



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
MOBILE INC. 2024-2028”**

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

Presentado por:

**VICTOR BRUNO CARRASCO BRAVO
SAMUEL EDWIN CHIRINOS RETUERTO
MARCO ANTONIO GIRIO JESUS
DIANA CAROLINA GOMEZ MORENO
WILMER EMERZON PALACIOS ARANDA**

Asesor: José Aníbal Díaz Ísmodes

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

Lima, abril de 2024

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, JOSE MARTIN MAGUIÑA ALIAGA deja constancia que el trabajo de investigación titulado “**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MOBILE INC. 2024-2028**” presentado por Don VICTOR BRUNO CARRASCO BRAVO, Don SAMUEL EDWIN CHIRINOS RETUERTO, Don MARCO ANTONIO GIRIO JESUS, Doña DIANA CAROLINA GOMEZ MORENO y Don WILMER EMERZON PALACIOS ARANDA, para optar el Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 22 de agosto de 2024 dando el siguiente resultado:



Página 2 of 98 - Descripción general de integridad

17% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado

Fuentes principales

- 16% Fuentes de Internet
- 1% Publicaciones
- 4% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fecha: 22 de agosto de 2024

Fecha: 22/08/2024
Jose Martin Maguiña Aliaga
ID ORCID: 0000-0001-5400-6342

DEDICATORIAS

A mi esposa, por ser mi pilar fundamental durante todo este camino. Su apoyo incondicional, paciencia y comprensión fueron esenciales para alcanzar este logro.

Marco Girio

Gracias a mi esposa e hijas, por estar conmigo y darme el apoyo que necesitaba cuando tuve miedos y dudas en esta carrera. Gracias por todo.

Wilmer Palacios

A mi esposa e hija, gracias por nunca dudar de mí y darme las fuerzas necesarias. Sé que les debo muchas horas a su lado, prometo recompensarlo.

Samuel Chirinos

A mi familia y a todos quienes continuamente me brindan su amor y apoyo incondicional. Estoy eternamente agradecida.

Diana Gómez

Agradezco a mi amada esposa por todo su apoyo incondicional. No tengo dudas de que sin ella no hubiera podido terminar este reto.

Bruno Carrasco

A nuestro tutor de tesina. Gracias por su paciencia, conocimiento y consejos necesarios que nos acompañarán en el resto de nuestras carreras laborales.

Marco, Wilmer, Samuel, Diana y Bruno

RESUMEN EJECUTIVO

Mobile Inc., empresa dedicada a la fabricación y comercialización de dispositivos móviles, presenta un plan estratégico para los próximos 5 años, enfocado en el mercado chino. El objetivo es aumentar la participación de mercado y consolidar los beneficios para los accionistas, mediante la diferenciación en las características de sus teléfonos móviles dirigidos al segmento *Welltech*.

El análisis interno, externo y de mercado permitió estimar la demanda e identificar el mercado potencial, objetivo y meta. Se desarrollaron planes funcionales integrados de *Marketing*, Operaciones, Recursos Humanos, Responsabilidad Social y Finanzas.

La estrategia se basa en:

- Teléfonos móviles 4G/5G: Apuesta por la tecnología 4G/5G, una tendencia en crecimiento en China.
- I+D: Inversión en investigación y desarrollo para crear productos diferenciados.
- Estrategia de *marketing*: Agresividad en la estrategia de promoción y nuevas estrategias de *marketing* en nuevos canales de venta para llegar a un público más amplio.
- Nicho de mercado: La empresa se enfoca en posicionarse en un segmento en crecimiento llamado *Welltech*.

Con este plan estratégico, Mobile Inc. busca posicionarse como una empresa líder en el mercado chino de telefonía móvil, satisfaciendo las necesidades del segmento *Welltech* y generando valor para sus accionistas.

Palabras clave: MOBILE INC.; MERCADO CHINO; PLAN ESTRATÉGICO; SEGMENTO *WELL TECH*; TECNOLOGÍA 4G y 5G.

ABSTRACT

Mobile Inc., a company dedicated to the manufacturing and marketing of mobile devices, presents a strategic plan for the next 5 years, focused on the Chinese market. The objective is to increase market share and consolidate benefits for shareholders, through differentiation in the characteristics of its mobile phones aimed at the Welltech segment.

The internal, external and market analysis allowed us to estimate demand and identify the potential, objective and goal market. Integrated functional plans for Marketing, Operations, Human Resources, Social Responsibility and Finance were developed.

The strategy is based on:

- 4G/5G mobile phones: Bet on 4G/5G technology, a growing trend in China.
- R&D: Investment in research and development to create differentiated products.
- Marketing strategy: Aggressiveness in the promotion strategy and new marketing strategies in new sales channels to reach a wider audience.
- Market niche: The Company focuses on positioning itself in a growing segment called Welltech.

With this strategic plan, Mobile Inc. seeks to position itself as a leading company in the Chinese mobile telephone market, satisfying the needs of the Welltech segment and generating value for its shareholders.

Keywords: Mobile Inc.; CHINESE MARKET; STRATEGIC PLAN; WELL TECH SEGMENT; 4G and 5G TECHNOLOGY.

TABLA DE CONTENIDOS

Tabla de contenido

DEDICATORIAS	ii
Resumen ejecutivo	iv
Abstract	v
TABLA de ContenidoS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiii
CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE MOBILE INC.	1
1. Consideraciones generales	1
2. Mobile Inc. en la actualidad	2
3. Descripción y perfil estratégico de Mobile Inc.	2
4. Definición del problema de Mobile Inc.	3
5. Enfoque y descripción de la propuesta de solución	4
6. Alcance de la propuesta.....	5
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO	6
1. Análisis del macroentorno.....	6
1.1 Factores políticos.....	6
1.2 Factores económicos	7
1.3 Factores sociales.....	8
1.4 Factores ecológicos	9
1.5 Factores tecnológicos	10
1.6 Factores legales	11
1.7 Factores globales	12
2. Análisis del microentorno	12
2.1 Amenaza de entrada	12

2.2	El poder de los proveedores	13
2.3	El poder de los compradores	13
2.4	Productos sustitutos.....	14
2.5	Rivalidad entre competidores existentes	14
3.	Matriz EFE	16
CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO		17
1.	Modelo de negocio - CANVAS	17
2.	Cadena de valor.....	17
2.1	Actividades primarias.....	18
2.2	Actividades de apoyo	19
3.	Análisis de recursos y capacidades – Matriz VRIO	21
4.	Ventajas competitivas	22
5.	Estrategia competitiva	22
6.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	23
7.	Conclusiones	24
CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO		25
1.	Objetivos	25
1.1	Objetivo general	25
1.2	Objetivos específicos.....	25
2.	Información de mercado.....	25
2.1	Perfil del cliente de la empresa actual	25
2.2	El usuario de <i>smartphone</i> en China	25
2.3	Operadores de telefonía móvil en China	26
2.4	Tipo de productos deseados por el usuario	27
2.5	Precios de mercado.....	27
3.	Estimación de demanda 2024-2028	28
3.1	Estimación de demanda de China	28

3.2	Estimación de demanda de la empresa.....	29
CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO		31
1.	Visión, misión y objetivos.....	31
1.1	Visión	31
1.2	Misión.....	31
1.3	Objetivo general	31
1.4	Objetivos estratégicos	31
2.	Estrategia competitiva	32
3.	CANVAS 2024-2028	32
4.	Cadena de valor de Mobile Inc. 2024-2028	33
5.	Análisis FODA.....	34
CAPÍTULO VI. ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA		36
1.	Matriz <i>balanced scorecard</i> (BSC)	36
2.	Matriz Interna-Externa	37
CAPÍTULO VII. PLAN DE <i>MARKETING</i>		38
1.	Objetivos del plan de <i>Marketing</i>	38
2.	Estrategias de <i>Marketing</i>	38
2.1	Segmentación	38
2.2	Estrategias de posicionamiento	38
2.3	<i>Marketing mix</i> y 4 P	39
2.4	Presupuesto del plan de <i>Marketing</i>	42
2.5	Indicadores de control	42
CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES.....		44
1.	Objetivos del plan de Operaciones.....	44
2.	Estrategias de Operaciones.....	44
3.	Estrategias en I+D	45
4.	Presupuesto de Operaciones.....	45

CAPÍTULO IX. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	47
1. Estructura organizacional	47
2. Objetivos	47
3. Presupuesto.....	47
CAPÍTULO X. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	49
1. Objetivos	49
2. Presupuesto.....	49
CAPÍTULO XI. PLAN DE FINANZAS	50
1. Objetivos	50
2. Supuestos para la proyección de Estados Financieros (EEFF)	50
3. Proyecciones de ventas con estrategia	52
4. Estado de resultados con estrategia	52
5. Balance general con estrategia	53
6. Estado de resultados sin estrategia	53
7. Balance general sin estrategia	54
8. Flujo de caja libre con estrategia.....	54
9. Flujo de caja libre sin estrategia.....	54
10. Cálculo del VAN y la TIR.....	54
CAPÍTULO XII. PLAN DE CONTINGENCIA	57
1. Situación actual	57
2. Objetivo actual	57
3. Objetivos específicos.....	57
4. Plan de acción.....	57
5. Conclusiones	58
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	59
1. Conclusiones	59
2. Recomendaciones.....	59

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ventas globales de teléfonos inteligentes por marca	2
Tabla 2. Perfil estratégico de Mobile Inc.	3
Tabla 4. Resumen del estado de resultados de Mobile Inc. a 12 años	20
Tabla 5. Resumen del estado de situación financiera de Mobile Inc. a 12 años.....	20
Tabla 6. Principales indicadores financieros de Mobile Inc. a 12 años.....	21
Tabla 7. Matriz VRIO	22
Tabla 8. Matriz EFI.....	23
Tabla 9. Objetivos del plan de <i>Marketing</i>	38
Tabla 10. <i>Roadmap</i> de productos 2024-2028	39
Tabla 11. Mapa de precios según modelo 2024-2028 (expresado en USD).....	40
Tabla 12. Presupuesto del plan de <i>Marketing</i> de Mobile Inc. (expresado como porcentaje de ventas).....	42
Tabla 13. Indicadores de gestión de <i>marketing</i> propuestos	43
Tabla 14. Presupuesto del plan de Operaciones de Mobile Inc.	45
Tabla 15. Objetivos específicos y plan de acción de Recursos Humanos de Mobile Inc.	47
Tabla 16. Presupuesto del plan de Recursos Humanos de Mobile Inc. (expresado en miles de USD)	48
Tabla 17. Objetivos específicos y plan de acción de RSC de Mobile Inc.	49
Tabla 18. Presupuesto del plan de RSC (expresado en miles de USD).....	49
Tabla 19. Objetivos específicos y plan de acción de Finanzas de Mobile Inc.....	50
Tabla 20. Plan de inversión en planta	51
Tabla 21. Inversión en I+D 2024-2028.....	51
Tabla 22. <i>Roadmap</i> I+D.....	51
Tabla 23. Inversión en promoción y publicidad 2024-2028	51
Tabla 24. Proyecciones de ventas con estrategia	52
Tabla 25. Estado de resultados con estrategia	52
Tabla 26. Balance general con estrategia.....	53
Tabla 27. Estado de resultados sin estrategia.....	53
Tabla 28. Balance general sin estrategia.....	54
Tabla 29. Flujo de caja libre con estrategia	54
Tabla 30. Flujo de caja libre sin estrategia	54
Tabla 31. Simulación de resultados para VAN y TIR de Mobile Inc. (resultados en miles de USD).55	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Proyección de crecimiento de las tecnologías 4G y 5G al 2030.....	1
Gráfico 2. Ventas anuales y EBITDA de Mobile Inc.	2
Gráfico 3. Disposición de ingresos por familia en China	8
Gráfico 4. Emisiones de CO ₂ en China.....	9
Gráfico 5. Evolutivo del uso de fuentes renovables en China (excepto la fuente hidroeléctrica) ...	9
Gráfico 6. Proyección de suscripciones móviles 5G a nivel mundial por región del 2019 al 2028 .	10
Gráfico 8. Cadena de valor de Mobile Inc.	18
Gráfico 9. Número de suscriptores en China del 2017 al 2022, por operador.....	26
Gráfico 10. Atributos considerados para la compra de <i>smartphones</i>	27
Gráfico 11. Cuota de ventas por rango de precios en China.....	28
Gráfico 12. Millones de unidades exportadas desde China hacia otros países.....	29
Gráfico 13. Proyectos unidades enviadas proyectadas hasta el 2028 por escenarios	30
Gráfico 14. <i>Balanced scorecard</i> de Mobile Inc. para alcanzar los objetivos del 2028	36
Gráfico 15. Matriz Interna-Externa.....	37

