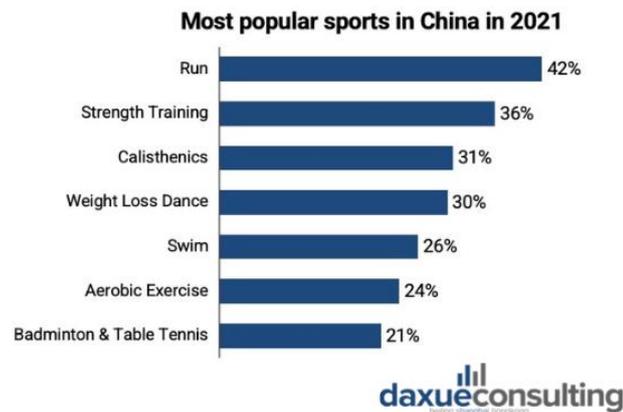
Esta estrategia está orientada para todas las regiones, sin embargo, se va a aplicar en el mercado chino. Para lograr esta estrategia se debe de ofrecer smartphones basados en alta tecnología e innovación de acuerdo con las necesidades y exigencias del cliente. Contarán con la última tecnología 5G, geolocalización con satélites clasificados por la *global navigation satellite Systems* (GNSS) como son GPS, GLONASS, Galileo, BeiDou y QZSS.

Dentro de esta estrategia, el precio de los dispositivos que se ofrecerá será acorde a las nuevas tecnologías incluidas de diferenciación versus los competidores.

Bell Corporation Inc. invertirá un mayor presupuesto en la publicidad y promoción, buscando tener un plan de promoción más robusto en los siguientes 5 años y de esta manera el cliente pueda conocer los productos que ofrece la empresa. La compañía buscará entrar en nuevos medios de comunicación, así como medios digitales para incrementar su participación en el mercado. La

comunicación a través de redes sociales se ha vuelto muy demandante, por lo cual, también apuntamos a entrar a ese canal. Adicionalmente, la comunidad de atletas y deportistas ha aumentado en todo el mundo, inclusive en la región de China, según el estudio de Daxue Consulting (2022).

**Gráfico 18. Mercado del deporte en China**



Fuente: <https://daxueconsulting.com/sports-and-fitness-market-in-china/>

Finalmente, Bell Corporation Inc. para lograr sus aspiraciones tiene mapeado incrementar la capacidad de producción en China, esto va a ir de la mano con los resultados de la demanda en este mercado.

## **2. Plan funcional de Operaciones**

A continuación, se detallan los objetivos, estrategias y presupuesto de la operación de Bell Corporation Inc. en el mercado de China para los próximos 5 años; para ello, se ha tomado información histórica de la empresa, así como la estimación de la demanda.

El enfoque del plan de Operaciones se centra en continuar con la eficiencia en la producción y logística, tal como sucedió al término del periodo 2021. Una de las principales acciones en este plan es el contar con la producción interna del equipo 5G y nuevas adquisiciones de plantas de producción para satisfacer la demanda esperada al 2027.

### **2.1 Objetivos del plan de Operaciones**

Los objetivos planteados a continuación se basan en el desempeño que la empresa Bell Corporation Inc. ha tenido como resultado en los últimos periodos tanto en rentabilidad como en la eficiencia operativa en el mercado asiático, dando como resultado los siguientes objetivos:

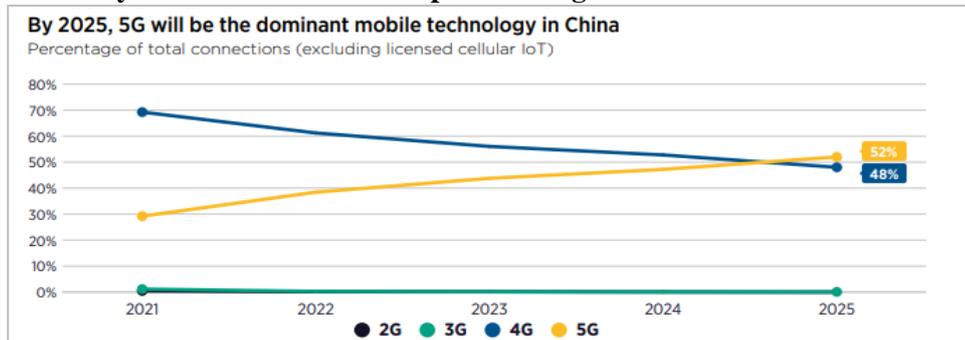
- Enfoque en la producción de la tecnología 5G con la adquisición de I+D que permita la producción interna del equipo.
- Lograr reducir el costo variable de fabricación del equipo 5G en los próximos 5 años aplicando el enfoque de mejora continua e invirtiendo en I+D para contar con el personal externo especialista en la producción de dicha tecnología.

- Lograr reducir la producción tercerizada en ambas tecnologías a un mínimo de 22 % del total de la producción.
- Mejorar el nivel de inventarios para abastecer al 100 % de la demanda esperada sin la necesidad de contar con sobrecostos de importación de mercadería.
- Lograr mantener el % de costos logísticos de transportes y aranceles en 2 % respecto a las ventas a través del abastecimiento propio de las plantas de producción ubicadas en China.
- Contar con una política de inventarios que asegure las variaciones de demanda esperada, producción defectuosa y escasez de insumos en el mercado.
- Lograr que las plantas de fabricación mantengan un nivel de utilización de más del 90 % para el periodo 2027.

Para el logro de los objetivos específicos planteados, se ha considerado una estimación del mercado por tecnología para los siguientes años de manera que se puedan establecer los objetivos y métricas de mermas, nivel de inventario, eficiencia en costos variables y costos de contratación por tecnología.

Como se puede apreciar en el Gráfico 19, para el 2025, la tecnología 5G alcanzará el 52 % de *market share* respecto a otras tecnologías y, al mismo tiempo, la tecnología 4G sufre una caída del 20 % desde el 2021 a la proyección del 2025, terminando con un 48 % del *market share* (GSMA, 2022).

**Gráfico 19. Proyección de market share por tecnología en China**



Fuente: GSMA (2022). *The Mobile Economy 2022*.

Sobre la base de la información obtenida de la tendencia del mercado por tecnología, se tiene a continuación la proyección de unidades a fabricar para nuestro producto con tecnología 5G, considerando los volúmenes de producción interna y producción contratada.

**Tabla 24. Objetivos del plan de Operaciones de Bell Corporation Inc. 2023-2027**

Objetivos de Operaciones	TEC	2023	2024	2025	2026	2027
Total, producción global	5G	25 450	24 342	24 862	25 382	25 903
Costo de producción interna por unidad, USD	5G	43	43	43	43	43
Costos de fabricación contratada por unidad, USD	5G	148	148	148	148	148
Producto defectuoso -%, %	5G	0.99%	0.99%	0.99%	0.99%	0.99%
Informe de costos - Costo de transporte incl. aranceles por producto vendido, USD	5G	2.3	2.3	2.3	2.3	2.3

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Se considera además en la Tabla 24, contar con una fabricación contratada reducida, lo cual implica la adopción de tecnología, infraestructura y recurso operativo que permita la transferencia de la producción hacia una interna; el objetivo es poder reducir el valor del costo de fabricación variable de la tecnología 5G.

Por otro lado, también se estima que para el primer año de operación se mantenga la fabricación tercerizada hasta que la inversión en I+D y personal técnico sea capaz de generar la producción.

Por último, respecto a los costos de transporte y aranceles, se ha considerado mantener el resultado de los últimos periodos de operación, el cual es del 2 % respecto a las ventas.

## 2.2 Estrategias de Operaciones

Dentro de la estrategia de Operaciones se encuentra el poder volver más eficiente la estructura de costos de producción del equipo 5G, a través de la adopción de la tecnología para la producción interna, tomando la táctica empleada por la tecnología 4G por la compañía.

Por otro lado, se tiene la necesidad de contar con un plan de mejora continua para alcanzar los objetivos de reducción de mermas y continuar con la política de inventario, mantener al mínimo posible los inventarios para reducir los costos operativos.

**Tabla 25. Plan de producción de Bell Corporation Inc. 2023-2027**

Región de producción	Plan de producción	2023	2024	2025	2026	2027
CHINA	Demanda unidades vendidas	15 404	15 853	16 302	16 750	17 199
	Stock de seguridad, miles de unidades	1 078	31	31	31	31
	Inventario periodo anterior	0	1 078	1 110	1 141	1 173
	Producción para el mercado de China, miles de unidades	16 482	15 884	16 333	16 782	17 230
	Producción para el mercado Europa, miles de unidades	1 378	1 302	1 314	1 327	1 340
	Total, producción China		17 861	17 186	17 647	18 109

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Para el 2027, se espera contar con un nivel de producción superior a 18 Millones de unidades de equipos en las plantas de China, abasteciendo al mercado europeo en un 34 % desde las plantas en China.

**Tabla 26. Plantas de producción de Bell Corporation Inc. 2023-2027**

Región	Capacidad de producción	2023	2024	2025	2026	2027
CHINA	Total, producción China	17 861	17 186	17 647	18 109	18 570
	%Prod. Interna	47%	56%	65%	74%	78%
	%Prod. Contratada	53%	44%	35%	26%	22%
	Prod. Interna, miles de unds.	8 359	9 652	11 397	13 450	14 482
	Cantidad de plantas China	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0
	% Utilización de plantas	58%	67%	80%	94%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2022.

En la Tabla 26, se determina la necesidad de incrementar plantas adicionales en China teniendo como *input* que por cada planta de producción se pueden fabricar un máximo de 1.1 millones de unidades por cada año, pasando de 12 a 13 plantas para el 2027 en China y 22 plantas a nivel global, con ello poder suplir la demanda y la reducción de la producción tercerizada.

### 2.3 Estrategias en I+D

A continuación, se tiene la inversión en I+D y en características que la empresa ha estado gestionando en el histórico de operación desde el 2018 al 2022 en China.

**Tabla 27. Histórico de inversión en I+D (miles USD)**

Costos y gastos en I+D	2018-I	2018-II	2019-I	2019-II	2020-I	2020-II	2021-I	2021-II	2022-I	2022-II
Costos de características	109 550	137 368	182 892	266 757	320 956	130 483	148 623	306 121	334 926	349 150
I+D	22 000	86 087	0	415 000	55 000	55 000	90 000	30 000	125 714	62 857
Part. Inv. en características	83%	61%	100%	39%	85%	70%	62%	91%	73%	85%
Part. Inv. en I+D	17%	39%	0%	61%	15%	30%	38%	9%	27%	15%
TOTAL, Invertido	131 550	223 455	182 892	681 757	375 956	185 483	238 623	336 121	460 640	412 007

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Como se observa en la Tabla 27, el negocio ha tomado relevancia en la inversión en características de los equipos, dado que la producción estaba orientada a la tercerización. Se evidencia que el último año se invirtió en 21 % en promedio en I+D al interno y el otro 79 % fue invertido en características adquiridas a terceros.

### 2.4 Presupuesto de Operaciones

Sobre la base de la información obtenida de periodos por histórico, se muestra el presupuesto consolidado de costos operativos (producción y transporte), teniendo como estrategia para los

gastos de distribución la reducción del gasto de flete aprovechando la disponibilidad de container por reactivación de la economía postpandemia y evitando sobrecostos por la escasez de recurso de combustible originado por conflictos, como el de Rusia y Ucrania.