ÍNDICE DE ANEXOS

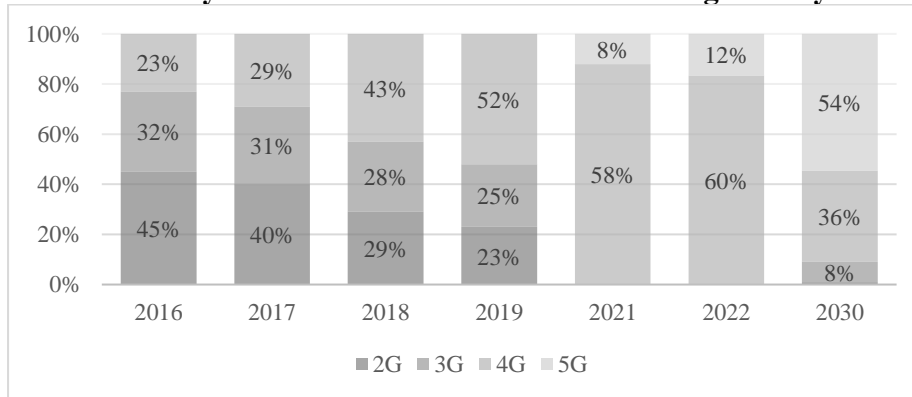
Anexo 1. Envíos mundiales de teléfonos móviles de 2009 a 2022.....	65
Anexo 2. Proyecciones de crecimiento de PBI (GDP, por sus siglas en inglés, <i>Gross Domestic Product</i>) real	66
Anexo 3. Índice de inflación en China desde el 2012 al 2022 y proyección al 2028	67
Anexo 4. Atractividad de los nuevos entrantes.....	68
Anexo 5. Atractividad del poder de los proveedores.....	68
Anexo 6. Atractividad del poder de los compradores.....	69
Anexo 7. <i>Market share</i> de <i>wearables</i> a nivel mundial Q2 2023	69
Anexo 8. Atractividad de la disponibilidad de sustitutos	70
Anexo 9. Evolución de ventas de teléfonos móviles en China con proyección hasta el 2025	70
Anexo 10. <i>Market share</i> de proveedores de teléfonos inteligentes en China Q1 2014 y Q3 2022	71
Anexo 11. <i>Market share</i> de los teléfonos móviles inteligentes en China Q3 2023.....	72
Anexo 12. Atractividad de rivalidad entre competidores	72
Anexo 13. Resumen del análisis PESTELG.....	73
Anexo 14. Matriz EFE.....	73
Anexo 15. Modelo CANVAS de Mobile Inc. 2024-2028.....	74
Anexo 16. Cadena de valor de Mobile Inc. 2024-2028.....	75
Anexo 17. Detalles del plan de Marketing.....	76
Anexo 18. Tasa libre de riesgo (rentabilidad de bono soberano de China a 10 años)	77
Anexo 19. Prima de riesgo por préstamo.....	77
Anexo 20. Información bursátil de China para el cálculo del Ke Betas apalancadas del sector de telecomunicaciones.....	77

CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE MOBILE INC.

1. Consideraciones generales

El objetivo de este capítulo es comprender el mercado en el que se desarrolla el planeamiento estratégico de Mobile Inc.; por lo tanto, se revisarán tres aspectos generales del mercado global, tales como el crecimiento del mercado, las tecnologías que rigen y los principales competidores. La pandemia generada por el COVID-19 afectó el mercado de telefonía móvil debido al bloqueo en China, India, Reino Unido y Estados Unidos, principalmente; ello se tradujo en mayores costos, restricciones y escasez de componentes. No obstante, este mercado es uno de los más importantes donde se han registrado crecimientos importantes en los últimos diez años (Ver el Anexo 1). El Gráfico 1 explica la participación de las tecnologías que predominan en el mercado según la GSM Association (2023).

Gráfico 1. Proyección de crecimiento de las tecnologías 4G y 5G al 2030



Fuente: GSM Association (2023).

El análisis del mercado global de teléfonos móviles evidencia hacia el final del año 2023 un decrecimiento de 3.8%, comparado con los niveles del año 2022; sin embargo, según la International Data Corporation - IDC (Shirer et al., 2023), el cuarto trimestre del año experimentará un crecimiento interanual de 7.3%, demostrando su recuperación. El análisis de las tecnologías desarrolladas señala que actualmente la principal corresponde a 4G con una participación del 60% de las conexiones móviles, mientras que la tecnología móvil 5G solo representa el 12%; sin embargo, esta última se proyecta como la tecnología predominante en el mundo con un 54% en el 2030. Como se observa en la Tabla 1, el 50 % del mercado global se concentra entre las empresas Samsung, Apple y Xiaomi; esta última, además con un nivel de participación cada vez se acerca más a los líderes. El detalle refiere que la empresa Samsung se enfoca en las ventas de modelos plegables, Apple, en las ventas del iPhone 15 y Xiaomi, en su estrategia de alta gama con Xiaomi 14, con buenos resultados en el mercado chino.

Tabla 1. Ventas globales de teléfonos inteligentes por marca

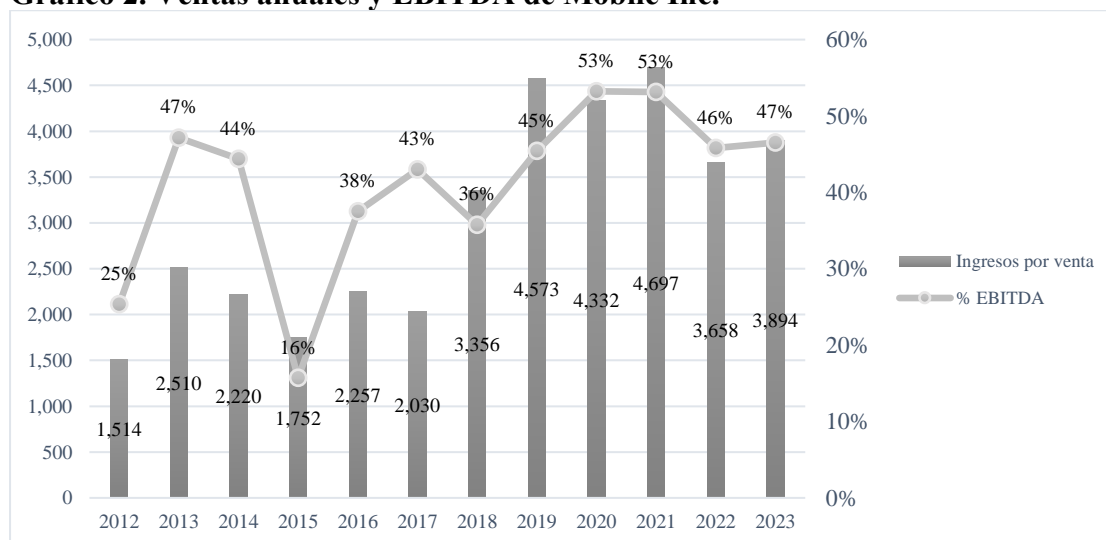
Vendedor	Q3 2023	Q3 2022
Samsung	20%	22%
Apple	17%	18%
Xiaomi	14%	14%
OPPO	9%	10%
TRANSSION	9%	6%
Otros	32%	31%

Fuente: Estimaciones de CanalyS (2023), del gráfico *Análisis de teléfonos inteligentes*, de octubre de 2023.

2. Mobile Inc. en la actualidad

Actualmente, la empresa tiene resultados positivos, dado que la evolución histórica del Gráfico 2 muestra que en 2023 se alcanzaron ventas por USD 3 894 157, lo que significó un crecimiento de 9% (CAGR) desde el inicio de las operaciones. Adicionalmente, se observa que alcanzaron niveles importantes en el porcentaje EBITDA entre 46% y 53% en los últimos 3 años.

Gráfico 2. Ventas anuales y EBITDA de Mobile Inc.



Fuente: Elaboración propia (2023). Cifras expresadas en miles de USD.

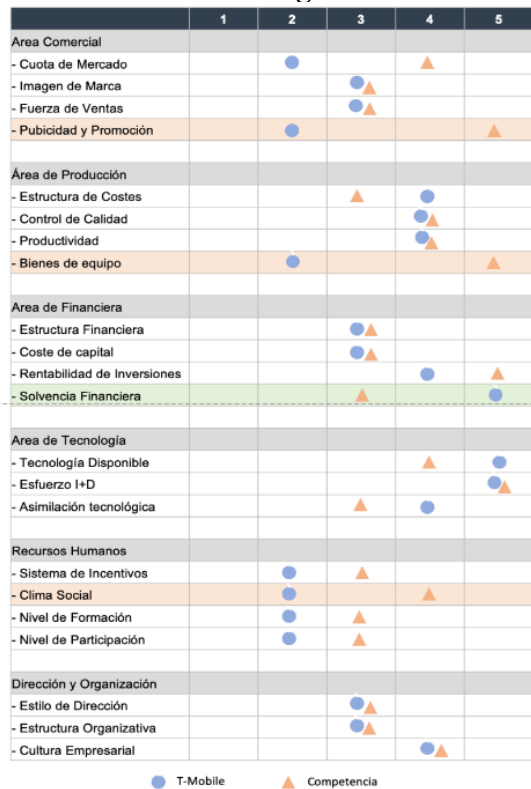
Otro aspecto importante es la presencia en los mercados de Asia, Europa y Estados Unidos; concentrando el mayor nivel de unidades vendidas en Asia con 5 310 millones de unidades, seguido por Europa con 2 967 millones de unidades y por último, Estados Unidos con 2 817 millones de unidades. Desde eso, en los últimos años la empresa ha tratado de desarrollar estrategias para crecer de manera óptima y rentable; así, este será el principal objetivo de estos apartados, diseñar el plan estratégico de la empresa para los años 2024-2028.

3. Descripción y perfil estratégico de Mobile Inc.

Mobile Inc. diseña y produce diferentes modelos de móviles para un consumidor que busca un

móvil que posea buenas características y sea económicamente accesible. Actualmente, tiene presencia en tres continentes diferentes: Asia, Europa y América, siendo Asia en donde la empresa tiene mayor participación. Mobile Inc. ha desarrollado una relación con cada uno de sus diferentes *stakeholders* especificados en las cinco fuerzas de Porter, las cuales se revisarán en profundidad en el capítulo II: Análisis Externo. En Mobile se prioriza a los clientes ofreciéndoles productos innovadores con nuevas características, las cuales se mantienen en constante evolución. Respecto a la competencia, se desarrolla la siguiente tabla comparativa entre los perfiles estratégicos de la empresa y las empresas competidoras.

Tabla 2. Perfil estratégico de Mobile Inc.



Fuente: Elaboración propia (2023). Nivel 1: Bajo / Nivel 5: Alto

A partir de la tabla, se pueden advertir cuatro observaciones importantes: la empresa invierte muy poco en publicidad con respecto a otras empresas en el mercado, no se dispone de suficientes equipos para la producción, no se ha desarrollado un clima laboral adecuado en comparación a la competencia y se tiene una solvencia financiera superior a la competencia. En conclusión, Mobile Inc. presenta el perfil de una empresa con alta liquidez y solvencia en el mercado. Sin embargo, sus bajas inversiones en publicidad y promociones, al igual que la baja inversión en CAPEX, ha llevado a perder cuota de mercado en los últimos años.

4. Definición del problema de Mobile Inc.

Durante los últimos años, Mobile Inc. ha desarrollado sus actividades comerciales en un

entorno con factores exógenos negativos (posCOVID-19 y Guerra entre Rusia y Ucrania) que han generado incertidumbre para la toma de decisiones en cuanto a inversiones de CAPEX y OPEX. Ello ha generado un impacto negativo a través de los siguientes eventos: 1) alto precio de los insumos, 2) incremento del transporte y flete, 3) aumento de los costos de importación, exportación y almacenaje, y 4) escasez de principales componentes (procesadores). Frente a esta situación, se identifican los siguientes problemas.

Problema 1: Reducida inversión en plantas de producción (CAPEX) de equipo móviles con menores costos y mayor valor agregado en tecnología y características competitivas. Lo cual no permitió a Mobile Inc. satisfacer la demanda del mercado.

Problema 2: Reducido OPEX en *marketing*, publicidad y promociones.

5. Enfoque y descripción de la propuesta de solución

Al no estar la marca establecida en el mercado chino, el enfoque se hará en la diferenciación de sus productos a través de nuevas características dirigidas al bienestar de los usuarios que vienen de la mano de una producción propia y control de I+D; a esto se le suma una sólida estrategia de *marketing* y promociones que buscará destacar y crear un valor único para los clientes. El plan desarrolla los siguientes puntos:

- **Complementariedad de productos.** Actualmente, los dispositivos *wearables* han tomado una gran importancia en el día a día de las personas y la tendencia a futuro es que estos dispositivos sigan evolucionando, es por ello que es importante desarrollar características que se integren de manera fluida con los móviles de la empresa, brindando una buena experiencia y aprovechando las capacidades de ambos productos.
- **Propuesta de valor única.** Se comunicará claramente la propuesta de valor única de los celulares. Esto puede incluir características exclusivas, como control de salud, sugerencias diarias para mejorar las rutinas, notificaciones en tiempo real, sincronización de datos y control de dispositivos móviles a través de los *wearables*.
- **Posicionamiento de marca.** Se destacará la integración de la línea de móviles *Welltech*, además de identificar un nicho específico. Además, se adaptará la estrategia a la cultura y el estilo de vida de la sociedad, utilizando una comunicación emocional y colaboraciones estratégicas con *influencers*. Finalmente, la calidad y la satisfacción del cliente serán la prioridad para fortalecer la reputación de la marca.