**Tabla 28. Presupuesto de Operaciones de Bell Corporation Inc. 2023-2027 (miles USD)**

REGIÓN	Presupuesto de Operaciones	2023	2024	2025	2026	2027
China	Producción variable	8 359	9 652	11 397	13 450	14 482
	Producción contratada	9 502	7 534	6 250	4 659	4 088
	Total, producción	17 861	17 186	17 647	18 109	18 570
	Costos variables de producción	328 490	379 297	447 902	528 555	569 124
	Costos de fabricación contratada	668 496	530 070	439 712	327 786	287 621
	Costos de transporte y aranceles	28 649	27 567	28 307	29 047	29 787
Global	Producción variable	14 278	15 233	17 025	19 123	20 201
	Producción contratada	11 172	9 109	7 837	6 259	5 701
	Total, producción	25 450	24 342	24 862	25 382	25 903
	Costos variables de producción	608 249	648 922	725 249	814 635	860 570
	Costos de fabricación contratada	1 655 380	1 349 699	1 161 309	927 494	844 819
	Costos de transporte y aranceles	72 899	69 725	71 215	72 706	74 196

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Para la estimación de presupuesto de Operaciones del 2023 al 2027 para China según último periodo de operación 2022, el costo variable de producción es de 39 USD por unidad, costo de producción contratada de 70 USD por unidad y costo de transporte de 1 USD por unidad.

**Tabla 29. Presupuesto en I+D de Bell Corporation Inc. 2023-2027 (miles USD)**

REGION	Presupuesto de I+D y características	2023	2024	2025	2026	2027
China	Inversión en I+D	491 702	506 023	520 345	534 666	548 988
	Inversión en características	860 478	885 541	910 603	935 666	960 728
Global	Inversión en I+D	802 485	819 495	731 941	640 135	652 892
	Inversión en características	1 604 971	1 536 552	1 568 445	1 493 648	1 414 599

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Dentro de la estrategia de diferenciación se está contemplando una subida del 13 % en la suma de inversión en investigación y desarrollo (I+D) con características.

La estrategia para los siguientes años, para la inversión en I+D, es poder ejecutar la producción de la tecnología 5G en las propias plantas de Bell Corporation Inc. en China, contando con una apuesta en la inversión en I+D de 8 % del valor de las ventas, duplicando el último valor obtenido en el 2022 de 4.59 %, de manera que se logre tener una producción interna de la tecnología hasta un máximo de cerca de 75 % y manteniendo la inversión restante en características que pudieran ser adquiridas de forma externa.

Esto, alineado al planteamiento de diferenciación en el nuevo producto y el *market share* que se tendrá en el mercado de China, plantea un objetivo de ventas en 2.7 millones de USD entre el 2022 y 2027.

**Tabla 30. Inversión en plantas de Bell Corporation Inc. 2023-2027**

Región	Capacidad de producción	2023	2024	2025	2026	2027
China	Cantidad de plantas	12.0	13.0	13.0	13.0	13.0
	Plantas adicionales	1.0	-	-	-	-
	Inversión por plantas adicionales, miles USD (miles USD)	320 000	-	-	-	-
	Total, acumulado (miles USD)	320 000	320 000	320 000	320 000	320 000
Global	Cantidad de plantas	22.0	22.0	22.0	22.0	22.0
	Plantas adicionales	-	-	-	-	-
	Inversión por plantas adicionales, miles USD	0	0	0	0	0
	Total, acumulado	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Para el 2027 se necesitará 1 planta de producción adicional localizada en China, mientras que para EE. UU. no es necesario, ya que la demanda es cubierta con las 9 plantas actuales que posee, solo se enfocara en contar con mejor % de utilización de planta hasta en un 58 %, se espera financiar la planta adicional al 2027 con un capital de 320 millones de USD.

### 3. Plan Funcional de Recursos Humanos

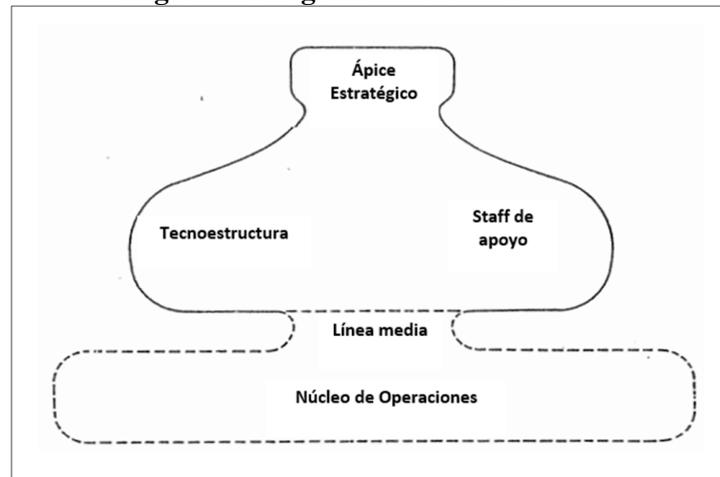
Al ser la principal actividad comercial de Bell Corporation Inc. la fabricación de móviles y siendo su estrategia la diferenciación de equipos, es importante contar con personal altamente calificado principalmente en el área de Investigación y Desarrollo (I+D). Esta área de I+D busca nuevos conocimientos mediante grupos de trabajo multidisciplinarios encargados de diferentes proyectos buscando la innovación, son grupos flexibles que se adaptan rápidamente a las nuevas necesidades de mercado, logrando de esta forma el desarrollo de la compañía.

Dentro de este plan, se va a conocer los objetivos que se aplicarán al área de RR. HH., estos estarán alineados con los objetivos del plan estratégico de la compañía y estarán enfocados a la disminución de la rotación del personal, incrementar la atracción, retención, desarrollo del personal, así como su reconocimiento, principalmente al personal especializado de I+D. Otro factor importante es el incremento de presupuesto para poder cumplir con los objetivos establecidos.

Según Henry Mintzberg, existen cinco modelos de configuración estructural en las organizaciones, siendo las siguientes: Estructura Simple, Burocracia mecánica, Burocracia profesional, Forma divisional y Adhocracia (Mintzberg, 1991). De acuerdo con estos modelos,

para Bell Corporation Inc. aplica el modelo de configuración Adhocrática, debido a que es una empresa cuya estrategia es la diferenciación de productos, cuenta con una estructura altamente flexible capaz de adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno.

### Gráfico 20. Modelo de configuración organizacional Adhocracia



Fuente: Elaboración propia 2022, basada en Mintzberg (1991).

## 3.1 Objetivos de Recursos Humanos

### 3.1.1. Atracción

Las proyecciones de crecimiento para los próximos 5 años involucran contar con las 12 plantas actuales y adquirir 01 planta adicional para el 2027 en China de acuerdo con la demanda proyectada, lo cual es necesario un plan de atracción tanto para cubrir la fuerza laboral de producción y el personal calificado en I+D que permita cumplir con la estrategia de nuevas tecnologías en los móviles de Bell Corporation Inc., para esto es necesario realizar:

- Identificación de la demanda de plazas necesarias para los próximos 5 años que cubran la planta nueva de producción en China.
- A través del manual de organización y funciones del departamento de RR. HH., se contará con las definiciones de las funciones y roles por cada puesto de trabajo para identificar las competencias requeridas en el proceso de selección.
- Política del proceso de selección para la evaluación y entrevista con la jefatura inmediata, en caso se trate de personal de I+D se cuenta con un reclutamiento internacional gestionado por la sede de EE. UU., no solo seleccionando a personal local de China sino a nivel global.
- Contar con un programa de inducción para los colaboradores reclutados según el puesto de trabajo, en el caso del personal en I+D, se define un programa de inducción con todas las áreas involucradas en el proceso de producción, tanto local como internacional para mantener la transferencia tecnológica a nivel global.

- Dado lo aprendido de las coyunturas actuales, el talento no necesariamente deberá estar ubicado dentro de las plantas, por lo cual un porcentaje de personas podrá estar laborando desde casa, con lo que es una forma de incentivo al posible nuevo colaborador.

### **3.1.2. Retención**

En estrategias relacionadas con la retención del talento en China, se consideran las siguientes acciones con el objetivo de evitar la rotación de personal en la producción y en I+D.

- Establecer una política de incremento salarial que estará relacionado directamente con los ingresos de la compañía. Este plan de compensaciones fomentará la competitividad y posicionamiento en el mercado.
- Otorgar reconocimientos al personal clave como, por ejemplo: Cursos especializados y venta de acciones de la compañía.
- Otorgar bonos anuales en función a los objetivos planteados y al total de ventas de la compañía.
- Promover línea de carrera y paquete de beneficios que contribuyan con la retención del empleado.

### **3.1.3. Desarrollo del personal**

Dentro de la compañía se busca que el propio capital humano pueda generar valor a través del desarrollo y capacitación de personal en general, pero sobre todo en el área de Investigación y Desarrollo (I+D), ya que es el talento más escaso en el rubro, es por ello que se plantean las siguientes actividades:

- Incrementar el presupuesto de capacitación a fin de asegurar que el personal interno cuente con los conocimientos idóneos, principalmente para el área de Investigación y Desarrollo (I+D) que se encarga de la implementación de la tecnología en la fabricación de los móviles.
- Promover el cross training para mejorar los conocimientos y habilidades en diversas áreas.
- Elaborar programas y líneas de sucesión que promuevan el desarrollo profesional para puestos estratégicos.

### **3.1.4. Reconocimiento**

Es necesario reconocer el buen desempeño de los empleados que permiten disminuir la rotación del personal, por ello se consideran las siguientes medidas:

- Realizar reconocimiento de logros por áreas dos veces al año.
- Realizar una evaluación anual 360° para aplicar ajustes salariales y/o bonos de

productividad.

### 3.2 Presupuesto de Recursos Humanos

En el presupuesto de Recursos Humanos, se considera incrementar el personal en I+D y suplir con las condiciones de la estrategia organizacional para mejorar la rotación de personal, así como mejorar el clima laboral con objetivos y planes de desarrollo para todos los trabajadores.

**Tabla 31. Presupuesto RR. HH. de Bell Corporation Inc. 2023-2027 (miles USD)**

Región	Presupuesto RRHH	2023	2024	2025	2026	2027
China	Sueldos, salarios y bonos	208 667	214 745	220 823	226 900	232 978
	Gastos por premios basados en acciones y fondo de empleado	97 766	100 614	103 462	106 309	109 157
	Aportaciones a planes de pensiones	24 470	25 183	25 896	26 608	27 321
	Otros costos de seguro social, beneficios de vivienda y otros beneficios de empleados	37 873	38 976	40 079	41 182	42 285
	<b>Total</b>	<b>368 776</b>	<b>379 518</b>	<b>390 259</b>	<b>401 000</b>	<b>411 741</b>
Global	Sueldos, salarios y bonos	340 557	347 775	295 828	301 843	246 287
	Gastos por premios basados en acciones y fondo de empleado	159 560	162 942	138 604	141 422	115 392
	Aportaciones a planes de pensiones	39 937	40 783	34 691	35 397	28 882
	Otros costos de seguro social, beneficios de vivienda y otros beneficios de empleados	61 810	63 120	53 692	54 784	44 700
	<b>Total</b>	<b>601 864</b>	<b>614 621</b>	<b>522 815</b>	<b>533 446</b>	<b>435 261</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Como estrategia del negocio se considera contar un gasto administrativo en RR. HH. que represente un 3 % del total de ingresos de ventas futuras y para China hasta un 2 % en los próximos 5 años; dentro de los conceptos principales, se considera un 57 % del total de presupuesto para los sueldos, salarios y bonos, mientras que la diferencia es aplicada a obligaciones como seguro social, premios e incentivos al cumplimiento de objetivos y eventos de clima laboral.