- **Alianzas estratégicas.** Establecer alianzas con empresas de aplicaciones y desarrolladores de *software* para crear experiencias y funcionalidades exclusivas que aprovechen la integración entre los móviles y *wearables*. Colaborar con empresas de *fitness* o bienestar para promover los beneficios de utilizar tus *wearables* en actividades físicas y seguimiento de la salud.
- **Relaciones públicas y cobertura mediática.** Implementar una estrategia de relaciones públicas para generar cobertura mediática y obtener menciones en medios relevantes, destacando la innovación y las características únicas de sus productos.

6. Alcance de la propuesta

La presente propuesta aborda los próximos cinco años de la empresa Mobile Inc., la cual estará enfocada en el mercado de China teniendo como objetivo hacer frente al panorama mundial corrigiendo los errores cometidos en los últimos años en la gestión de la empresa.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

En el presente capítulo se analiza el entorno externo de Mobile Inc. en el mercado de teléfonos móviles en China. El objetivo es comprender los factores externos más relevantes a considerar para el planeamiento estratégico de la empresa. Este análisis inicia con la evaluación externa del PESTELG para examinar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos (ambientales), legales y globales. Además, se identificaron oportunidades y amenazas, a fin de tomar decisiones estratégicas para adaptarse al entorno cambiante y mantener la competitividad. Asimismo, se analizó el sector dentro del mercado chino mediante la metodología de las fuerzas competitivas de Porter (2015), el posicionamiento de los competidores, la influencia de los proveedores, el tipo de mercado y la oferta de los productos y tecnología que compiten en el mercado. Finalmente, se desarrolla una matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) que permite ponderar los aspectos más importantes a considerar para lograr el objetivo del plan estratégico de Mobile Inc.

1. Análisis del macroentorno

1.1 Factores políticos

A fin de analizar la estrategia de la empresa es importante comprender el factor político de China. En primer lugar, se menciona la estabilidad política y regulaciones gubernamentales a través de un Estado con un único partido político, el Partido Comunista Chino que constituye el Poder Ejecutivo, Legislativo, Militar, Supervisión, Judicial y Fiscal. El partido único se mantiene sólido en el Gobierno y poder de la nación, siendo Xi Jinping su actual líder, desde el 2012 y con previsiones de superar el 2023 (Banco Santander, 2023).

Asimismo, se cuenta con una política fiscal y aranceles con medidas cautelosas, pero que a su vez impulsan el consumo, refuerzan la seguridad alimentaria y el desarrollo tecnológico. En este sentido, se tomaron decisiones como la reducción de impuestos a empresas pequeñas y de baja rentabilidad en industrias clave y deducciones fiscales por gastos en Investigación y Desarrollo (I+D). Por otro lado, China es conocida por desarrollar una estructura arancelaria compleja, especialmente para bienes importados; se ha mantenido aranceles en productos específicos, incluidos componentes y materiales utilizados en la fabricación de teléfonos móviles que han sido objeto de cambios en las políticas arancelarias en respuesta a las relaciones comerciales internacionales y las tensiones con otros países.

Por otro lado, las relaciones internacionales fueron tensas, principalmente con Estados Unidos,

dado que el Gobierno del expresidente Trump en julio del 2018 impuso aranceles radicales a China por supuestas prácticas comerciales desleales; sin embargo, a inicios del 2020 se firmó un acuerdo que mejoró la relación, reforzando los dominios de propiedad intelectual y tecnología. La última reunión entre los presidentes Biden y Xi en noviembre del 2022 determinó que la relación entre ambos países debe estar enfocada en la cooperación mutua para afrontar los problemas globales (The White House, 2022). A partir de ello, es necesario que China se enfoque en el mercado interno para superar las repercusiones económicas, sociales y de salud que dejó el COVID-19.

1.2 Factores económicos

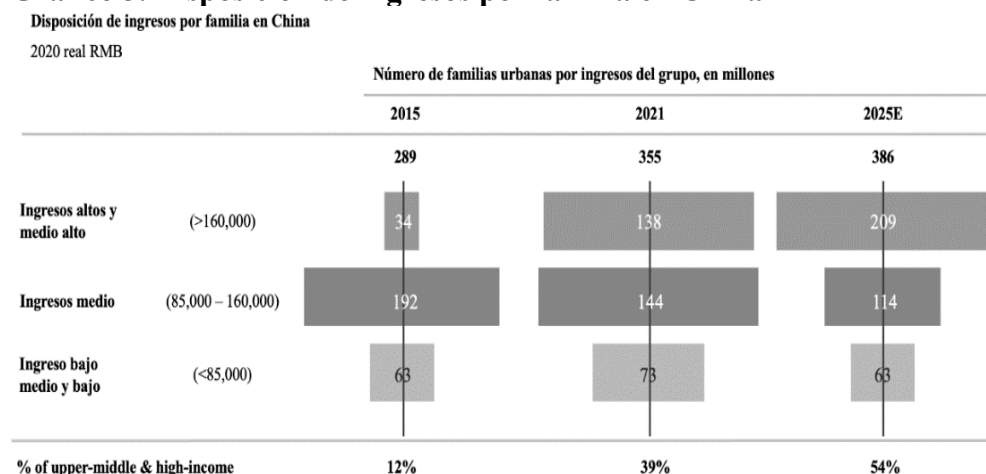
Se determinó un importante crecimiento económico, China logró un aumento del Producto Bruto Interno (PBI) de 5.2% en el año 2023 (BBVA Research, 2024), lo que refleja su resiliencia y la eficacia de sus medidas de pospandemia. La previsión para China se encuentra en 4.6% para el año 2024 (Whiting, 2023) con expectativas al alza; sin embargo, aún continúa con el problema en la inversión debido a la caída del mercado inmobiliario. Por otro lado, las exportaciones netas han superado las expectativas, aunque su contribución está disminuyendo conforme la economía global se desacelera. En cuanto a su estabilidad financiera, sus instituciones tienen un bajo nivel de reservas de capital y en cuanto a su calidad de activos cada vez se asume más riesgos, por lo que las expectativas globales del 2024 son un poco más conservadoras y con una menor tasa de crecimiento en comparación con el periodo anterior. De cara al periodo 2024-2029, la tasa de crecimiento será alrededor de 4% (Ver el Anexo 2) y hacia el 2035 será la economía más grande del mundo, con un PBI que superará a Estados Unidos (Daly y Gedminas, 2022), convirtiendo a China en el país importante para el crecimiento de la organización.

Los niveles de inflación y tasas de interés en disminución. De acuerdo con el último reporte del BBVA Research (2024), la inflación en China alcanzó el 0.3% en octubre; sin embargo, la deflación sigue siendo un riesgo (reducción de ganancias y disuadiendo la inversión), especialmente si la economía china continúa desacelerándose. En agosto, el Banco Popular de China (BPC) redujo la tasa de interés referencial a un año en 10 puntos básicos, la decisión fue más prudente de lo esperado. Los recortes de tasas de interés están diseñados para reducir el coste del crédito para las empresas y los consumidores, lo que puede estimular la inversión y el consumo, pero también pueden aumentar el riesgo de inflación, esto se ve reflejado en las estimaciones para los próximos años con niveles de 2.22% al 2028 (Ver el Anexo 3).

1.3 Factores sociales

La evaluación de la demografía y distribución de la población determina que China ostenta el título del país más poblado del planeta, con una población de 1 426 millones de personas en el año 2022; no obstante, se estima que India lo superará en el año 2023 (United Nations, 2022). Este factor sociodemográfico es de gran relevancia, ya que el mercado chino presenta un tamaño considerable, en un contexto de crecimiento económico sostenido en los últimos años. De forma complementaria, un factor importante refiere a la disposición de ingresos por familias en el Gráfico 3, puesto que el número de hogares urbanos de ingresos medios altos y altos al 2021 representó el 39% y se proyecta que para el año 2025 esta categoría alcance el 54%, es decir, 71 millones de hogares adicionales con mejora en sus ingresos (Zipser et al., 2022), esto refleja el potencial de mercado que existe en China en los próximos años.

Gráfico 3. Disposición de ingresos por familia en China



Fuente: Zipser et al. (2022).

En cuanto a cultura, se tiene un tradicionalismo importante aún, principalmente en Confucio, que valora la armonía, el respeto a los mayores y la importancia de la familia; esto es importante para determinar la forma en que los productos se comunican y conectan con estos valores y puedan impactar en su aceptación en el mercado. Por otro lado, otra parte de la población se orienta a valores tradicionales con un giro moderno, valorando la individualidad e influenciados por tendencias y culturas globales, especialmente Corea del Sur, Japón y Occidente, además de priorizar las experiencias sobre las simples posesiones materiales. Finalmente, las preferencias del consumidor se orientan al valor por el dinero, innovación, aplicaciones y ecosistemas integrados, preferencias estéticas, preocupaciones de salud y bienestar y nacionalismo de marca como puntos más relevantes en la actualidad.

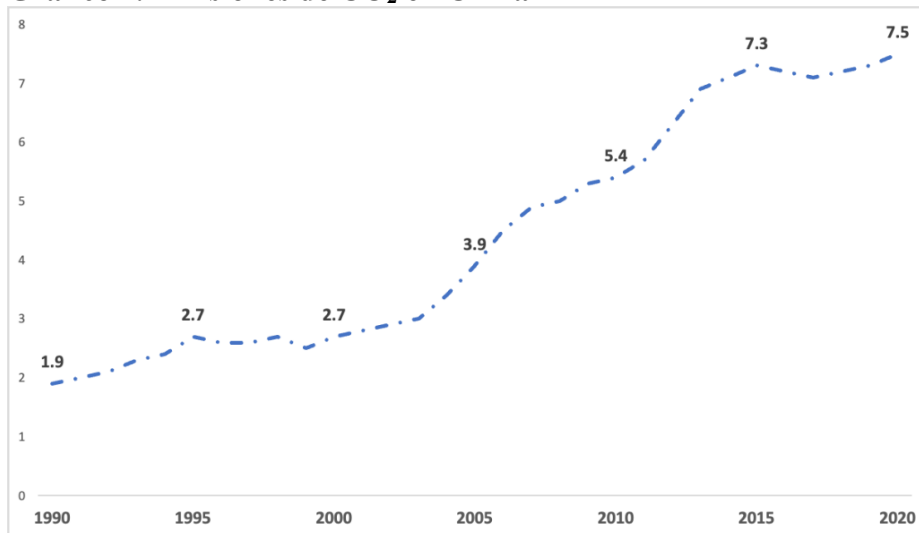
El mercado chino tiene un crecimiento importante en el negocio de teléfonos móviles

inteligentes. Se prevé que para el 2027 la penetración en la población alcanzará el 82.8% (Slotta, 2022), principalmente, debido a que se consideran un bien necesario en la vida diaria del cliente y que más del 99% los usa todos los días debido a la tecnología y portabilidad (Thomala, 2022).

1.4 Factores ecológicos

El análisis ecológico evidencia una preocupación, dado que las emisiones de CO₂ per cápita en China crecen cada año, casi 50% más desde 2010 a la fecha; sin embargo, a partir del 2015 la aceleración se ha ralentizado (Peters, 2017), como se presenta en el Gráfico 4.

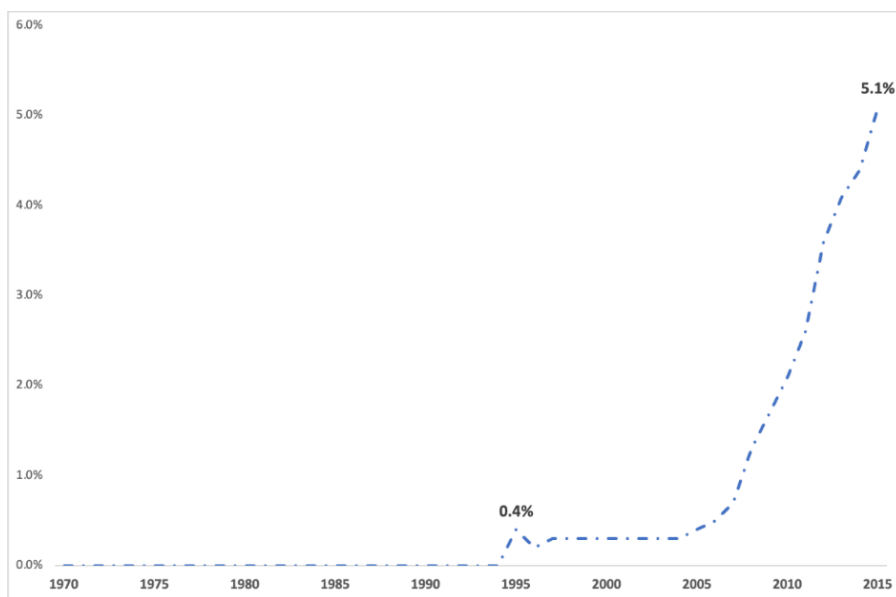
Gráfico 4. Emisiones de CO₂ en China



Fuente: World Bank Group (2023b). Expresado en toneladas métricas per cápita.