## 4. Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

En el plan de Responsabilidad Social se describen los objetivos, estrategias y actividades que se desarrollarán de acuerdo con la propuesta de valor y socios claves del modelo, al mismo tiempo que permita la competitividad global en el sector de producción de móviles.

### 4.1 Objetivos del plan de Responsabilidad Social

Los objetivos de Responsabilidad Social planteados tienen por pilares el considerar el aspecto social, es decir, que pueda garantizar las condiciones de bienestar humano y que sea igual para todos aquellos dentro de las sociedades donde opera la compañía, por otro lado, se tiene el aspecto económico que involucre la capacidad de Bell Corporation Inc. de ser sostenible a través de sus ingresos, pero sin afectar la regeneración del ecosistema en donde realiza la producción de los celulares, por último, se considera el factor medioambiental, el cual tiene por fin el preservar los ecosistemas manteniendo viable los factores económicos y sociales.

**Tabla 32. Objetivos del plan de Responsabilidad Social**

Objetivo específico	Plan de acción
Proteger el medio ambiente y hacer uso responsable de los recursos	Utilizar empaques ecoamigables para la distribución de los teléfonos inteligentes.
Contribuir con el desarrollo socioeconómico de las regiones donde operamos.	Buscar asociaciones con empresas de telecomunicaciones para donar equipamiento a las instituciones encargadas del bienestar y la salud de la población vulnerable, así como contribuir en la protección medioambiental de esa zona.
Mejorar la imagen de la empresa y que la vean como socialmente responsable.	Elaboración de estudio de reputación corporativa para validar línea base.
	Elaborar y difundir el informe de sostenibilidad anual.
	Participación en principales eventos de responsabilidad social a nivel regional y global.
	Postulación a premios de responsabilidad social a nivel regional y global.
Impulsar el desarrollo profesional de los colaboradores de la empresa.	Buscar convenios académicos con universidades e instituciones de China proporcionando descuentos corporativos
Mejorar su desempeño social y medio ambiental.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un programa de ayuda para los colegios de las comunidades aledañas.</li> <li>• Implementar el programa de reciclaje de celulares.</li> </ul>
Asegurar el comportamiento socialmente responsable en la cadena de valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar a los proveedores de componentes sobre su nivel de ética y sostenibilidad.</li> <li>• Calificación previa de ética y sostenibilidad para nuevos proveedores.</li> <li>• Implementar el área de responsabilidad social en China, quienes llevarán a cabo los programas y acciones de cumplimiento.</li> <li>• Concientizar a los empleados sobre temas de RSE, a través de programas de capacitación.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2022.

#### 4.2 Presupuesto de Responsabilidad Social

Se considera para el presupuesto de Responsabilidad Social un monto dedicado al equipo encargado de gestionar los proyectos y la contratación de servicios de consultoría que logren minimizar el impacto ambiental por emisiones contaminantes que generan las plantas de producción en China y EE. UU., así como un fondo para mejorar la calidad de los empaques buscando sean de materiales reciclables y biodegradables; por último, se tiene un fondo para

contribuir socialmente con las comunidades a través de equipamiento e infraestructura.

**Tabla 33. Presupuesto de Responsabilidad Social (miles USD)**

Región	Presupuesto RSE	2023	2024	2025	2026	2027
China	Staff de gestores y servicios tercerizados de consultoría	24 585	25 301	26 017	26 733	27 449
	Estudios de investigación en empaques	43 024	44 277	45 530	46 783	48 036
	Estudios de impacto ambiental de plantas de producción	43 024	44 277	45 530	46 783	48 036
	Aportes sociales y donaciones	6 146	6 325	6 504	6 683	6 862
	Inversión en <i>merchants</i> y materiales de comunicación de campañas	6 146	6 325	6 504	6 683	6 862
	<b>Total</b>	<b>122 925</b>	<b>126 506</b>	<b>130 086</b>	<b>133 667</b>	<b>137 247</b>
Global	Staff de gestores y servicios tercerizados de consultoría	40 124	40 975	41 825	42 676	43 526
	Estudios de investigación en empaques	70 217	71 706	73 194	74 682	76 171
	Estudios de impacto ambiental de plantas de producción	70 217	71 706	73 194	74 682	76 171
	Aportes sociales y donaciones	10 031	10 244	10 456	10 669	10 882
	Inversión en <i>merchants</i> y materiales de comunicación de campañas	10 031	10 244	10 456	10 669	10 882
	<b>Total</b>	<b>200 621</b>	<b>204 874</b>	<b>209 126</b>	<b>213 378</b>	<b>217 631</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Como se observa en el presupuesto de Responsabilidad Social, se espera contar una inversión de 59 000 dólares para el 2027 en la región de China y 111 000 dólares a nivel global.

## 5. Plan de Finanzas

Sobre la base de los resultados planteados en *Marketing*, Operaciones, Recursos Humanos y Responsabilidad Social para los próximos 5 años de Bell Corporation Inc, se presenta a continuación el plan financiero para obtener resultados que permitan validar la factibilidad de las estrategias funcionales a nivel financiero.

### 5.1 Objetivos

A continuación, se detallan los objetivos del plan financiero, el cual representa los objetivos mínimos a alcanzar luego de la aplicación de las estrategias en los planes previos, estos indicadores tienen como referencia los resultados del último año de operación (2022) de Bell Corporation Inc., ver el Anexo 18.

- Lograr un EBITDA, beneficio operativo antes de gastos financieros, mayor al 40 %.

- Lograr un ROE, rentabilidad que obtienen los accionistas, no menor al 29 %.

## 5.2 Supuestos para la elaboración de estados financieros

En los siguientes apartados se desarrollan los escenarios de estados financieros con estrategia, es decir, aplicando las mejoras descritas en los planes previos para lograr que Bell Corporation Inc logre su visión y misión de ser una de las mejores empresas del rubro a nivel global.

Además, se desarrolla un escenario sin estrategia que permita analizar la viabilidad de las acciones de mejora a través de los estados de pérdidas y ganancias y los estados de situación financiera, este escenario sin estrategia considera una proyección sobre la base de los últimos resultados de operación de la compañía, manteniendo gastos, costos, modalidad de producción y ratios financieros sujetos al comportamiento del mercado.

### 5.2.1 Estado de pérdidas y ganancias

- Los ingresos por ventas se obtienen considerando la tasa de crecimiento anual por región: China tiene un 3%, EE. UU. tiene un 0.8 % y Europa tiene un 1.0 % según GSMA: *The Mobile Economy 2022*. Además, se considera el *market share* de Bell Corporation Inc. por región constante del 2023 al 2027; la cuota de mercado obtenida en el último periodo de operación en EE. UU. con un 15 % y en Europa un 14 %.

Sin embargo, para China se aplica la estrategia de aumento del *market share* pasando de 15 % en el último periodo 2022 a un 22 % de *market share* para el 2027, resultado esperado si aplicamos las estrategias del plan de *Marketing*.

- El costo variable de producción es resultado del volumen de fabricación interna de Bell Corporation Inc., obtenido previamente de la cantidad de unidades demandadas al 2027 y multiplicado por el costo de producción interna del último año de operación de Bell Corporation Inc., el cual fue de 43 USD/unidad a nivel global.
- Los costos de características y costos de I+D se determinan en función de la estrategia de operaciones de adoptar la tecnología 4G y 5G en las plantas de producción propia y evitar o reducir en mayor medida la tercerización de producción.  
Es así que se considera una inversión del total presupuestado en tecnología de I+D más características, un fondo total de 22 % sobre el total de ingresos por ventas en Asia del 2023 al 2027.
- El costo de fabricación contratada es resultado del volumen de fabricación tercerizada por Bell Corporation Inc. y multiplicado por el costo unitario de producción contratada, el cual resultó ser en el último periodo de operación de 148 USD/unidad y que se mantendrá constante del 2023 al 2027.

- Los costos de transportes y aranceles tienen por objetivo mantener la eficiencia que actualmente viene manejando Bell Corporation Inc. producto de la distribución óptima de exportaciones por región, teniendo un valor de 2.86 USD/unidad a nivel global en el último periodo de operación y que se mantendrá constante hasta el 2027.
- El gasto de promoción se ha obtenido resultado de mantener un valor de 5.0 % sobre los ingresos por ventas para China, 5.0 % en la casa matriz de EE. UU. y 5.0 % para Europa, los cuales son resultados del último periodo de operación en Bell Corporation Inc.
- Los gastos de administración corresponden al presupuesto de RR. HH. más el presupuesto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), los cuales se han determinado tomando como base mantener el último resultado de operación sobre los ingresos por ventas de Bell Corporation Inc., siendo un 4 % sobre los ingresos por ventas para RR. HH. del 2023 al 2027 y 2 % asignado para los gastos en RSE.
- La depreciación se estima sobre la base de las cantidades de plantas adicionales, las cuales están compuestas por terrenos, edificación y maquinarias, cada una con vida útil diferente de acuerdo con el tipo de activo, cada planta adicional tiene un costo de 320 000 USD y una depreciación anual de 334 000 USD.
- Los gastos financieros netos son resultado de préstamos de terceros, en este caso, de bancos por la inversión de una nueva planta adicional adquirida al 2027; se establece que el supuesto de desembolso sea un periodo antes de iniciar operaciones con la nueva planta y un periodo de financiamiento de 5 años con una Tasa de Costo Efectivo Anual (TCEA) de 4.3 % según el Banco Mundial.
- El impuesto sobre el beneficio representa el 45 % sobre los ingresos por ventas, este impuesto es el último resultado obtenido por Bell Corporation Inc. en el 2022 y el cual se mantendrá constante hasta el 2027.

### **5.2.2 Estado de situación financiera**

- Los activos fijos son resultado de la cantidad de plantas de producción que Bell Corporation Inc. cuente en el periodo de operación, para ello se ha estimado la media de los últimos 6 años y se ha proyectado para los próximos 5 años, según las nuevas plantas adquiridas en el 2025, 2026 y 2027.
- Se considera un inventario para los siguientes periodos, el cual representa un 7 % del total demandado, resultado de los % de quiebres de *stock* y demanda insatisfecha de los últimos 6 años de operación, con este inventario se espera cubrir la demanda ante variaciones del mercado e incrementar el nivel de satisfacción del mercado.
- Las cuentas por cobrar representan el 3.85 % sobre los ingresos por ventas, este porcentaje

es el último resultado obtenido por Bell Corporation Inc. en el 2022 en su hoja de balance global, el cual se mantendrá constante hasta el 2027.

- El capital social se mantendrá constante hasta el 2027 con un valor de 340 000 USD, valor que se ha mantenido desde inicios de operación hasta el 2022 inclusive.
- Los conceptos de beneficio de la ronda son directamente resultado del estado de pérdidas y ganancias hasta el 2027 y las ganancias acumuladas son resultado del beneficio de ronda anterior más la ganancia acumulada del periodo anterior.
- Los préstamos a largo plazo están sujetos al monto solicitado a bancos para las nuevas adquisiciones de plantas requeridas desde el 2025 al 2027, estos préstamos tienen un periodo de 5 años.
- No se consideran préstamos a corto plazo, de acuerdo con los últimos periodos de gestión donde se tiene por política evitar o mantener en cero dicho concepto.
- Las cuentas por pagar representan el 3 % sobre los costos y gastos totales, este porcentaje es el último resultado obtenido por Bell Corporation Inc. en el 2022 en su hoja de balance global, el cual se mantendrá constante hasta el 2027.