Sobre la base de dicho análisis, se indica que China está incrementado el consumo de otras fuentes energéticas ajenas al carbón y en el Gráfico 5 se evidencia la evolución del uso de fuentes renovables que alcanzan el 5% a la fecha, excluyendo la hidroeléctrica (World Bank Group, 2023a); sin embargo, esto no significa que no sea posible que el nivel de CO₂ pueda incrementarse durante los próximos años

Gráfico 5. Evolutivo del uso de fuentes renovables en China (excepto la fuente hidroeléctrica)



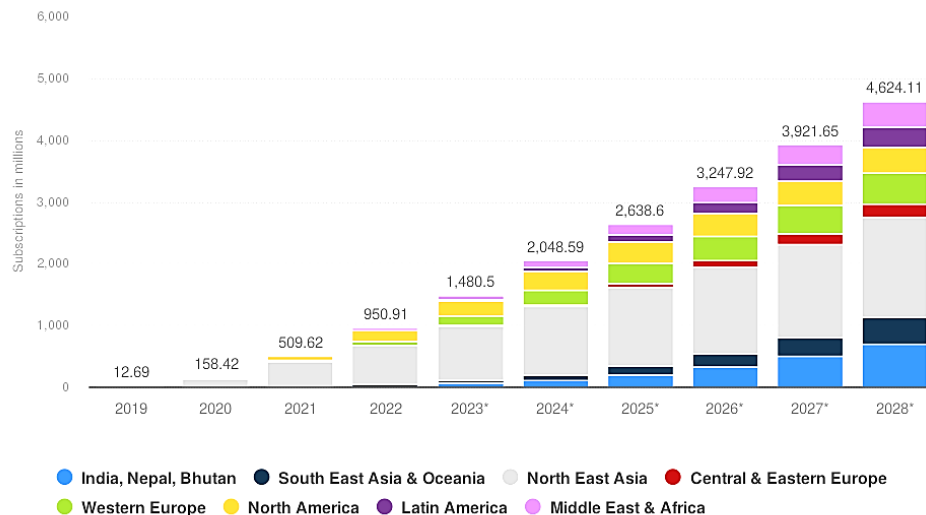
Fuente: Banco Mundial (2022).

Asimismo, la automatización con Inteligencia Artificial (IA) a través de las redes 5G permite la transferencia de datos en tiempo real y la tendencia en el uso compartido de red tendrá un impacto sobre la eficiencia de la tecnología 5G en la reducción de emisiones de CO₂. Por otro lado, se resalta que, en el 2022, el 100% de la población en China (tanto la población rural y urbana), ya cuenta con acceso al servicio de electricidad; a pesar de ello, la demanda del carbón en el país se ha mantenido. Los avances tecnológicos y cobertura evidencian la prioridad de China en reducir la dependencia del carbón en los últimos años, lo cual se apoya en un modelo de economía circular para la reutilización de recursos productivos y reducción de desechos, que va acorde con políticas públicas y legislación ambiental.

1.5 Factores tecnológicos

El detalle de los factores tecnológicos refiere que a partir del año 2022 la tecnología 5G tuvo una mayor participación en la zona noreste de Asia, donde se incluye Hong Kong, Corea, Japón, Mongolia y Taiwán; por lo tanto, a nivel de la región, el número de suscripciones crecerá hasta casi duplicarse desde el año 2023 al 2027, es decir, pasando de mil millones a hasta los dos mil millones de suscriptores entre dichos años; el detalle se observa en el Gráfico 6. En este sentido, se concluye que las nuevas tecnologías en las telecomunicaciones tendrán apariciones importantes en el continente de Asia.

Gráfico 6. Proyección de suscripciones móviles 5G a nivel mundial por región del 2019 al 2028



Source:
Ericsson
© Statista 2023

Additional Information:
Worldwide; Ericsson; 2022

Fuente: Petroc (2023b).

Entre otras tendencias, se menciona el crecimiento en el mercado de China de las IA, porque hay más industrias y negocios de investigación (Fiona y Andy, 2022). Este punto es clave, dado que una mayor preferencia por las IA involucra características diferenciales dentro del negocio de telecomunicaciones. A nivel global, China representa el 31% de las exportaciones de equipos móviles, lo que afecta a la alta inversión en la industria del desarrollo de equipos celulares.

1.6 Factores legales

El análisis de los factores legales debe tomar en consideración que la ley laboral China posee alto nivel de complejidad debido a distintas regulaciones municipales, provinciales y nacionales. La legislación laboral es dinámica y estricta respecto a los contratos laborales y la creación de nuevos negocios toma un tiempo considerable, así como, el contratar personal local como extranjero. Las dos principales leyes laborales por considerar son la Ley del Trabajo de 1995 y la Ley de Contrato Laboral de 2008. Asimismo, existen múltiples normativas que hacen mención del arbitraje de conflictos laborales, promoción del empleo, seguridad en el trabajo, seguridad social, contratos laborales y sindicatos (Boquen, 2023). Por lo tanto, es primordial considerar los riesgos y responsabilidades que debe asumir la empresa si se desea seguir creciendo en China.

En la misma línea, la protección de propiedad intelectual es otro aspecto vital por considerar, dado que China no posee la mejor reputación, a pesar de la magnitud de su economía. A partir del año 2019, se implementaron nuevas medidas para reforzar la protección de marcas de los

inversionistas extranjeros y nacionales. El sistema utilizado en China es el *firstto file*, es decir, que será declarado titular de la marca el primero que presente la solicitud de la propiedad intelectual, esto no solo aplica para la venta de los productos o servicios, sino también a todo lo producido en territorio chino (Cantero, 2022); sin embargo, la protección de la legislación China no abarca territorios como Hong Kong, Macao y Taiwán.

Hay incentivos para fomentar actividades relacionadas a la inversión en I+D y la protección del medio ambiente, con beneficios fiscales y deducciones relevantes para las empresas tecnológicas. China promueve las inversiones extranjeras introduciendo mecanismos para mejorar la entrega de proyectos de inversión reduciendo los aranceles de importación, simplificando el despacho de aduanas y estableciendo un sistema de archivo en línea para regular la inversión extranjera directa.

1.7 Factores globales

La evaluación de los factores de globalización indica cambios que se realizarán en la legislación de China para las importaciones (Zhou, 2022). En ese sentido, China implementará tarifas de importación provisional hacia 1 020 *commodities*, lo cual se enfoca principalmente a materias primas para el mantenimiento y reparación de equipos electrónicos, productos médicos, alimentos y fertilizantes. Por otro lado, para compensar estas facilidades, se incrementarán las tarifas a las importaciones de castañas, regaliz y derivados; adicionalmente, incrementarán las tarifas de exportación al aluminio y sus derivados. Cabe resaltar que China tiene acuerdos comerciales con diversos países y la tendencia muestra que se impulsarán nuevos acuerdos, lo que ocasiona la reducción de barreras para los negocios. El objetivo de China con estas iniciativas es estimular la demanda interna favoreciendo ciertos tipos de productos extranjeros y creando condiciones que permitan, en el largo plazo, mantener un crecimiento de productos exteriores.

2. Análisis del microentorno

Al microentorno lo determinan variables íntimamente relacionadas con el sector de negocios al que pertenece la empresa. Estas variables, conocidas como las cinco fuerzas de Porter, afectan a las compañías del sector y su acción conjunta impacta sobre la rentabilidad potencial del mercado.

El análisis del microentorno es importante para estudiar la situación del sector a nivel de fuerzas competitivas que enfrenta la empresa y que usará a su favor para las decisiones estratégicas que deba tomar Mobile Inc. y mejorar su competitividad en el sector.

2.1 Amenaza de entrada

Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación en el mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir (Porter, 2008).

La mayoría de las empresas en el sector de teléfonos móviles en China que cuentan con un mayor porcentaje de participación en el mercado se han mantenido en el tiempo.

Se considera que la entrada de nuevos competidores es poco probable y con menor crecimiento, además de que existe una barrera alta para su ingreso, siendo muy probable que el crecimiento en China se siga dando principalmente por los competidores actuales. Se ha determinado un nivel de atraktividad medio de nuevos entrantes (Anexo 4).

2.2 El poder de los proveedores

Las empresas proveedoras de teléfonos móviles en China tienen un alto poder de negociación y atraktividad alto (Anexo 5) debido a:

- Capacidad de producción: China es el principal fabricante de teléfonos móviles en el mundo y es la sede de muchos de los principales fabricantes de componentes para teléfonos móviles. Los proveedores chinos tienen acceso a una gran cantidad de materiales y componentes a precios competitivos, lo que les permite ofrecer productos a precios muy bajos.
- Acceso a componentes a precios competitivos: `China tiene un gran mercado interno para los teléfonos móviles. Los fabricantes chinos tienen un gran volumen de ventas en su propio país, lo que les permite tener una economía de escala y competir con precios muy bajos.
- Mercado interno y presencia importante en el mercado externo: China es un importante exportador de teléfonos móviles y muchos fabricantes chinos tienen acuerdos de fabricación con marcas internacionales conocidas. Los fabricantes chinos tienen un gran poder de negociación al trabajar con estas marcas.

2.3 El poder de los compradores

Los clientes poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios, y hacen que los participantes del sector se enfrenten... (Porter, 2008)

El comprador chino actualmente tiene un grado alto de poder (Anexo 6), debido a:

- Su poder de negociación es mayor cuando se trata de productos de bajo costo o de una

gama media, llevando a los competidores a evaluar bastante bien el valor agregado de cada uno de sus productos y sus precios en el mercado. La demanda del cliente es elástica, sin embargo, en segmentos *premium* tiene mucho menos poder.

- A pesar de que el acceso relativamente más fácil a los teléfonos inteligentes baratos en el mercado, los consumidores chinos todavía consideran aspectos prácticos como la memoria interna y el procesador, siendo el factor más importante al comprar un teléfono, incluso mucho más relevante que el mercado de sistemas operativos para teléfonos inteligentes (Slotta, 2023a).
- El mercado chino tiene un crecimiento importante en el negocio de teléfonos móviles inteligentes. Se prevé que para el 2027 la penetración en la población alcanzará el 82.8% (Slotta, 2022), principalmente, debido a que se consideran un bien necesario en la vida diaria del cliente y que más del 99% los usa todos los días debido a la tecnología y portabilidad (Thomala, 2022).

2.4 Productos sustitutos

Un sustituto cumple la misma función -o una similar- que el producto de un sector mediante formas distintas (Porter, 2008).

Por lo tanto, se determinó que:

- Según Tal (2020), uno de los principales sustitutos de los teléfonos móviles inteligentes son los *wearables*, dispositivos tecnológicos que se llevan puestos e interactúan constantemente con el usuario como *smartwatches* o relojes inteligentes.
- En el Anexo 7 se observa el crecimiento anual que han presentado los *wearables* en los últimos años en niveles de +6% al 2023. Marcas como Huawei, Noise y Fire-Boltt han presentado un crecimiento mayor a 13%. Por otro lado, aunque la marca Apple no ha presentado crecimiento positivo (-3%), encabeza la lista de proveedores con una participación en el mercado de 18%.
- Se puede considerar que existe una oportunidad en el desarrollo y producción de *wearables* donde todavía no existen competidores marcados.

Se ha determinado un nivel de poder de sustitutos medio (Anexo 8).

2.5 Rivalidad entre competidores existentes

- La venta de teléfonos móviles presentó un fuerte crecimiento entre 2020 y 2021, aproximadamente 9%, mientras que, del 2021 en adelante, aunque las ventas están por

encima de los 200 billones de USD, el crecimiento se mantiene al 2% (Anexo 9).

- Marcas como Apple, Xiaomi, Oppo y Vivo se han convertido en las principales empresas proveedoras de teléfonos inteligentes en China y su participación es estable en el mercado general, con Oppo y Vivo a la vanguardia.
- Durante el Q3 2022 el número de envíos de teléfonos inteligentes de la marca Vivo ascendió a alrededor de 14.2 millones en China. Desde la escisión de Honor en noviembre de 2020, Huawei ha perdido importantes cuotas de mercado y no se encuentra dentro del *top 5* de marcas de teléfonos inteligentes de dicho país (Anexo 10).
- Si se compara el crecimiento anual al tercer trimestre del 2022 y 2023, se observará que todos han disminuido su participación como proveedores de teléfonos móviles inteligentes en China excepto la marca Xiaomi. La mayor participación en el mercado la tiene la marca Honor, seguida de Oppo y Apple, en tercer lugar (Anexo 11).
- En el tercer trimestre de 2023, Honor representó la mayor participación de mercado de envíos de teléfonos inteligentes en China con un 19.3%. En el mismo período observado, Honor, una marca despojada de Huawei desde noviembre de 2020, ganó importantes cuotas de mercado, mientras que la propia Huawei, actor líder en este mercado a finales de 2020, fue excluida de la lista de los cinco primeros (Slotta, 2023a). Desde 2011, el número de envíos de teléfonos inteligentes en China ha aumentado constantemente a través de sus principales proveedores Huawei, Oppo y Xiaomi, alcanzando más de 460 millones de unidades en 2016, el envío más alto de la historia. Sin embargo, la cifra cayó ligeramente desde 2017 y continúa por debajo de los 400 millones de unidades desde 2018. A pesar de esta disminución, se vendieron más teléfonos inteligentes en China que en cualquier otro país del mundo (Slotta, 2023b).
- Navas y Guerras (2013) indican que para poder conocer el nivel de saturación o de crecimiento de los competidores de la industria se puede evaluar dos variables: el crecimiento de la industria a nivel total y los porcentajes de participación de cada uno de los competidores dentro de la industria.
- Se observa un nivel de rivalidad alto entre los competidores y China presenta un mercado bastante competitivo con marcas que buscan un posicionamiento importante y mantener o incrementar su participación a través de disminución de precio y el desarrollo de valor agregado que los pueda diferenciar (Anexo 12).

En el anexo 13 se encuentra el resumen del análisis PESTELG incluyendo las visibles oportunidades y amenazas.

3. Matriz EFE

Con base en la evaluación de los factores externos del PESTELG y considerando las cinco fuerzas de Porter que se revisaron en el capítulo anterior, se ha definido una matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) que permite diferenciar y ponderar las oportunidades y amenazas más importantes que afectan los resultados de Mobile Inc. En el Anexo 14 se muestran dichas oportunidades y amenazas, a las cuales se les han asignado un peso y calificación.

- El resultado para Mobile Inc. de 2.95 representa un entorno positivo frente a las oportunidades y amenazas externas.
- En respuesta a un alto nivel de competencia en el mercado de teléfonos móviles en China con consumidores que comparan constantemente la cantidad de ofertas, es importante para la definición de una estrategia de diferenciación incluir el desarrollo de nuevas características a través de I+D, que será explicado en los siguientes capítulos.

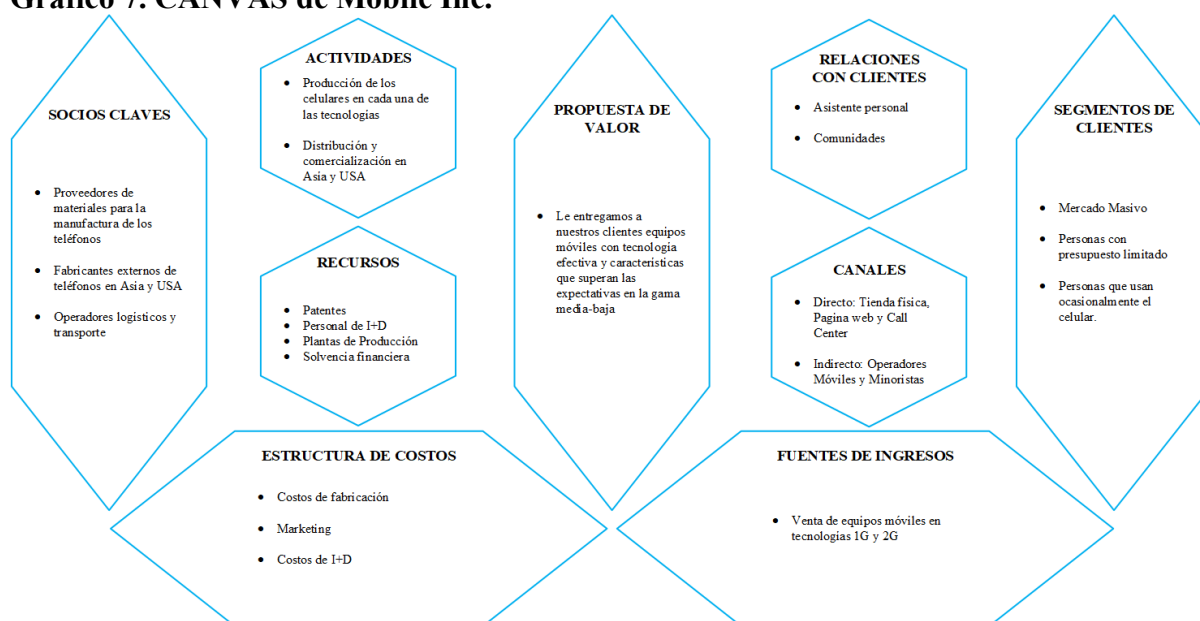
CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

En esta sección, se desarrollará el análisis interno de la unidad de negocios en China durante los últimos 12 años (2011-2022) a través de la evaluación de la cadena de valor, revisión de las principales actividades y procesos, la evaluación de recursos y capacidades (VRIO) que proporcionen ventajas competitivas y el análisis de la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) que permita identificar fortalezas y debilidades internas que pueden tener algún impacto favorable o desfavorable en Mobile Inc.

1. Modelo de negocio - CANVAS

En el Gráfico 7 se presenta la estructura de negocio actual utilizando el modelo CANVAS, el cual tiene como objetivo identificar el valor que tiene Mobile Inc. en el mercado donde opera.

Gráfico 7. CANVAS de Mobile Inc.



Fuente: Elaboración propia (2023).

Según el gráfico CANVAS desarrollado, se puede observar que la propuesta de valor de la empresa en los últimos doce años fue ofertar unidades móviles con tecnología efectiva y características superiores a las expectativas para un entorno de gama media baja.

2. Cadena de valor

Por medio del análisis de la cadena de valor, se puede identificar y evaluar las actividades que brindan beneficio al negocio y generan valor agregado para Mobile Inc.

Gráfico 7. Cadena de valor de Mobile Inc.

ACTIVIDADES APOYO	INFRAESTRUCTURA					M A R G E N
	Planificación estratégica, Políticas de buen gobierno corporativo, Contabilidad, Planificación financiera, legal y Tributaria, Instalación de 3 plantas de producción en China					
	RECURSOS HUMANOS					
	Administración del talento humano: Redutamiento de personal, Nóminas y compensaciones, Control del clima laboral					
DESARROLLO TECNOLÓGICO						
Desarrollo de teléfonos móviles de gama media, Investigación de mercado de nuevas tendencias y aplicaciones						
ADQUISICIONES						
Gestión del proceso de compras de insumos, materiales, entre otros. Proceso de selecciones de proveedores						
ACTIVIDADES PRIMARIAS	LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIO	
	Abastecimiento eficiente de materiales, componentes y suministros para la producción	Producción de teléfonos móviles para su comercialización	Gestión y control del proceso y seguimiento de la entrega de productos desde los puntos de distribución hacia el cliente	Proyección y planificación de ventas	Satisfacción del cliente en la compra y atención posventa	
	Compras a través de selección de proveedores	Control de calidad en proceso de fabricación	Plan de entregas de teléfonos móviles con eficiencia de despacho	Definición de precios, descuentos, promociones y estrategias de ventas	Política de garantía	
	Gestión de almacenes y control de inventarios	I+D		Incremento de participación de mercado		

Fuente: Elaboración propia (2023).

2.1 Actividades primarias

Logística interna. En esta actividad se desarrollan los procesos de abastecimiento de insumos, materiales, componentes y suministros para la producción de teléfonos móviles. Así también, el proceso de selección de proveedores que cumplan con las políticas de Mobile Inc.

Operaciones. Es el área encargada de gestionar las actividades de producción de los teléfonos móviles para su comercialización, así como la de gestionar las inversiones en I+D. Mobile cuenta con 12 y 3 plantas de producción en Estados Unidos y Asia, respectivamente.

Al cierre del año 12, Mobile produjo 1 433 000 teléfonos móviles; 935 000 unidades se distribuyeron en Estados Unidos y 398 000 unidades, en Asia.

Logística externa. Contempla actividades de gestión y control en la entrega de los teléfonos móviles a los clientes, desde los puntos de distribución hacia los lugares de destino acordados con los clientes (operadores móviles y distribuidores).

Marketing y Ventas. Corresponde a las actividades que ayudan a la fuerza de ventas a través de promociones, descuentos y publicidad para los teléfonos móviles. Adicionalmente, desarrollan actividades de cooperación con el área comercial en la planificación de ventas, segmentación de mercado y nuevos clientes.

Servicio. Actividades centradas en el objetivo de obtener una excelente satisfacción del cliente respecto a la compra de teléfonos móviles y atención posventa. Cuenta con un canal telefónico y herramienta digital de comunicación entre la empresa y los clientes, lo cual permite tener un contacto y atención personalizados para brindar soluciones 48 horas después de recibido el reclamo. Mobile cuenta con una política de garantía de un año a partir de la fecha de adquisición del producto.

2.2 Actividades de apoyo

Infraestructura de la empresa. La empresa tiene como infraestructura de apoyo a las siguientes áreas: Contabilidad y Finanzas, Cobranzas, Gestión de Almacenes, Planeación Financiera, Legal y Tesorería.

Administración de Recursos Humanos. Esta área se encarga de la gestión del talento humano a través de actividades de reclutamiento y capacitación al personal; así como, el proceso de compensaciones donde se desarrollan las nóminas y determinación de sueldos a los empleados. Dentro de Recursos Humanos también se gestiona el factor de rotación de personal y buen ambiente de clima laboral.

Adquisiciones. La actividad de adquisiciones tiene como objetivo soportar todo el proceso productivo mediante actividades de abastecimiento de insumos, materiales, servicios y otras fuentes de costos para la elaboración de teléfonos móviles. Estas actividades siempre están orientadas en la búsqueda de eficiencias en la cadena de valor.

Desarrollo tecnológico. Mobile Inc. tiene un equipo especializado de ingenieros y técnicos en actividades de Investigación y Desarrollo (I+D) de nuevas características para los teléfonos móviles de acuerdo con las nuevas tendencias y necesidades de los clientes según el análisis cultural y el enfoque del contexto (gama media). En los doce últimos años, Mobile Inc. ha tenido una buena capacidad de generar efectivo permitiendo realizar mayor inversión en I+D de cara al plan estratégico de diferenciación con teléfonos móviles *Welltech*.

Desempeño financiero. Mobile Inc. tuvo un desempeño financiero satisfactorio durante los doce años, ha logrado acumular utilidades de libre disposición producto de las operaciones comerciales y buena cantidad de efectivo para cubrir las inversiones de acuerdo con el plan estratégico 2024-2028. A continuación, se presenta el resumen de los estados financieros:

Tabla 3. Resumen del estado de resultados de Mobile Inc. a 12 años

Miles USD	Importe acumulado	%
Ingresos	1 915 898	100%
Costos	1 290 921	67%
Utilidad operativa antes de depreciación (EBITDA)	624 977	33%
Utilidad operativa (EBIT)	598 139	31%
Utilidad neta	650 211	34%

Fuente: Elaboración propia (2023) (Simulador).

EBITDA. Corresponde a un 33% en relación con las ventas. Este resultado muestra un aspecto favorable respecto a la gestión operativa de negocio y un buen indicador para los accionistas en cuanto a estrategias de crecimiento y/o valor de la empresa en el mercado.

Utilidad neta. Corresponde a un 34% en relación con los ingresos acumulados. Por cada USD 100 de venta la ganancia neta es de USD 34, representando un valor significativo y de buen retorno para los accionistas y usuarios de los estados financieros.

Tabla 4. Resumen del estado de situación financiera de Mobile Inc. a 12 años

Miles USD	Importe acumulado	%
Efectivo y equivalentes de efectivo	5 637 929	92%
Cuentas por cobrar	59 214	1%
Inventarios	269 964	4%
Activos fijos	152 080	2%
Total activos	6 119 187	100%
Cuentas por pagar	38 816	1%
Préstamos internos	(25 000)	(1%)
Total Pasivos	13 816	
Capital	20 000	1%
Resultado del periodo	650 212	10%
Resultados acumulados	5 435 159	89%
Total Patrimonio	6 105 371	100%
Total Pasivos y Patrimonio	6 119 187	100%

Fuente: Elaboración propia (2023) (Simulador).