### 5.3 Elaboración de escenarios

A continuación, se plantean dos escenarios para obtener la viabilidad financiera de las estrategias definidas en los capítulos anteriores, se proyectan los estados de pérdidas y ganancias, así como la hoja de balance general con y sin estrategia para Bell Corporation Inc. en los anexos del 19 al 22.

#### 5.3.1 Escenario sin estrategia

En el escenario sin estrategia consideramos los ingresos por ventas acorde con la tasa de crecimiento anual por región según GSMA: *The Mobile Economy 2022*; sin embargo, no se realizará ningún esfuerzo ni estrategia por incrementar la cuota de mercado como empresa en ninguna de las regiones, esto nos dará un resultado de solo ingresos orgánicos.

**Tabla 34. Cuota de mercado por región**

Región	Tasa de crecimiento anual del 2023 al 2027	Cuota de mercado último periodo 2022
China	3.0%	15.1%
USA	0.8%	15.2%
Europa	1.0%	13.6%

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Tomando como base estos valores de la tabla 34, se determinan la cantidad de plantas de producción al 2027 sin ningún aumento en la cuota de mercado, como se aprecia en la Tabla 35.

**Tabla 35. Cantidad de plantas al 2027**

Capacidad de producción	2023	2024	2025	2026	2027
Cantidad de plantas en China	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0
Plantas adicionales para China	1.0	-	-	-	-
Inversión por plantas adicionales, miles USD	320 000	-	-	-	-
Cantidad de plantas Globales	22.0	22.0	22.0	22.0	22.0

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Como se observa en la Tabla 35, para una demanda de un incremento solo de mercado y sin cambiar la política de inventarios, es decir, mantener inventario cero en los próximos años, la compañía podría cubrir las necesidades de una cuota de mercado flat al 2027, es decir, no es necesario en un escenario sin estrategia la inversión en nuevas plantas de producción en ninguna de las regiones.

Por otro lado, dentro de la política de producción se seguiría manteniendo una inversión de I+D y características tal cual se ha desarrollado en los últimos periodos de operación, en consecuencia, no se podría adoptar la tecnología para producción interna de los productos 4G y 5G, manteniendo la participación a nivel global de producción interna en un 28 % y participación de producción contratada o tercerizada en 72 %.

Asimismo, dentro de los gastos administrativos se consideraría el mismo presupuesto según los últimos 6 años de operación sin incluir capital para responsabilidad social y empresarial.

Con estos supuestos se obtienen los KPI financieros de la compañía al 2027, principalmente el ratio de retorno sobre el capital propio (ROE) y el ratio de beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización o EBITDA, calculados del estado de pérdidas y ganancias más el balance general.

**Tabla 36. Ratios financieros – Escenario sin estrategia**

Ratio Financiero	2023	2024	2025	2026	2027
ROE	7%	13%	16%	16%	15%
EBITDA	30%	37%	42%	44%	45%

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Se tiene en Bell Corporation Inc. que para el 2027 cumpliría en un escenario sin estrategia, mantener un 50 % de EBITDA, es decir, de generación de caja de la compañía; sin embargo, al no aplicar ninguna inversión que favorezca al negocio, el ratio de rentabilidad sobre los fondos de accionistas o patrimonio (ROE), se mantiene por debajo del 29 %, siendo 16 % en el último periodo.

### 5.3.2 Escenario con estrategia para China

En este escenario se considera la implementación de las propuestas de mejora y estrategias

planteadas en los capítulos de Marketing, Operaciones, RR. HH. y RSE.

Dentro de los objetivos clave de Marketing está el alcanzar el 22 % de Market share al 2027 en el mercado de China con las estrategias de precio, producto, plaza y promoción, manteniendo el market share de EE. UU. y Europa constante, pero con acrecentamiento de ventas orgánicas según la tasa de crecimiento anual por región de GSMA: *The Mobile Economy 2022*.

En Operaciones se plantea principalmente adoptar tecnología que permita la fabricación interna de los productos 5G, de esta manera se busca reducir la participación de producción tercerizada que tiene altos costos de fabricación unitario y mejorar el costo total de producción.

Por último, dentro de la estrategia de generar valor y contribuir con la marca a través de Responsabilidad Social, se cuenta con un presupuesto adicional de 2 % sobre los ingresos por ventas para aplicar estudios y staff que permita cumplir con objetivos de RSE.

De esta forma se obtienen los siguientes indicadores financieros aplicados a un escenario con estrategia como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 37. Ratios financieros – Escenario con estrategia de China**

Ratio Financiero	2023	2024	2025	2026	2027
ROE	27%	23%	19%	17%	15%
EBITDA	48%	50%	51%	52%	52%

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Los siguientes resultados financieros producto de los estados de pérdidas y ganancias más el balance general del escenario con estrategia nos indica un mejor resultado en el ratio de EBITDA que alcanza un 52 %, siendo este mayor en 5 puntos que el último periodo de operación de la compañía en el 2022, para el caso de la rentabilidad sobre el patrimonio, se observa un valor por debajo del esperado, siendo 15 % al 2027.

#### **5.4 Retorno esperado**

Para calcular el retorno esperado del plan estratégico, se ha realizado un análisis entre los flujos de caja económicos y financieros en los escenarios con estrategia y sin estrategia, a fin de determinar los beneficios del flujo de caja incremental que genera la aplicación de la estrategia en China.

Para obtener el valor presente de los flujos de caja, se va a hallar la tasa de retorno esperado, que es representado por la tasa de costo promedio ponderado de capital o *Weighted Average Cost of Capital* (WACC, por sus siglas en inglés).

Por tal motivo, se debe calcular los principales componentes como son el costo del capital propio ( $K_e$ ) y el costo de la deuda ( $K_d$ ).

##### **5.4.1 Tasa de costo de capital propio ( $K_e$ )**

La tasa de costo de capital propio (Ke) representa la rentabilidad exigida por los accionistas para financiar sus proyectos con sus recursos propios, para lo cual se emplea el modelo de valoración de activos financieros o *Capital and Pricing Model* (CAPM, por sus siglas en inglés).

**Tabla 38. Cálculo del costo de capital propio (Ke)**

Factores	Coefficientes
Beta apalancada	0.78*
Tasa libre de riesgo China (Rf)	2.79%**
Riesgo de mercado China (Rm)	7.73%***
Riesgo país - RP	0.70%***
Inflación esperada China	2.17%****
<b>Tasa costo de capital propio (Ke)</b>	<b>5.22%</b>

\* [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datacurrent.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html). \*\* <https://www.investing.com/rates-bonds/china-10-year-bond-yield>. \*\*\* [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html). \*\*\*\* <https://www.statista.com/statistics/270338/inflation-rate-in-china/>. Fuente: Elaboración propia, 2022.

#### 5.4.2 Costo de la deuda (Kd)

Es la tasa de interés promedio corporativa de las deudas que pueda tener la empresa en el país de China. Para el préstamo obtenido, se ha empleado la tasa de deuda corporativa real en China al cierre del año 2021, la que asciende a 4.3 %, según el Banco Mundial (2021)<sup>1</sup>.

#### 5.4.3 Costo promedio ponderado de capital (WACC)

Es la tasa de retorno que se obtendrá sobre el capital invertido y se calcula aplicando el modelo *Weighted Average Cost of Capital* (WACC) considerado la tasa Ke, así como el patrimonio, la deuda, y la tasa de impuesto a la renta (45 %) de China<sup>2</sup>.

**Tabla 39. Cálculo del costo promedio ponderado del capital (WACC)**

Factores WACC	Valores
Tasa costo de capital propio (Ke)	5.22%
Tasa Costo de la deuda (Kd)	4.30%
Deuda (miles USD)	145,600
Patrimonio (miles USD)	4,014,400
Tasa impositiva	45%
<b>Costo de capital (WACC)</b>	<b>5.12%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022.

<sup>1</sup> <https://datos.bancomundial.org/indicador/FR.INR.RINR?locations=CN>

<sup>2</sup> <https://es.tradingeconomics.com/china/corporate-tax-rate>

## 5.5 Flujo de caja económico y financiero

Se han determinado los flujos de caja económico y financiero para los escenarios con estrategia para China y sin estrategia para todas las regiones, a fin de identificar qué estrategia es la más conveniente, para este supuesto, se ha considerado el valor del Kd (TCEA) de 4.30 %, COK de 5.22 % y WACC de 5.12 % calculados en el capítulo anterior.

### 5.5.1 Escenario sin estrategia

En la Tabla 40, se muestra el flujo de caja económico y financiero para los próximos 5 años donde se aplica un crecimiento constante de ventas según el mercado y la adquisición de una nueva planta aplicada en el periodo 0, en este escenario sin estrategia no se aplica ningún cambio en el precio de venta ni en el market share por región.

**Tabla 40. Flujo de caja económico y financiero sin estrategia para China (miles USD)**

FLUJO DE CAJA	0	1	2	3	4	5
<b>Ingreso por ventas</b>		4,518,320	4,970,152	5,467,168	5,740,526	6,027,552
<b>Inversiones:</b>						
- Terreno	2,080,000					
- Edificaciones	1,248,000					
- Maquinaria	832,000					
Costo de producción		1,886,113	1,822,474	1,826,524	1,821,054	1,847,261
Gastos administración y ventas		1,290,718	1,328,311	1,365,905	1,403,499	1,441,092
Impuesto a la Renta		737,553	759,035	780,517	801,999	823,481
<b>FC ECONÓMICO</b>	4,160,000	603,937	1,060,332	1,494,221	1,713,974	1,915,718
<b>FINANCIAMIENTO NETO</b>						
- Préstamo	145,600					
- Amortización de capital		26,721	27,870	29,068	30,318	31,622
- Intereses y otros		6,261	5,112	3,913	2,663	1,360
- Ahorro fiscal		2,817	2,300	1,761	1,199	612
<b>FC FINANCIERO</b>	4,014,400	573,772	1,029,651	1,463,000	1,682,190	1,883,348

Fuente: Elaboración propia, 2022.

**Tabla 41. Indicador TIR y VAN de escenario sin estrategia**

INDICADORES	TIR	VAN
<b>FC ECONÓMICO</b>	16.08%	1629 millones USD
<b>FC FINANCIERO</b>	16.47%	1622 millones USD

Fuente: Elaboración propia, 2022.

El resultado del flujo de caja económico nos da una tasa interna de retorno (TIR) de 16.08 % y un valor actual neto (VAN) de 1, 629 millones de USD. Para el flujo de caja financiero, la TIR asciende a 16.47 % y el VAN a 1,622 millones de USD.

### 5.5.2 Escenario con estrategia para China

En la Tabla 42 se muestra el flujo de caja económico y financiero para los próximos 5 años aplicando los planes descritos en los capítulos previos; en este escenario con estrategia se tiene la necesidad de adquirir una planta adicional en el periodo 0 y al mismo tiempo se aplica una estrategia de diferenciación que varía el precio, características de producto y una nueva configuración organizacional enfocado en I+D que afecta a los presupuestos funcionales.

**Tabla 42. Flujo de caja económico y financiero con estrategia para China (miles USD)**

FLUJO DE CAJA	0	1	2	3	4	5
<b>Ingreso por ventas</b>		6,146,274	6,325,292	6,504,310	6,683,327	6,862,345
Inversiones:						
- Terreno	-2,080,000					
- Edificaciones	-1,248,000					
- Maquinaria	-832,000					
Costo de producción		-1,886,113	-1,822,474	-1,826,524	-1,821,054	-1,847,261
Gastos administración y ventas		-1,290,718	-1,328,311	-1,365,905	-1,403,499	-1,441,092
Impuesto a la Renta		-737,553	-759,035	-780,517	-801,999	-823,481
<b>FC ECONÓMICO</b>	-4,160,000	2,231,890	2,415,472	2,531,363	2,656,775	2,750,511
<b>FINANCIAMIENTO NETO</b>						
- Préstamo	145,600					
- Amortización de capital		-26,721	-27,870	-29,068	-30,318	-31,622
- Intereses y otros		-6,261	-5,112	-3,913	-2,663	-1,360
- Ahorro fiscal		2,817	2,300	1,761	1,199	612
<b>FC FINANCIERO</b>	-4,014,400	2,201,726	2,384,790	2,500,142	2,624,992	2,718,141

Fuente: Elaboración propia, 2022.

**Tabla 43. Indicador TIR y VAN de escenario con estrategia para China**

INDICADORES	TIR	VAN
FC ECONÓMICO	50.78%	6,719,842
FC FINANCIERO	52.27%	6,700,113

Fuente: Elaboración propia, 2022.

El resultado del flujo de caja económico nos da una tasa interna de retorno (TIR) económico de 50.78 % y un valor actual neto (VAN) económico de 6,719,842 millones de USD. Para el flujo de caja financiero, la TIR financiera asciende a 52.27% y el VAN financiera a 6,700,113 millones de USD.

### 5.6 Conclusiones del plan financiero

- Se concluye que la compañía podría obtener mejores resultados financieros si ejecutara el escenario con estrategia, ya que arroja una TIRE mayor al escenario sin estrategia, siendo mayor en 20.71% y una diferencia del VANE de 840,842 millones de USD.
- La implementación del plan estratégico con estrategia incrementa el EBITDA, tiene una mejora constante durante los próximos 5 años llegando al 52 %, gracias a la estrategia de costos en la cadena de producción y distribución.
- Con un WACC de 5.12 %, se entiende que el rendimiento anual del plan debe ser sobresaliente o idéntico al WACC, ya que si llega ese porcentaje la empresa será capaz de pagar la rentabilidad exigida por los accionistas.

## CONCLUSIONES

- Se espera que la tecnología 5G supere la demanda de celulares con tecnología 4G, porque ofrece mayor velocidad y estabilización de la latencia que sus predecesores, en consecuencia, se toma en consideración como estrategia la producción de solo celulares de quinta generación.
- En base al análisis estratégico, se advierte que la estrategia de diferenciación permite enfocarse a un nicho de mercado de equipos para deportistas en China. Además, se lanzará nuevos modelos de dispositivos móviles de gama media y alta con tecnología 5G.
- La alta demanda, los altos costos de tercerización y altos costos logísticos durante el período 2017-2022 de los productos vendidos en China generó que la compañía invierta en una planta de producción en los próximos para satisfacer la demanda y reducir la terciarización, utilizando recursos propios de producción.
- Se han realizado análisis financieros que permiten concluir que Bell Corporation Inc. mantiene una solvencia financiera sostenible para seguir invirtiendo en el tiempo y cumplir con sus obligaciones empresariales.
- Para la plaza y promoción, se tendrá la estrategia de realizar *workshop* promocionando los nuevos productos impulsados con incentivos para la renovación de móviles. Así se fomentará un producto de calidad, cuidando el medio ambiente, y se realizará la distribución de los productos y la comercialización mediante los operadores móviles de la región.

## **RECOMENDACIONES**

- Aplicar la estrategia de diferenciación porque nos brinda favorables indicadores de evaluación, lo cual, se ven reflejados en el VAN y en la TIR.
- Bell Corporation Inc. debe considerar los factores externos que puedan afectar el plan de estratégico como la alta competitividad del mercado, regulaciones y temas políticos que afecten al sector, Responsabilidad Social Empresarial, cambios en la tecnología, y clientes cada vez más exigentes y cambiantes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

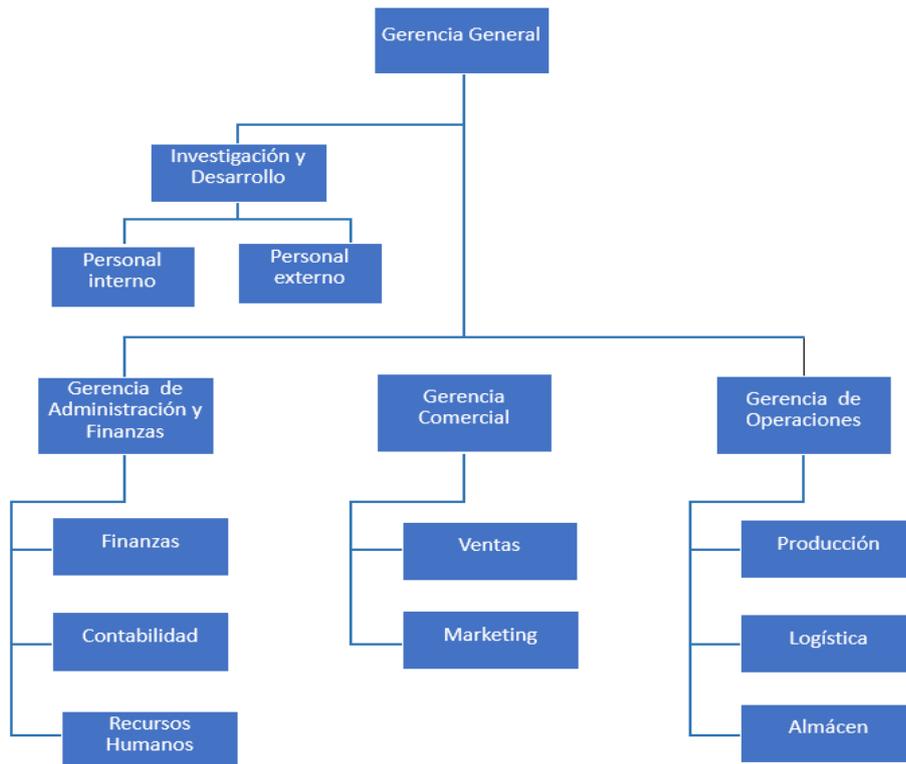
- Banco Mundial (2021). *Tasa interés real (%) – China*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/FR.INR.RINR?locations=CN>
- Barney, J. B. y Wright, P. M. (1998). On becoming a Strategic Partner: The role of Human Resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*. Volumen 37, Issue 1, pp. 31-46.
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2019). Conozca los avances de la Tecnología 5G en la región Asia Pacífico. <https://www.bcn.cl/observatorio/asiapacifico/noticias/avances-tecnologia-5G-asiapacifico>
- Blandón Ramírez, D. (2021). ¿Por qué China fue la única gran potencia con crecimiento económico en 2020. *France 24*. 19 de enero de 2021. <https://www.france24.com/es/programas/econom%C3%ADa/20210119-por-qu%C3%A9-china-fue-la-%C3%BAnica-gran-potencia-con-crecimiento-econ%C3%B3mico-en-2020>
- Cerezo, J y Cerezo, P (2018). El impacto del 5G. Cuadernos de Tecnología. *Evoca*. <https://evocaimagen.com/cuadernos-tecnologia/cuadernos-evoca-tecnologia-1.pdf>
- Cerrillo Barcelona, A. (2020). Las cincuenta ciudades con el aire más contaminado del mundo. *La Vanguardia*. 02 de marzo de 2020. <https://www.lavanguardia.com/natural/20200302/473884232002/asia-polucion-50-ciudades-pekín-oms.html>
- Damodaran, A. (2023a). *Data current*. [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datacurrent.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html)
- Damodaran, A. (2023b). *Country Default Spreads and Risk Premiums*. [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctrypem.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctrypem.html)
- Datosmacro (2022). *China - Índice de Percepción de la Corrupción 2022*. <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/china>
- Datosmacro (s.f.a). *PBI de China*. <https://datosmacro.expansion.com/pib/china>
- Datosmacro (s.f.b). *PBI de Corea del Sur*. <https://datosmacro.expansion.com/pib/corea-del-sur>
- Daxue Consulting. (2022). *How China's fitness appetite grows as exercising becomes the new lifestyle*. <https://daxueconsulting.com/sports-and-fitness-market-in-china/>

- DW. (2021a). *China y EEUU. retoman negociación comercial vía telefónica*. <https://www.dw.com/es/china-y-EE.UU.-retoman-negociaci%C3%B3n-comercial-v%C3%ADa-telef%C3%B3nica/a-57679330>
- DW (2021b). *China pone en órbita el primer satélite 6G del mundo*. <https://p.dw.com/p/3nymA>
- Export Entreprises SA. (2021). China: Inversión Extranjera. *Santander Trade Market*. <https://santandertrade.com/es/portal/establecerse-extranjero/china/inversion-extranjera>
- Galeano, S. (2017). En 2022 el 66% de la población mundial tendrá un teléfono móvil. *Marketing 4 Ecommerce CO*. 16 de agosto de 2017. <https://marketing4ecommerce.co/telefono-movil/#:~:text=El%20mayor%20impacto%20que%20logran,se%20encontraban%20operativos%20en%202008>.
- GSMA (2022). *The Mobile Economy 2022*. <https://www.gsma.com/mobileeconomy/wp-content/uploads/2022/02/280222-The-Mobile-Economy-2022.pdf>
- Guo, A., Carreon, M., De la Cruz, M., Wong, W. (2022). China's Smartphone Market Dropped 11.9% in 3Q22, a Double-Digit Decline for the Third Consecutive Quarter, IDC Reports. *IDC*. <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prAP49810522>.
- Iberdrola. (2019). *¿Cuáles son los países más innovadores del mundo?* <https://www.iberdrola.com/innovacion/paises-mas-innovadores>
- Investing (s.f.). *China 10-Year Bond Yield*. <https://www.investing.com/rates-bonds/china-10-year-bond-yield>
- IQAir (s.f). *Air quality in China*. <https://www.iqair.com/china>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. 11ma. ed. Pearson.
- Mahtani, N. (2021). Los niños pobres de Asia y el Pacífico a los que el hambre y la COVID-19 no dejarán crecer. *El País*. 28 de enero de 2021- <https://elpais.com/planeta-futuro/2021-01-27/los-ninos-pobres-de-asia-y-el-pacifico-a-los-que-el-hambre-no-dejara-crecer.html>
- Mena Roa, M. (2022). Radiografía del mercado mundial de los smartphones. *Statista*. 28 de febrero de 2022. <https://es.statista.com/grafico/25181/seleccion-de-datos-sobre-el-mercado-de-los-smartphones/>
- Mena Roa, M. (2021). Cuáles son los países más innovadores del mundo. *Statista*. 10 de febrero de 2021. <https://es.statista.com/grafico/20565/economias-mas-innovadoras/>
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Díaz de Santos.