Según el análisis del estado de la situación financiera, los activos están representados principalmente por disponibilidad de caja, no existen pasivos significativos. Mobile Inc. no tiene deuda con bancos o proveedores que pudieran afectar la liquidez. Por otro lado, se puede observar que durante los doce años de gestión se acumuló una importante cantidad de efectivo

y equivalentes de efectivo, el cual representa un 92% del total activos en el estado de la situación financiera y permitirá cubrir parte importante de la inversión a desarrollar de acuerdo con el plan estratégico.

En cuanto a los inventarios, representan un 4% del total de activos, lo cual es saludable. Se cuenta con un alto índice de rotación de inventarios y no ha sido necesario realizar una estimación de inventarios por obsolescencia y/o lenta rotación. Los resultados acumulados en el estado de la situación financiera representan las utilidades no distribuidas. Los resultados acumulados representan un 89% del patrimonio, lo que indica que la empresa no ha tenido pérdidas acumuladas en sus actividades económicas y que este aspecto financiero fortalece el patrimonio e incrementa el valor de la empresa en el mercado. Adicionalmente, al tener utilidades no distribuidas se genera una oportunidad de retorno para los accionistas y buena capacidad de endeudamiento para futuros proyectos de inversión. Se detalla los principales indicadores financieros de la empresa al año 12 de la simulación.

Tabla 5. Principales indicadores financieros de Mobile Inc. a 12 años

	Año 12
EBITDA (miles de USD)	1 811 529
Margen EBITDA %	33%
ROE	12.70
Ratio Precio-Beneficio	21.43
Retorno total acumulado del accionista, %	15.93
Ganancias por acción, (EPS), USD	49.21

Fuente: Elaboración propia (2023) (Simulador).

EBITDA. Al cierre del año 12, representa un 33%, lo cual indica que Mobile Inc. puede generar beneficios económicos a partir de la gestión operativa.

ROE. Indica la capacidad de Mobile Inc. para generar beneficios a los accionistas, siendo de 12.7% el porcentaje del año.12

Ratio. Indica cuánto estarían dispuestos a pagar los inversionistas por cada dólar de beneficio. Se calcula dividiendo el precio de la acción entre el beneficio por acción.

3. Análisis de recursos y capacidades – Matriz VRIO

El modelo de análisis VRIO, diseñado por Barney (1991), permite identificar cuatro atributos (Valioso, Raro, Inimitable y Organizado) analizados a partir de los recursos y capacidades de Mobile Inc. y que deben desarrollarse en la búsqueda de fuentes competitivas sostenibles. Se muestra el análisis VRIO mediante un cuadrante que evalúa el nivel de ventaja competitiva

dependiendo de las características de los recursos de la organización y cómo están diseñados:

Tabla 6. Matriz VRIO

Recursos y capacidades	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Implicancia competitiva
Capacidad instalada (15 plantas de producción)	Sí	No	No	No	Paridad competitiva
Imagen e identidad de la marca	Sí	No	No	No	Paridad competitiva
Credenciales en producción de equipos con calidad tecnológica	Sí	No	No	No	Paridad competitiva
Precios competitivos	Sí	No	No	No	Paridad competitiva
Nuestra gente: Continuo desarrollo y crecimiento	Sí	No	No	No	Paridad competitiva
Innovación en herramientas y tecnología	Sí	No	No	No	Paridad competitiva
Capacidad de endeudamiento	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva
Solvencia financiera: Alta capacidad de generar efectivo	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal

Fuente: Elaboración propia (2023).

4. Ventajas competitivas

Según la información del análisis VRIO, a partir de revisar y valorar cada recurso y capacidades en el ámbito financiero, organizacional, *marketing*, operacional y de recursos humanos, se puede deducir que Mobile Inc. tiene dos ventajas competitivas más relevantes, como: 1) Excedente de efectivo y equivalentes de efectivo y 2) Capacidad de endeudamiento; que son insumos claves para la evaluación estratégica a mediano plazo.

Recursos financieros. En los doce años de operación de Mobile Inc., se ha logrado recaudar mucho efectivo en sus arcas, gracias al manejo financiero de la Gerencia, que ha permitido generar otros ingresos con inversiones del excedente de efectivo en depósitos a plazo y otros productos financieros.

Adicionalmente al buen manejo financiero, Mobile Inc. no ha tenido la necesidad de recurrir en préstamos bancarios para capital de trabajo, ya que las cobranzas a los clientes han sido saludables y no existe riesgo de deterioro por malas deudas. Asimismo, se han pagado las obligaciones corrientes con proveedores en los tiempos establecidos y ello ha generado una buena relación comercial a futuro.

5. Estrategia competitiva

De acuerdo con la evaluación desarrollada anteriormente y los resultados del análisis VRIO, se define una estrategia para Mobile para los próximos 5 años (2024-2028).

La capacidad y solvencia financiera han permitido un posicionamiento en condiciones

ventajas con respecto a los competidores del mercado, por lo tanto, Mobile incrementará su inversión en tecnología a través de la Investigación y Desarrollo (I+D) de nuevas características y aplicaciones *Welltech* en los equipos móviles con el objetivo de buscar el efecto “diferenciación”.

Adicionalmente a la inversión en investigación y desarrollo, se incrementará las plantas de producción de 3 unidades a 20 unidades a fin de controlar de manera directa la fabricación de teléfonos móviles y el tipo de producto que se va a desarrollar a partir de la diferenciación en características y aplicaciones *Welltech*.

6. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Con la matriz EFI se puede evaluar las fortalezas y debilidades que tiene la compañía después de haber operado por doce años. El análisis fue realizado mediante ponderaciones que se asignaron a las fortalezas y debilidades, como se detalla a continuación:

- **Fortalezas.** Puntajes de 3 y 4, donde el número mayor indica una mejor posición en cuanto a la fortaleza identificada.
- **Debilidades.** Puntajes 1 y 2, donde el número menor indica una posición más débil en cuanto a la debilidad identificada.

A continuación, el análisis de la matriz EFI:

Tabla 7. Matriz EFI

Fortalezas	Peso	Calificación	Promedio
Liquidez financiera saludable	0.20	4	0.80
Capacidad adquisitiva para adquirir licencias tecnológicas	0.20	4	0.80
Recursos propios para promocionar la marca	0.10	3	0.30
Capacidad de gestión para subcontratar la producción	0.05	3	0.15
Excelente performance financiero: generación de utilidades para distribución de dividendos	0.05	4	0.20
Debilidades			
Inversión limitada de fábricas en Asia	0.10	2	0.20
Niveles reducidos de promociones para la venta	0.10	2	0.20
Alta rotación de personal	0.10	2	0.20
Inversión reducida en tecnología 3G	0.05	1	0.05
Altos costos en producción tercerizada	0.05	1	0.05
Total	1.00		2.95

Fuente: Elaboración propia (2023).

Según la tabla anterior, se ha obtenido un resultado promedio de 2.95, que de acuerdo con el

capítulo 4 de David (2013), indica que se tiene una posición interna sólida como organización.

7. Conclusiones

- De acuerdo con el análisis interno de la compañía, se puede indicar que a partir de las operaciones comerciales se ha logrado obtener un buen *performance* financiero, ya que se cuenta con excelentes indicadores económicos como son; EBITDA, ROE (*Return on Equity*, retorno sobre el patrimonio), ROA (*Return on Assets*, retorno sobre los activos) y margen bruto.
- Buen rendimiento de las acciones de la empresa con un Ratio de 21.43 y un retorno acumulativo es de 15.93%. Asimismo, cuenta con una excelente ratio de liquidez y disponibilidad de caja que permitirá ejecutar los planes estratégicos de cara al cumplimiento de los objetivos.

CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

1. Objetivos

La investigación de mercado desempeña un papel crucial en el éxito empresarial al proporcionar información valiosa sobre la demanda del consumidor, las tendencias del mercado y la competencia; en este sentido, se presenta el objetivo general y los específicos a continuación:

1.1 Objetivo general

Analizar las preferencias del consumidor y sus diferentes características además de realizar una estimación de demanda del mercado.

1.2 Objetivos específicos

Entender el perfil del consumidor, la deseabilidad del producto ideal y las diferencias que existen en el mercado actual, así como los diferentes operadores, la relación entre el mercado con los fabricantes y, finalmente, los precios de los diferentes segmentos del mercado.

2. Información de mercado

2.1 Perfil del cliente de la empresa actual

La oferta en la región Asia fue de celulares gama media baja (USD 288 a USD 315) que no contaban con una tecnología moderna al enfocarse en 1G, 2G; sin embargo, en Europa ya se está incursionando en la tecnología 4G. Actualmente, los clientes son usuarios de equipos de gama media baja, ya que emplean su teléfono móvil donde no necesariamente se logre cobertura 4G o 5G. La adquisición de los equipos móviles se realiza a través de compra directa en tiendas físicas y compra en plataformas de comercio electrónico como JD, Taobao o Tmall entre otras.

2.2 El usuario de *smartphone* en China

Se considera un punto importante entender a los segmentos de usuarios del mercado de la empresa, por lo que se han categorizado tres frentes según su edad:

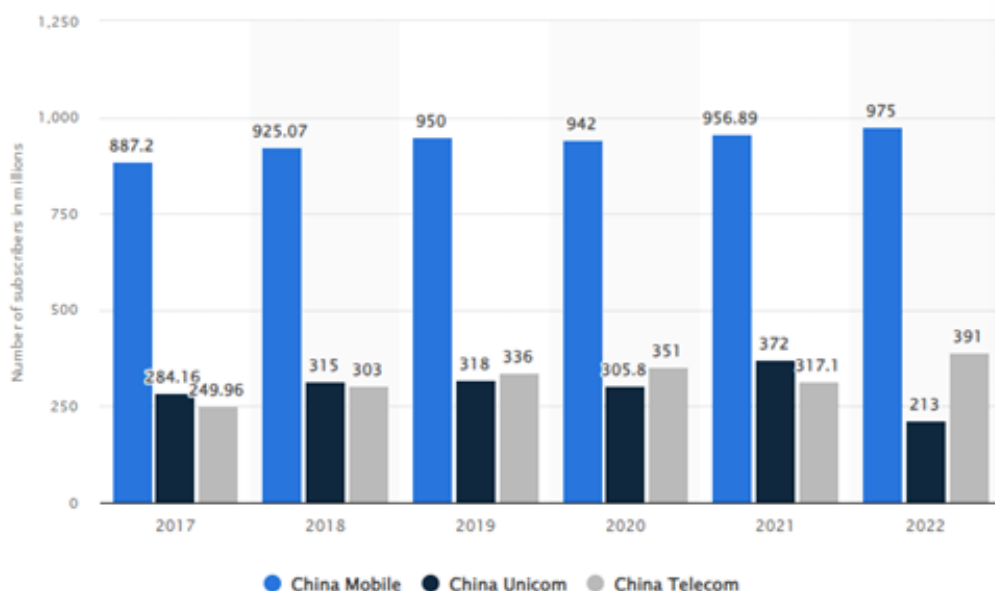
- Consumidores jóvenes (18-35 años). Los jóvenes suelen interesarse en las últimas tecnologías y están dispuestos a probar novedades, por lo que este segmento es el más activo en el mercado de teléfonos móviles en China. El desarrollo de productos debería centrarse en las funciones importantes para los consumidores jóvenes, tales como el seguimiento de la actividad física, el control de la música y el acceso a las redes sociales.

- Consumidores adultos (35-55 años). Este segmento es el más grande en el mercado de teléfonos móviles en China y los consumidores adultos se preocupan más por el precio en comparación con la tecnología; por lo tanto, el análisis determina la importancia de aspectos como la facilidad de uso, la duración de la batería y el precio.
- Consumidores de la tercera edad (55 años o más). Comprende el segmento más pequeño en el mercado de teléfonos móviles en China. Los consumidores de la tercera edad suelen tener necesidades específicas; entonces, el desarrollo de productos para este segmento debería centrarse en las características como la gran pantalla, la facilidad de uso, la compatibilidad con los audífonos y las funciones de seguridad.

2.3 Operadores de telefonía móvil en China

El mercado de telefonía móvil en China es uno de los más grandes y competitivos del mundo; en este sentido, en el año 2022 se estimó aproximadamente 1 600 millones de suscriptores de telefonía móvil en China, lo que representa más de la mitad de la población del país. El mercado se encuentra dominado por tres operadores principales: China Mobile, China Unicom y China Telecom que ofrecen una amplia gama de servicios de telefonía móvil, incluidos servicios de voz, datos, mensajes de texto y servicios móviles de valor agregado; el análisis de los suscriptores de cada operador se detalla en el Gráfico 9.

Gráfico 8. Número de suscriptores en China del 2017 al 2022, por operador



Fuente: Slotta (2023a). Expresado en millones de unidades.