- Nieto, A. (2019). Así nos afecta la Guerra comercial entre EE. UU. y China al resto del mundo. *Xataka*. 27 de mayo de 2019. <https://www.xataka.com/empresas-y-economia/asi-nos-afecta-guerra-comercial-eeuu-china-al-resto-mundo>
- Ordóñez de Pablos, P. (2020). ¿Cómo ha impactado la pandemia en la economía china? *Cinco Días. El País Economía*. 9 de julio de 2020. [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/07/08/opinion/1594203558\\_104461.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/07/08/opinion/1594203558_104461.html)
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press.
- Smink, V. (2021). ¿Cuán comunista es realmente China hoy? *BBC News Mundo*. 3 de julio de 2021 <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-57689347>
- Statista (2023). *Inflation rate in China 2011-2027*. <https://www.statista.com/statistics/270338/inflation-rate-in-china/>
- Statista (2015). *Distribution of smartphone users in China from 2013 to 2019, by age group*. <https://www.statista.com/statistics/224110/smartphone-users-in-china-by-age/>
- Trading Economics (s.f.). *China – Tasa del impuesto sobre las sociedades*. <https://es.tradingeconomics.com/china/corporate-tax-rate>
- Transparency International (s.f.). *Corruption Perceptions Index*. <https://www.transparency.org/en/cpi/2021>

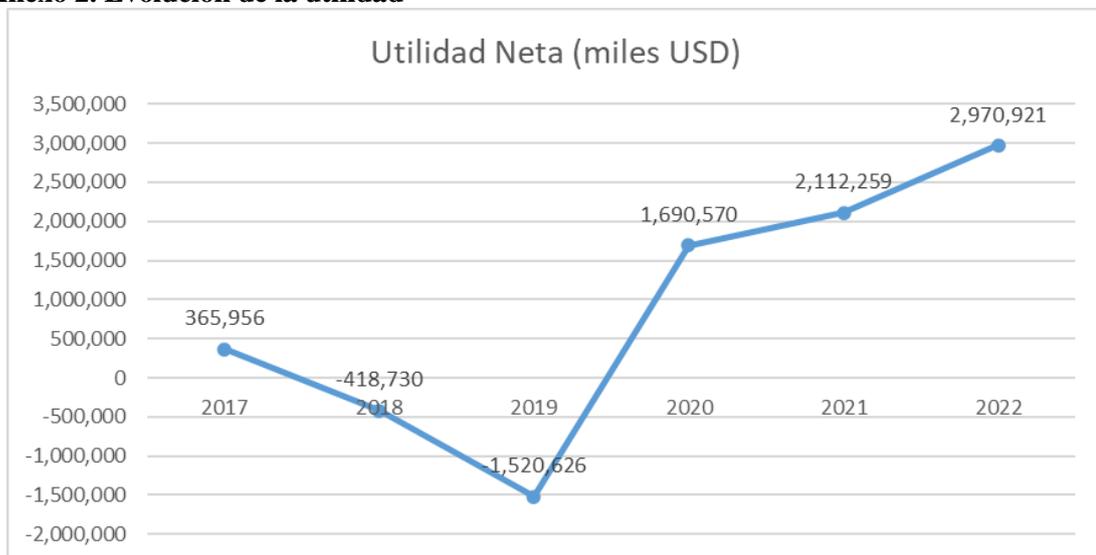
## **ANEXOS**

## Anexo 1. Estructura orgánica



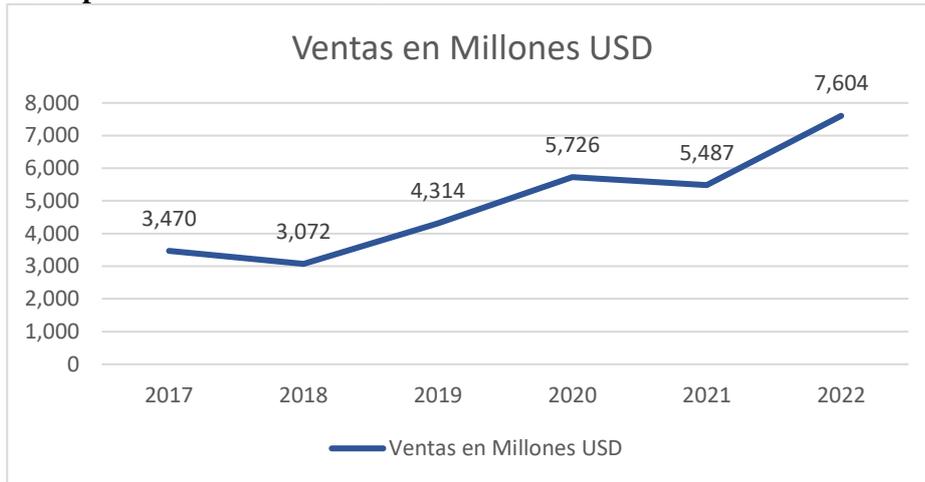
Fuente: Elaboración propia, 2022.

## Anexo 2. Evolución de la utilidad



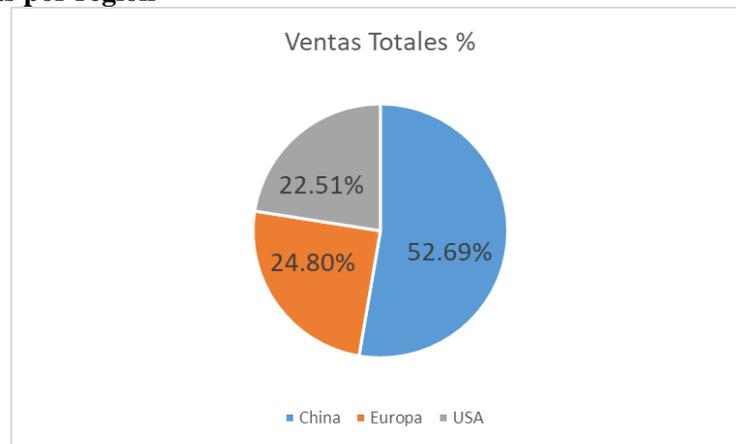
Fuente:Elaboración propia 2022

### Anexo 3. Comportamiento de ventas Global



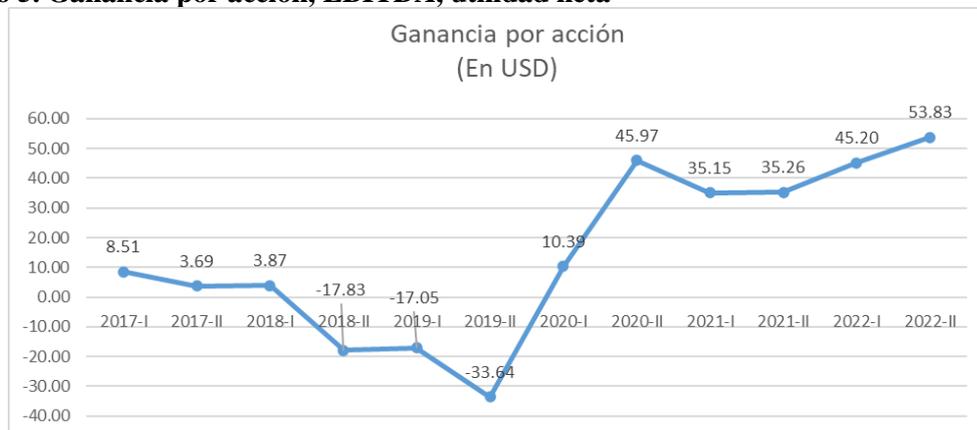
Fuente: Elaboración propia 2022.

### Anexo 4. Ventas por región

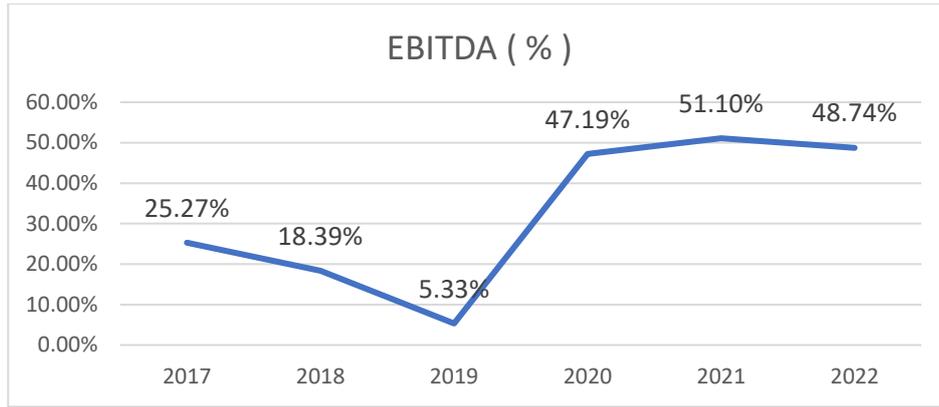


Fuente: Elaboración propia, 2022.

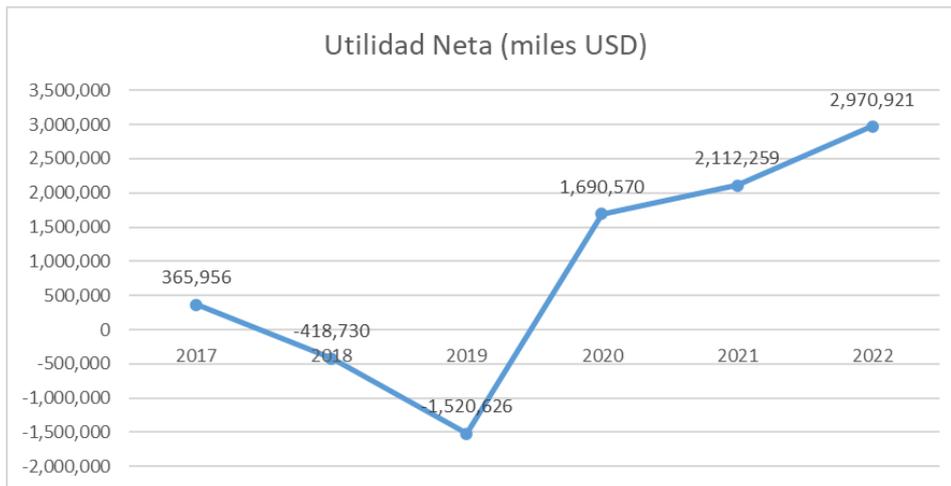
### Anexo 5. Ganancia por acción, EBITDA, utilidad neta



Fuente: Elaboración propia, 2022.

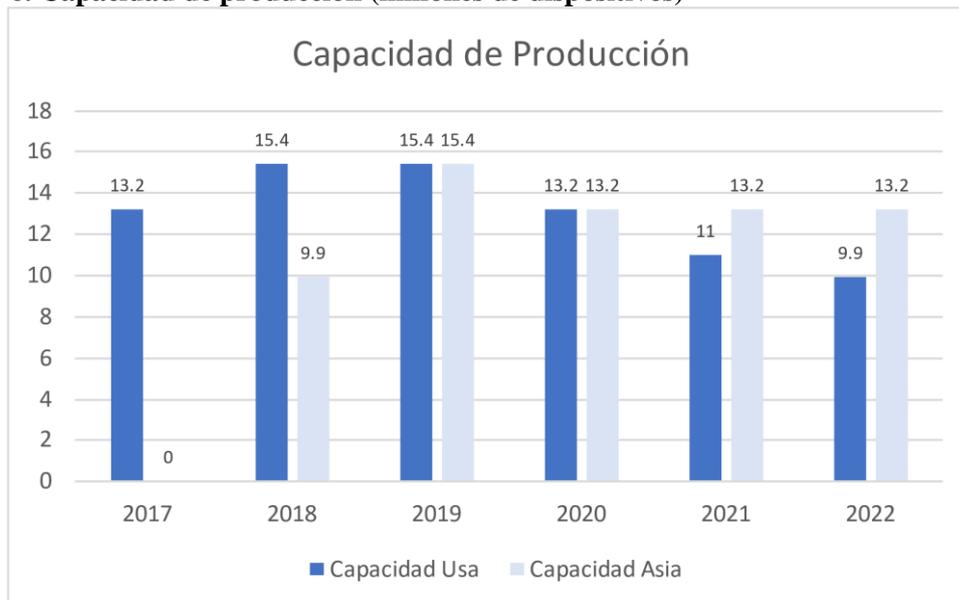


Fuente: Elaboración propia, 2022.