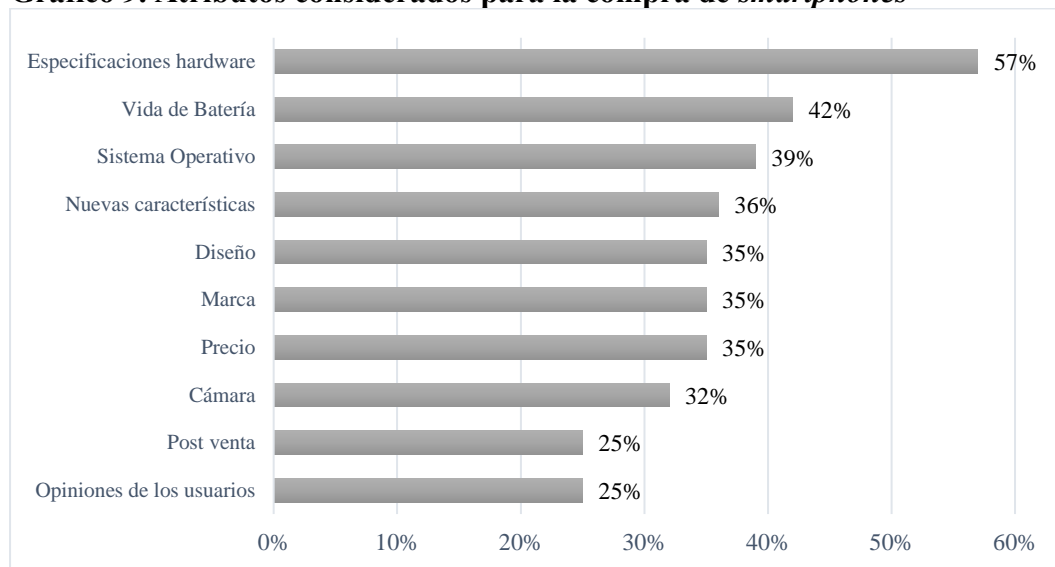
El mercado ha experimentado un crecimiento constante en los últimos años, impulsado por el aumento de la demanda de servicios de datos y la innovación tecnológica; asimismo, se espera

que el mercado continúe creciendo en los próximos años, impulsado por el aumento de la demanda de servicios de datos y la expansión de la cobertura 5G.

2.4 Tipo de productos deseados por el usuario

El reporte de Toluna Corporate (2022) menciona que los consumidores chinos consideran que los factores más importantes a la hora de comprar un teléfono inteligente son las especificaciones de *hardware* y la duración de la batería. Por otro lado, un detalle más a fondo se presenta en el Gráfico 10.

Gráfico 9. Atributos considerados para la compra de *smartphones*



Fuente: Toluna Corporate (2022).

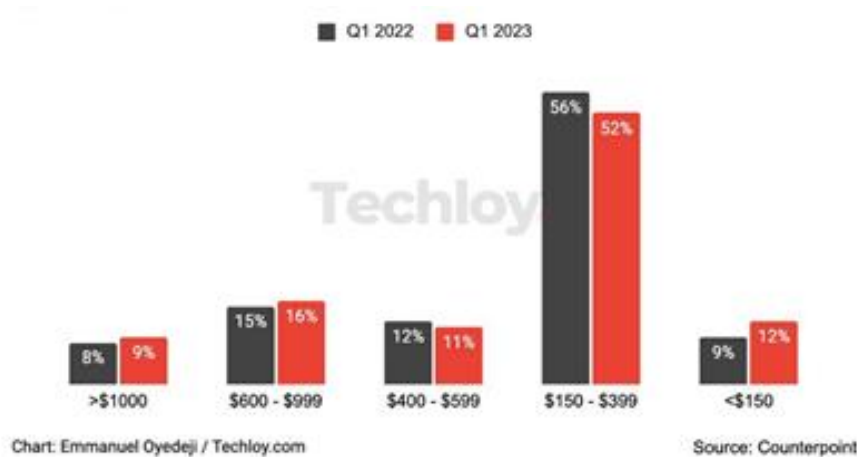
El análisis indica que el 20% de los consumidores son *early adopters* y están dispuestos a pagar más por las últimas características y modelos; asimismo, el 16% prioriza la conectividad 5G como prevención para el futuro. Adicionalmente, se resalta que los teléfonos inteligentes domésticos son más competitivos en términos de relación calidad-precio, funcionalidad y calidad; sin embargo, los teléfonos inteligentes extranjeros son más competitivos en términos de tecnología avanzada y vida útil. Por último, respecto al uso más frecuentes para los *smartphones* corresponde al servicio de mensajería instantánea, reproducción de videos, escuchar música, compras *on-line* y compartir fotos y videos.

2.5 Precios de mercado

En la investigación de Oyedeji (2023) se detallan los puntos más importantes sobre los precios en el mercado de teléfonos móviles. En primer lugar, respecto al segmento de nivel de entrada, los teléfonos inteligentes poseen un precio mayorista inferior a USD 150 y el precio promedio en el primer trimestre de 2023 fue de USD 100. En segundo lugar, en el segmento de gama

media, los teléfonos inteligentes cuentan con un precio mayorista entre USD 150 y USD 400 con un promedio para el primer trimestre de 2023 de USD 250. Por último, en el segmento de gama alta, los teléfonos inteligentes alcanzan un precio mayorista superior a USD 400 y el promedio para el primer trimestre de 2023 fue de USD 750. El detalle de esta información se presenta en el Gráfico 11.

Gráfico 10. Cuota de ventas por rango de precios en China



Fuente: Oyedeji (2023).

Los precios de los teléfonos móviles han ido aumentando en los últimos años debido a una serie de factores, como el aumento de los costes de fabricación, la inflación y la creciente demanda de características y funciones avanzadas. Sin embargo, el segmento de nivel de entrada ha sido relativamente resistente a esta tendencia, con precios que se han mantenido relativamente estables.

3. Estimación de demanda 2024-2028

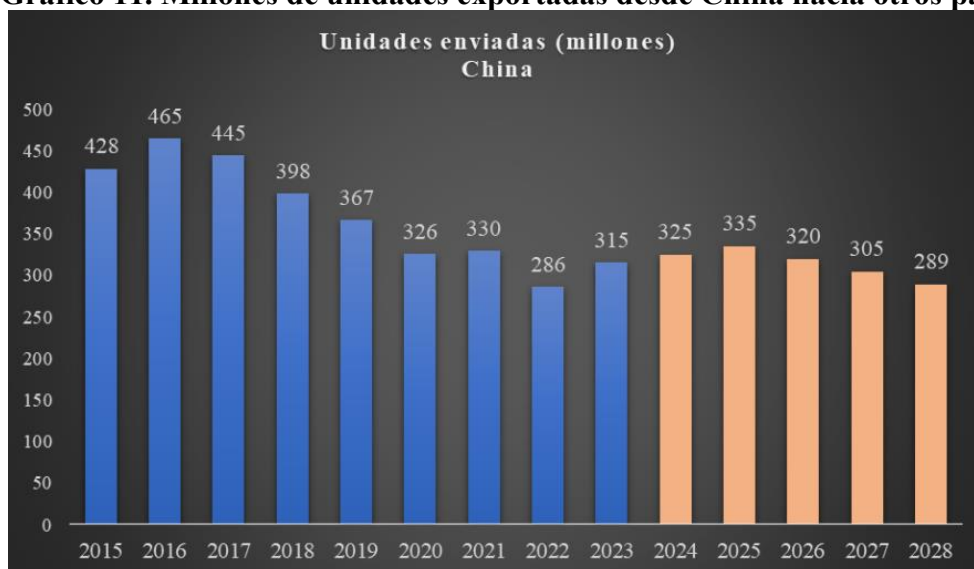
Se realizó una estimación con el objetivo de optimizar la producción, gestionar inventarios, planificar financieramente, establecer precios, desarrollar nuevos productos y guiar estrategias de *marketing* y distribución.

3.1 Estimación de demanda de China

El mercado de teléfonos móviles en China ha mostrado una expansión sostenida en años anteriores, aunque se ha evidenciado una ralentización en los dos últimos años, puesto que en el año 2022 el volumen de ventas cayó un 13.2%, marcando la primera ocasión en una década en la que las ventas no han alcanzado la cifra de 300 millones de unidades. Los principales factores que han contribuido a esta desaceleración son: la desaceleración del crecimiento económico en China, el aumento de los precios de los teléfonos móviles y la creciente

competencia de los teléfonos inteligentes de gama media y baja. Asimismo, en el informe de International Data Corporation - IDC (2023): *World Quarterly Mobile Phone Tracker Q1*, se estima que las ventas de teléfonos móviles en China alcanzarán niveles de 315 millones de unidades para el 2023, 325 millones de unidades para el año 2024 y 335 millones de unidades para el año 2025. A raíz de esta información y la recopilación de datos históricos se realizó una estimación de demanda con el método de “Suavizado Exponencial Triple” a fin de contar con previsiones basadas en una serie temporal de datos que además se adapta a fluctuaciones y variaciones inesperadas, ello la convierte en una herramienta muy flexible y robusta para estimaciones. El resultado de las estimaciones se presenta en el Gráfico 12.

Gráfico 11. Millones de unidades exportadas desde China hacia otros países



Fuente: IDC (2023).

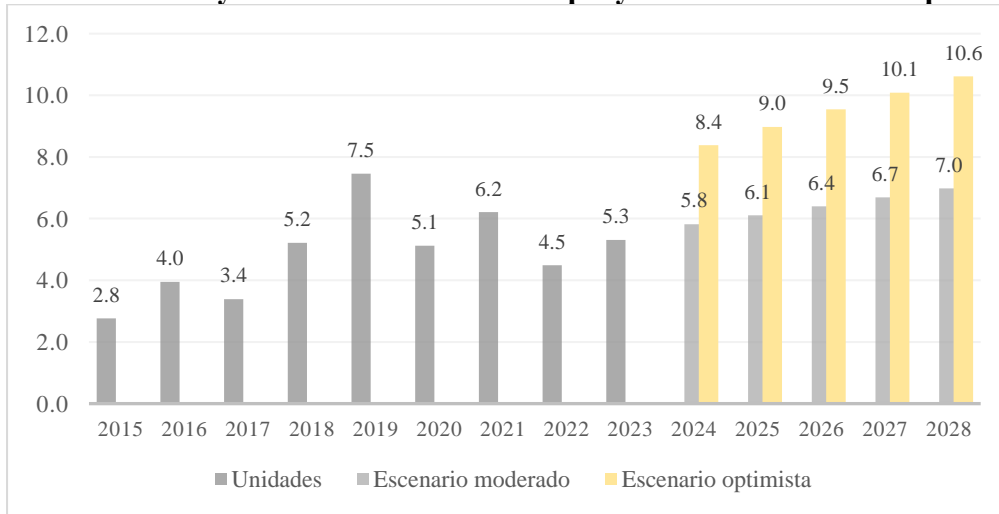
El análisis anterior evidencia que el mercado de teléfonos móviles en China continuará desacelerándose en los próximos años, pero se prevé que aún mantenga un crecimiento positivo. Los principales factores refieren la recuperación de la economía china en un aumento de los ingresos de los consumidores, el lanzamiento de nuevos teléfonos inteligentes de gama alta y media que ofrecen características y funciones cada vez más avanzadas y también el aumento de la demanda de teléfonos móviles 5G que ofrecen velocidades de descarga y carga más rápidas.

3.2 Estimación de demanda de la empresa

En la estimación de la demanda se considera que la empresa ha crecido a razón de un CAGR de 8.5% desde el 2015 al 2023; a partir de ello, se realizaron dos estimaciones, una moderada y la otra optimista, ambas bajo el enfoque estadístico de “Suavizado Exponencial Triple”. En esta estimación, se cuenta con dos escenarios hasta el 2028 y para alinear la estrategia se tomó

consideración un CAGR 5.6% para el escenario moderado y un CAGR 14.9% para el escenario optimista. El resumen de la proyección de unidades se presenta en el Gráfico 13.

Gráfico 12. Proyectos unidades enviadas proyectadas hasta el 2028 por escenarios



Fuente: Elaboración propia (2023).

El análisis anterior evidencia que las unidades proyectadas para el 2028 en el escenario optimista alcanzan un valor de 10.6 millones de unidades, cifra ampliamente superior a los 7 millones de unidades en el escenario moderado; sin embargo, en ambos casos se observa una tendencia creciente de la demanda, lo cual es beneficioso para los intereses de la compañía en la búsqueda de su expansión y posicionamiento en el mercado chino.

CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se aborda la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa Mobile para el periodo 2024 al 2028.

1. Visión, misión y objetivos

1.1 Visión

Convertirnos en el proveedor líder de teléfonos móviles de gama media en China, reconocidos por nuestra innovación en tecnología Welltech y nuestro compromiso con la satisfacción de nuestros clientes.