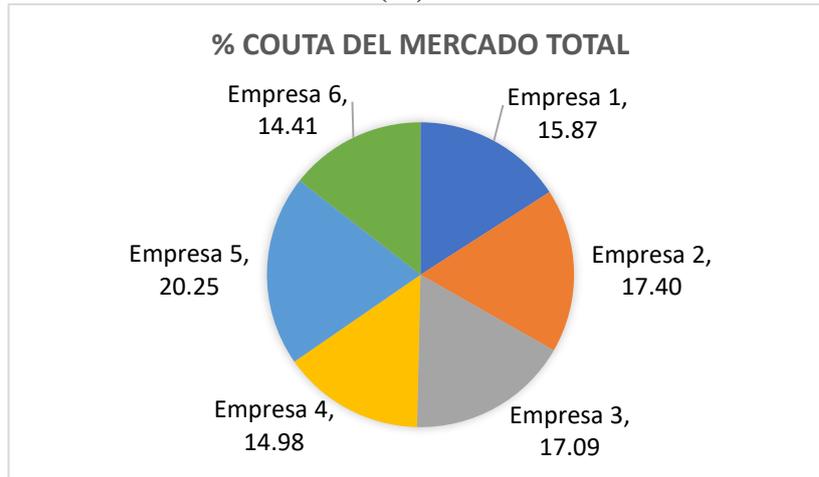
Fuente: Elaboración propia, 2022.

## Anexo 6. Capacidad de producción (millones de dispositivos)



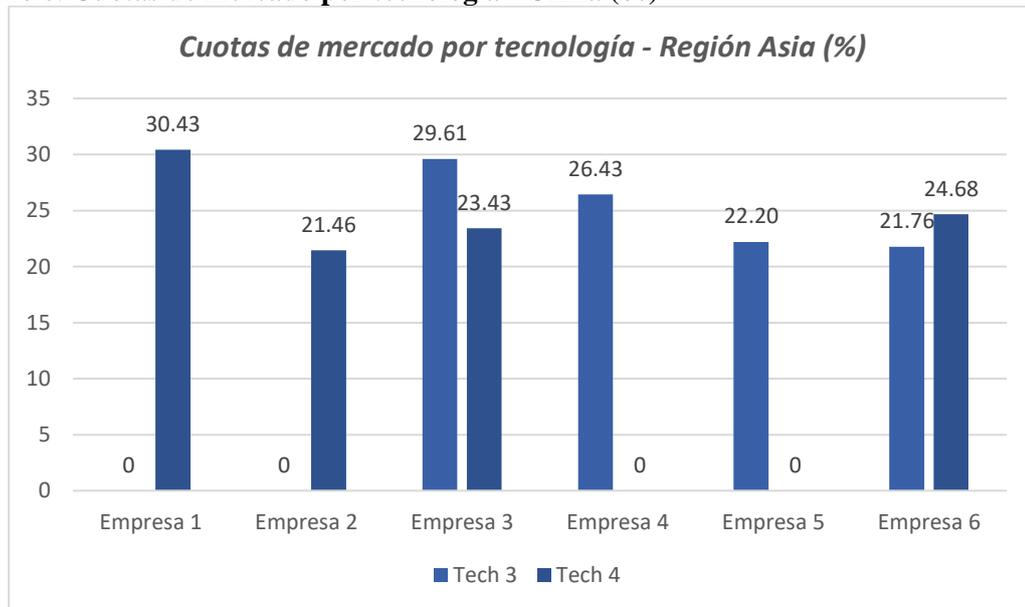
Fuente: Elaboración propia, 2022.

**Anexo 7. Cuotas de mercado 2022 - Total (%)**



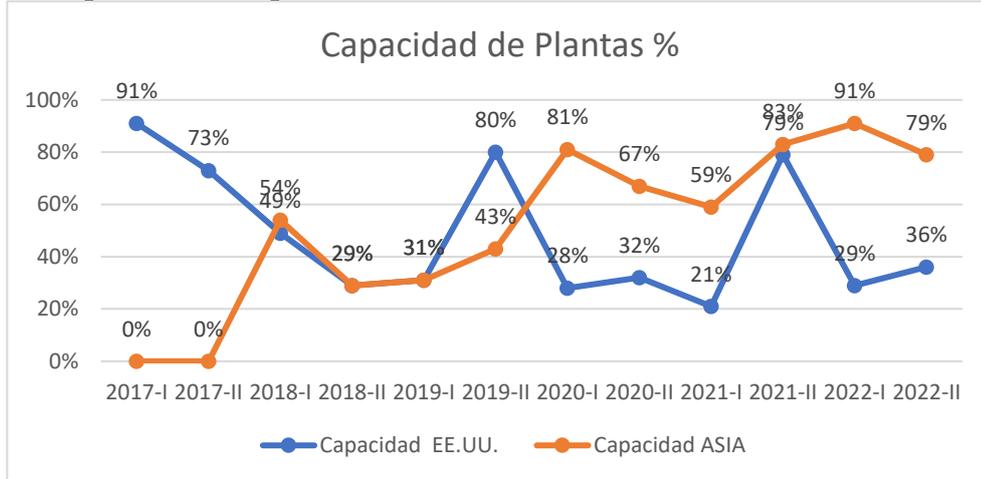
Fuente: Elaboración propia 2022

**Anexo 8. Cuotas de mercado por tecnología - China (%)**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

## Anexo 9. Capacidad de las plantas



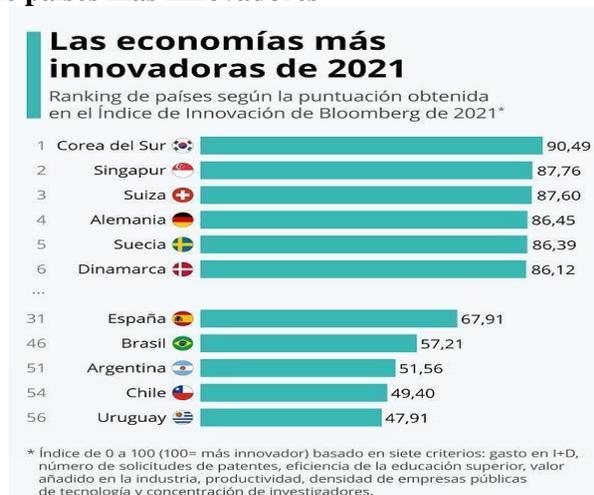
Fuente: Elaboración propia, 2022.

## Anexo 10. Market share China 3Q2022 - Smartphones

China Smartphone Market, Top 5 Company Shipments, Market Share, and YoY Growth, Q3 2022 (shipments in millions)					
Company	2022Q3 Shipments	2022Q3 Market Share	2021Q3 Shipments	2021Q3 Market Share	YOY Growth
1. vivo	14.2	20.0%	17.9	22.1%	-20.5%
2. Honor	12.7	17.9%	14.0	17.3%	-9.1%
3. OPPO	11.6	16.3%	16.0	19.9%	-27.9%
4. Apple	10.8	15.1%	10.5	13.0%	2.5%
5. Xiaomi	9.0	12.7%	11.0	13.6%	-17.9%
Others	12.8	18.0%	11.3	14.0%	13.2%
Total	71.1	100.0%	80.8	100.0%	-11.9%

Fuente: Guo, Carreon, De la Cruz y Wong (2022).

## Anexo 11. Ranking de países más innovadores



Fuente: Mena Roa (2021).

**Anexo 12. Indicadores de beneficios (miles USD)**

KPIs Financieros	2017-I	2017-II	2018-I	2018-II	2019-I	2019-II	2020-I	2020-II	2021-I	2021-II	2022-I	2022-II
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	354718	253459	177796	-495649	-481613	-882219	422914	1514738	1276485	1371035	1712000	2079276
BENEFICIO DE LA RONDA	255377	110581	116197	-534927	-511383	-1009242	311558	1379013	1054466	1057789	1355987	1614936
Beneficio operativo antes de depreciación (EBITDA)	30.06%	20.92%	27.19%	8.97%	21.10%	-3.40%	38.76%	53.84%	48.34%	54.12%	46.70%	50.62%
BENEFICIO OPERATIVO (EBIT)	21.90%	14.31%	15.10%	-18.12%	-11.60%	-18.60%	24.92%	49.42%	44.38%	50.68%	44.77%	49.26%
Endeudamiento neto/patrimonio (apalancamiento)	-19.96%	6.69%	86.24%	311.46%	1832.24%	n/a	n/a	-29.72%	-76.75%	-88.46%	-93.34%	-95.96%
Ganancias por acción, D (EPS), USD	8.51%	3.69%	3.87%	-17.83%	-17.05%	-33.64%	10.39%	45.97%	35.15%	35.26%	45.20%	53.83%

Fuente: Elaboración propia, 2022.

**Anexo 13. Ventas totales, EBITDA y utilidad neta de China (miles USD)**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Ingresos por Ventas</b>						
de mercados	1 668 287	1 515 470	2 301 464	3 472 973	3 107 766	4 006 748
de transferencias internas	37 983	45 196	279 654	72 182	73 052	100 816
Beneficio de Ventas Totales	1 706 270	1 560 666	2 581 118	3 545 155	3 180 818	4 107 564
<b>Costos y gastos</b>						
Costos variables de producción	0	127 532	718 163	668 908	495 030	442 109
Costos de características	142 850	246 918	449 649	451 439	454 744	684 076
Costos de fabricación contratada	152 597	375 938	447 903	465 517	354 525	791 480
Costos de transporte y aranceles	178 364	76 322	186 700	24 612	29 680	13 534
I+D	0	108 087	415 000	110 000	120 000	188 571
Promoción	61 000	85 000	80 000	75 000	50 000	80 000
Administración	20 000	69 246	127 361	128 913	122 206	122 206
Costos de productos importados	487 806	176 672	276 713	44 049	103 553	130 350
Costos y gastos totales	1 042 617	1 265 717	2 701 487	1 968 437	1 729 738	2 452 325
<b>BENEFICIO OPERATIVO ANTES DE DEPRECIACIÓN (EBITDA)</b>	663 653	294 949	-120 370	1 576 717	1 451 080	1 655 239
Depreciación de activos fijos	0	343 584	697 881	405 095	203 580	124 082
<b>BENEFICIO OPERATIVO (EBIT)</b>	663 653	-48 635	-818 252	1 171 622	1 247 500	1 531 157
Gastos financieros netos	-17 848	108 846	193 459	20 987	-133 546	-213 625
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS</b>	681 500	-157 481	-1 011 710	1 150 635	1 381 047	1 744 782
Impuesto sobre el beneficio	112 960	28 827	0	0	266 369	383 852
<b>BENEFICIO DE LA RONDA</b>	568 541	-186 308	-1 011 710	1 150 635	1 114 677	1 360 929
<b>UTILIDAD NETA</b>	33%	-12%	-39%	32%	35%	33%

Fuente: Elaboración propia, 2022.

**Anexo 14. Histórico de unidades vendidas vs. demanda**

REGIÓN	TECNOLOGÍA	Cantidad, miles de unidades	2020-I	2020-II	2021-I	2021-II	2022-I	2022-II	TOTAL
ASIA	2G	Ventas	5 461	-	-	4 461	-	-	9 922
		Demanda	6 635	-	-	4 461	-	-	11 096
	3G	Ventas	-	-	-	-	-	-	-
		Demanda	-	-	-	-	-	-	-
	4G	Ventas	3 268	4 641	3 131	2 555	4 562	4 132	22 289
		Demanda	3 268	4 641	3 131	2 555	4 562	4 132	22 289
	5G	Ventas	-	1 591	2 278	-	3 221	3 142	10 232
		Demanda	-	1 591	2 278	-	3 687	3 142	10 698
	total	ventas	8 729	6 232	5 409	7 016	7 783	7 274	42 443
		demanda	9 903	6 232	5 409	7 016	8 249	7 274	44 083
Unidades <i>out of stock</i>		1 174	-	-	-	466	-	1 640	
EE. UU.	2G	Ventas	1 115	-	-	964	-	-	2 079
		Demanda	1 115	-	-	964	-	-	2 079
	3G	Ventas	-	-	-	-	-	-	-
		Demanda	-	-	-	-	-	-	-
	4G	Ventas	555	812	815	795	1 384	1 237	5 598
		Demanda	555	812	815	795	1 384	1 237	5 598
	5G	Ventas	-	707	831	-	944	993	3 475
		Demanda	-	1 039	937	-	944	993	3 913
	total	ventas	1 670	1 519	1 646	1 759	2 328	2 230	11 152
		demanda	1 670	1 851	1 752	1 759	2 328	2 230	11 590
Unidades <i>out of stock</i>		-	332	106	-	-	-	438	
EUR	2G	Ventas	624	-	-	508	-	-	1 132
		Demanda	624	-	-	508	-	-	1 132
	3G	Ventas	-	-	-	-	-	-	-
		Demanda	-	-	-	-	-	-	-
	4G	Ventas	699	1 097	1 108	1 182	1 543	1 637	7 266
		Demanda	1 108	1 345	1 108	1 182	1 543	1 637	7 923
	5G	Ventas	-	561	23	-	-	571	1 155
		Demanda	-	619	674	-	570	571	2 434
	total	ventas	1 323	1 658	1 131	1 690	1 543	2 208	9 553
		demanda	1 732	1 964	1 782	1 690	2 113	2 208	11 489
Unidades <i>out of stock</i>		409	306	651	-	570	-	1 936	
GLOBAL	TOTAL	Ventas	11 722	9 409	8 186	10 465	11 654	11 712	63 148
		Demanda	13 305	10 047	8 943	10 465	12 690	11 712	67 162
	% Inv. de seguridad		14%	7%	9%	0%	9%	0%	6%

Fuente: Elaboración propia, 2022.

**Anexo 15. Origen de unidades vendidas en Europa**

Origen de producción	TEC	2017-I	2017-II	2018-I	2018-II	2019-I	2019-II	2020-I	2020-II	2021-I	2021-II	2022-I	2022-II	Total
Imported from USA	2G	1 750	936	767	772	729	-	624			189			5 766
	3G	-	678	574	794	769	-							2 816
	4G						-	699	1 097	367	1 182	76	549	3 969
	5G						-		-	-		-	571	571
Total		1 750	1 615	1 341	1 566	1 498	-	1 323	1 097	367	1 371	76	1 119	13 122
Imported from Asia	2G	-	-	-	-	-	-	-			319			319
	3G	-	271	-	328	-	-							599
	4G						550	-	-	741	-	1 467	1 089	3 847
	5G						1 263		561	23		-	-	1 847
Total		-	271	-	328	-	1 813	-	561	764	319	1 467	1 089	6 612
Total Unds. Europa		1 750	1 886	1 341	1 893	1 498	1 813	1 323	1 659	1 131	1 690	1 543	2 208	19 734
% Importados USA		100%	86%	100%	83%	100%	0%	100%	66%	32%	81%	5%	51%	66%
% Importados ASIA		0%	14%	0%	17%	0%	100%	0%	34%	68%	19%	95%	49%	34%

Fuente: Elaboración propia, 2022.

**Anexo 16. Producción contratada e interna por región**

REGIÓN	TIPO PRODUCCIÓN	2017-I	2017-II	2018-I	2018-II	2019-I	2019-II	2020-I	2020-II	2021-I	2021-II	2022-I	2022-II	
EE.UU.	2G													
	3G	1 000	1 129	1 200	1 423	1 600	944							
	4G							1 392			630			
	5G								707	831		1 580	1 951	
	Total PRD CONTR.	1 000	1 129	1 200	1 423	1 600	944	1 392	707	831	630	1 580	1 951	
	2G	6 024	4 807	3 215	2 246	2 361	6 160	2 118			1 153			
	3G													
	4G								2 122	1 182	3 202	1 460	1 785	
	5G													
	Total PRD INTERNA	6 024	4 807	3 215	2 246	2 361	6 160	2 118	2 122	1 182	4 355	1 460	1 785	
	Total PRODUCCION	7 024	5 936	4 415	3 669	3 961	7 104	3 510	2 829	2 013	4 985	3 040	3 736	
	% PRD CONTRATADA	14%	19%	27%	39%	40%	13%	40%	25%	41%	13%	52%	52%	
	% PRD INTERNA	86%	81%	73%	61%	60%	87%	60%	75%	59%	87%	48%	48%	
Asia	2G													
	3G		1 090	1 230	1 423	1 378								
	4G							1 975						
	5G						1 687		2 152	2 301		2 585	2 932	
	Total PRD CONTR.	0	1 090	1 230	1 423	1 378	1 687	1 975	2 152	2 301	0	2 585	2 932	
	2G			893	1 444	2 361		5 082			4 780			
	3G													
	4G						3 332	1 155	4 429	3 873	700	6 029	5 221	
	5G													
	Total PRD INTERNA	0	0	893	1 444	2 361	3 332	6 237	4 429	3 873	5 480	6 029	5 221	
	Total PRODUCCION	0	1 090	2 123	2 867	3 739	5 019	8 212	6 581	6 174	5 480	8 614	8 153	
	% PRD CONTRATADA	-	100%	58%	50%	37%	34%	24%	33%	37%	0%	30%	36%	
	% PRD INTERNA	-	0%	42%	50%	63%	66%	76%	67%	63%	100%	70%	64%	

Fuente: Elaboración propia, 2022.

**Anexo 17. Histórico de presupuestos de producción (miles USD)**

Presupuesto de producción	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos por ventas	3 470 265	3 072 044	4 313 946	5 725 902	5 486 568	7 604 133
Costos variables de producción	770 919	489 957	1 127 055	922 310	783 911	617 480
Unds. prod. Interna	10 831	7 798	14 214	14 906	14 890	14 495
Costo x unidad	71	63	79	62	53	43
Costos de fabricación contratada	366 039	629 078	712 802	679 210	521 687	1 340 720
Unds. prod. Contratada	3 219	5 276	5 609	6 226	3 762	9 048
Costo x unidad	114	119	127	109	139	148
Costos de transporte y aranceles	220 906	116 466	220 631	87 959	52 099	38 556
Unidades producidas	14 050	13 074	19 823	21 132	18 652	23 543
Costo x unidad	16	9	11	4	3	2

Fuente: Elaboración propia, 2022.

**Anexo 18. Ratios financieros en el 2022**

Ratios financieros	2022
ROA	27%
ROS	33%
ROE	25%
EBITDA	40%

Fuente: Elaboración propia, 2022.

**Anexo 19. Estado de pérdidas y ganancias con estrategia para China**

Estado de Pérdidas y Ganancias, miles USD	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Ingresos por Ventas</b>	<b>6,146,274</b>	<b>6,325,292</b>	<b>6,504,310</b>	<b>6,683,327</b>	<b>6,862,345</b>
<b>Costos y gastos</b>					
Costos variables de producción	328,490	379,297	447,902	528,555	569,124
Costos de características	860,478	885,541	910,603	935,666	960,728
Costos de fabricación contratada	668,496	530,070	439,712	327,786	287,621
Costos de transporte y aranceles	28,649	27,567	28,307	29,047	29,787
I+D	491,702	506,023	520,345	534,666	548,988
Promoción	307,314	316,265	325,215	334,166	343,117
Administración	491,702	506,023	520,345	534,666	548,988
Costos y gastos totales	<b>3,176,831</b>	<b>3,150,785</b>	<b>3,192,429</b>	<b>3,224,553</b>	<b>3,288,353</b>
<b>BENEFICIO OPERATIVO ANTES DE DEPRECIACIÓN (EBITDA)</b>	<b>2,969,443</b>	<b>3,174,507</b>	<b>3,311,880</b>	<b>3,458,774</b>	<b>3,573,992</b>
Depreciación de activos fijos	197,600	197,600	197,600	197,600	197,600
<b>BENEFICIO OPERATIVO (EBIT)</b>	<b>2,771,843</b>	<b>2,976,907</b>	<b>3,114,280</b>	<b>3,261,174</b>	<b>3,376,392</b>
Gastos financieros netos	6,330	5,168	3,956	2,693	1,375
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>2,765,514</b>	<b>2,971,739</b>	<b>3,110,324</b>	<b>3,258,482</b>	<b>3,375,017</b>
Impuesto sobre el beneficio	737,553	759,035	780,517	801,999	823,481
<b>BENEFICIO DE LA RONDA</b>	<b>2,027,961</b>	<b>2,212,704</b>	<b>2,329,807</b>	<b>2,456,482</b>	<b>2,551,536</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022.

**Anexo 20. Balance general con estrategia para China**

<b>Hoja de Balance, miles USD</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
<b>ACTIVOS</b>					
Activo fijo	665,341	665,341	665,341	665,341	665,341
Inventario	-	88,535	84,205	78,320	77,196
Cuentas por Cobrar	236,632	243,524	250,416	257,309	264,201
Efectivo y equivalentes de efectivo	6,851,595	8,968,053	11,296,606	13,753,091	16,300,864
<b>Activos Totales</b>	<b>7,753,568</b>	<b>9,965,453</b>	<b>12,296,569</b>	<b>14,754,061</b>	<b>17,307,602</b>
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO DE LOS ACCIONISTAS</b>					
<b>Patrimonio neto</b>					
Capital social	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
Beneficio de la ronda	2,027,961	2,212,704	2,329,807	2,456,482	2,551,536
Ganancias acumuladas	5,438,557	7,466,518	9,679,222	12,009,029	14,465,511
<b>Total patrimonio neto</b>	<b>7,506,518</b>	<b>9,719,222</b>	<b>12,049,029</b>	<b>14,505,511</b>	<b>17,057,047</b>
<b>Pasivos</b>					
Préstamos a largo plazo	147,200	147,200	147,200	147,200	147,200
Cuentas por pagar	99,850	99,031	100,340	101,350	103,355
<b>Pasivos Totales</b>	<b>247,050</b>	<b>246,231</b>	<b>247,540</b>	<b>248,550</b>	<b>250,555</b>
<b>Total de patrimonio neto y pasivo de los accionistas</b>	<b>7,753,568</b>	<b>9,965,453</b>	<b>12,296,569</b>	<b>14,754,061</b>	<b>17,307,602</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022.