1.2 Misión

Proveer teléfonos móviles de gama media en China que ofrezcan tecnología avanzada Welltech, facilitando la conectividad y mejorando la calidad de vida de nuestros clientes a través de soluciones innovadoras.

1.3 Objetivo general

Transformar Mobile Inc. en una de las empresas más innovadoras del mercado de teléfonos móviles de gama media en China para 2028, a través de la adopción de tecnologías 4G y 5G, la expansión de nuestras capacidades de producción y el enfoque en segmentos de clientes claramente definidos.

1.4 Objetivos estratégicos

Los siguientes objetivos estratégicos se encuentran alineados al cumplimiento del objetivo general de Mobile Inc. hacia el 2028.

Financieros

- Mantener el EBITDA igual a 46% al 2028.
- Aumentar en 10 puntos el ROE al cierre del plan estratégico.

Operativos

- Invertir en I+D.
- Reducir costos de producción local.
- Reducir la importación de teléfonos móviles desde Estados Unidos hacia China.

- Controlar *sobrestock* e inventarios para reducir costos logísticos.

Ventas

- Alcanzar un *market share* de 4% al 2028.
- Duplicar las ventas a 10.6 millones de unidades al año 2028 bajo un escenario optimista.

Recursos Humanos

- Disminuir la brecha salarial con mejoras en las políticas de compensación.
- Reducir la rotación de personal a 2.3% al 2028.
- Desarrollar al personal talentoso de I+D a través de un programa de capacitaciones.

2. Estrategia competitiva

La estrategia competitiva de Mobile Inc. está orientada a mantener un liderazgo en el segmento de teléfonos móviles de gama media en China mediante la entrega de productos que cuenten con tecnología y características efectivas, y a precios competitivos en el mercado objetivo. Esta estrategia de diferenciación de productos será abordada a partir de la optimización en las actividades primarias de Operaciones y *Marketing* y Ventas de la cadena de valor.

A nivel de las actividades primarias de Operaciones, se invertirá en la adquisición de 17 nuevas fábricas de producción de teléfonos móviles. Además, se realizará un mayor control en los procesos de producción de teléfonos móviles, siendo responsables directos en agregar valor a los productos de la compañía a través de mejoras tecnológicas que incluyan características relevantes para los clientes.

En cuanto a actividades primarias de *Marketing* y Ventas, se invertirá en OPEX para la promoción, publicidad y actividades comerciales que deriven en una mayor visibilidad y posicionamiento de la marca.

Ambas estrategias buscan generar ventajas competitivas sostenibles en el mercado de teléfonos móviles de gama media en China.

3. CANVAS 2024-2028

La cartera de clientes se mantendrá orientada a usuarios de teléfonos móviles de gama media con énfasis en tecnología y características *Welltech* en China.

En el Anexo 15 se muestra el modelo de CANVAS al 2028.

Propuesta de valor. Se agregó como nuevo enfoque alineado a la estrategia de Mobile Inc.: Precios competitivos.

Socios clave. Se incluyó un nuevo segmento de mercado denominado proveedores con enfoque sostenible y ambiental, el cual será clave en el corto plazo respecto a la fabricación de teléfonos móviles .

Actividades clave. Mayor énfasis en la producción, Mobile tendrá una mayor producción interna de teléfonos móviles a partir del año 2024.

Recursos clave. Se adicionó la infraestructura en Tecnología de la Información (TI) para el desarrollo de plataformas *on-line*, clave para el objetivo de clientes donde se va a desarrollar la empresa.

Canales. Se adicionaron las ventas *on-line*, porque es un medio de comercialización que aún sigue en crecimiento y, según estudios económicos, se espera mayor participación en el corto plazo.

Estructura de costos. Se ha incluido el desarrollo de estrategias comerciales y promoción de productos en el mercado.

Segmentos de clientes. Se han incluido a consumidores finales en el canal de ventas *on-line*.

Relación con clientes y las fuentes de ingresos. Se mantiene.

4. Cadena de valor de Mobile Inc. 2024-2028

En el Anexo 16 se muestra la cadena de valor al 2028.

- **Actividades primarias**

Se enfocará en reorientar y optimizar actividades de Operaciones y *Marketing* y Ventas.

Operaciones. Se invertirá en un mayor número de fábricas de producción de equipos móviles para tener un control directo de los procesos productivos y así agregar valor con tecnología eficiente y características específicas alineadas a las necesidades de los clientes.

Marketing y Ventas. Se establecerá un plan de promociones y actividades orientadas a publicidad para generar mayor visibilidad y posicionamiento de la marca en el mercado. Se firmarán convenios comerciales con los clientes de la empresa en el mercado tradicional y moderno.

- **Actividades de apoyo**

Se mantendrán estables con mejoras puntuales.

Recursos humanos. Se revisarán y actualizarán los sueldos en función al promedio del mercado, a fin de reducir las brechas y mejorar los beneficios del personal. El objetivo es reducir los niveles de rotación del personal a 2.3% al año 2028.

Desarrollo tecnológico. Se implementarán nuevas actualizaciones y mejoras en el proceso de los canales digitales para incrementar la participación de Mobile en ventas *on-line*.

5. Análisis FODA

Con lo revisado en los capítulos anteriores, se elabora el siguiente análisis FODA:

Fortalezas

- La solvencia financiera de Mobile Inc. es superior a la de la competencia.
- Capacidad de endeudamiento.
- Capacidad adquisitiva para adquirir licencias tecnológicas.
- Capacidad de gestión para subcontratar un importante porcentaje de la producción.

Debilidades

- Inversión limitada de fábricas en Asia.
- Niveles reducidos de promociones para la venta.
- Alta rotación de personal.
- Inversión reducida en tecnología 3G.
- Altos costos en producción tercerizada.

Oportunidades

- Posibilidad de establecer la marca incrementando la inversión en *marketing*.
- Facilidad de conseguir nuevos proveedores debido a que en China se encontrarían muchas empresas que manufacturan los componentes para los equipos móviles.
- Facilidad de encontrar personal capacitado.

Amenazas

- Mercado atomizado.

- Cambios en las regulaciones.
- Rápida evolución tecnológica.

CAPÍTULO VI. ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

1. Matriz *balanced scorecard* (BSC)

Para poder entender qué iniciativas se debe priorizar, lo primero es entender cómo estas se relacionan con los objetivos de la organización, al igual que la visión. En el caso de Mobile, se busca lograr ser líderes en el segmento medio a través de la propuesta de *Welltech* que se viene impulsando. El balance enfoca los diferentes aspectos más importantes como Financiero / Clientes / Procesos Internos / Formación y Crecimiento.

Gráfico 13. *Balanced scorecard* de Mobile Inc. para alcanzar los objetivos del 2028

Visión: Ser el proveedor líder de teléfonos móviles y wearables asequibles y de alta calidad que satisfagan las necesidades de los consumidores rurales de China.



Fuente: Elaboración propia (2023).

Los objetivos previamente definidos se alinean correctamente con el Balanced Score Card. Para ello, explicamos cada pilar con sus objetivos correspondientes.

- **Finanzas.** El objetivo principal del pilar es mantener el margen EBITDA al igual el aumentar 10 puntos el ROE, se logra aterrizar en el optimizar costos de producción y tercerización.
- **Clientes.** Maximizar la satisfacción de los usuarios. Esto se evidenciará a través de conseguir el 4% del market-share del mercado chino.
- **Procesos internos.** Liderar a través de la innovación en los productos de la empresa, para ello se incrementará la inversión en I+D.

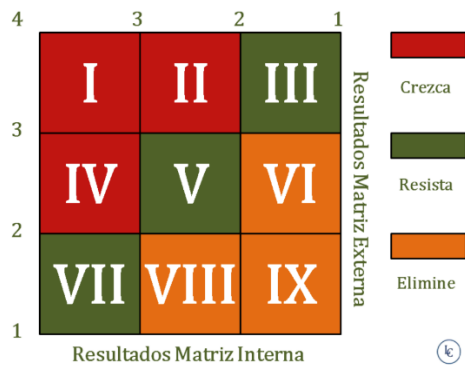
- **Formación y crecimiento:** Atraer y desarrollar al personal talentoso en las áreas de innovación. Esto se conseguirá cumpliendo el objetivo de disminuir las brechas salariales versus el mercado, al igual que capacitar al personal de I+D regularmente.

2. Matriz Interna-Externa

Se calcula a partir de los puntajes obtenidos de las matrices EFI y EFE. Para el desarrollo de la presente tesina se han considerado los valores de la empresa. Eje X para los puntajes ponderados de la matriz EFI, y el eje Y para los puntajes de la matriz EFE.

Mobile Inc. se ubica en el **cuadrante V**, el cual se encuentra asociado a la región de **Crecer y Construir**.

Gráfico 14. Matriz Interna-Externa



Fuente: <https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/>

Mobile Inc. se encuentra en el cuadrante V (el puntaje interno es de 2.95, similar al puntaje externo). En este caso, el cuadrante V indica que se debe resistir debido al balance que hay entre las oportunidades y amenazas, al igual que entre las debilidades y fortalezas de la empresa, muy probablemente dado el panorama de saturación de los competidores, la llegada de las nuevas tecnologías como la 5G y, finalmente, las oportunidades que se deben realizar en las áreas de *marketing* y ventas.

CAPÍTULO VII. PLAN DE *MARKETING*

En este apartado se describirán los objetivos y planes de *marketing* que Mobile Inc. implementará en China durante el período 2024-2028. Estos objetivos se basan en las oportunidades identificadas en el mercado chino y en las estrategias propuestas por la empresa.

1. Objetivos del plan de *Marketing*

Los objetivos para el plan de *Marketing* y Ventas para el periodo 2024-2028 son:

Tabla 8. Objetivos del plan de *Marketing*

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Actual 2023	Objetivo 2028
Crecimiento	Incremento de <i>market share</i> (% de <i>market share</i> obtenido al final del periodo).	1.86%	3.72%
	Incremento sostenible de unidades vendidas.	5.3 millones	10.6 millones

Fuente: Elaboración propia (2023).

La empresa busca principalmente duplicar el *market share* que tiene actualmente en el mercado chino con un plan sostenible al 2028, para ello se ha establecido un crecimiento de 15% anual (CAGR).

2. Estrategias de *Marketing*

2.1 Segmentación

Mobile Inc. se dirige a usuarios *Welltech*, es decir, usuarios que son conscientes de la importancia de mantener un estilo de vida enfocado en el bienestar general y utilizan la tecnología como herramienta para lograr y monitorear sus objetivos. El segmento al cual se dirige Mobile Inc. en China se detalla en el Anexo 17.

2.2 Estrategias de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento ayudará a definir quién será Mobile como empresa y cómo quiere que sus clientes la perciban. En ese sentido, se han definido pilares importantes para el posicionamiento de la empresa:

- *Asequibilidad*: El precio es uno de los principales diferenciadores. Ofrecer un dispositivo a un precio razonable que aún ofrezca las herramientas necesarias para respaldar un estilo de vida saludable.
- *No-frills*: Proporciona funciones esenciales y confiables para el bienestar, eliminando características innecesarias o adicionales

- **Fiabilidad:** Se asegura no comprometer su rendimiento en las áreas clave que los usuarios del segmento *Welltech* valoran.
- **Seamless Sync:** Facilidad de uso e integración con aplicaciones populares de salud, bienestar general y *wearables* básicos.

2.3 Marketing mix y 4 P

El *marketing mix* es especialmente importante debido a la gran competencia en el mercado. Las empresas deben desarrollar estrategias creativas e innovadoras para destacarse de la competencia y atraer a los consumidores. A continuación, se presenta el *marketing mix* en el cual se soportará la compañía en los próximos años

A. Producto

Para llegar al segmento se ha definido que el portafolio debe cambiar y estar a la vanguardia de las tendencias para la competitividad.

Tabla 90. Roadmap de productos 2024-2028

2024	2025	2026	2027	2028
Producto básico con las características esenciales de <i>Welltech</i> : - Sensores de frecuencia cardíaca y oxigenación - Seguimiento del sueño - Monitorización del estrés	Producto con características avanzadas de <i>Welltech</i> : - Monitoreo de la actividad física - Registro de la dieta y del peso.	Lanzamiento de un nuevo producto con integración con dispositivos <i>wearables</i> .	Lanzamiento de un nuevo producto con un diseño ergonómico y nuevo algoritmo de análisis.	Lanzamiento de un nuevo producto con funciones de diagnóstico y seguimiento en el tratamiento de enfermedades crónicas.

Fuente: Elaboración propia (2023).

En la Tabla 10, se puede ver a detalle las características que tendrá el nuevo producto de la empresa en el lanzamiento del año 2024, el cual seguirá evolucionando según lo que ya se ha estipulado en la estrategia de producto. Asimismo, en el Anexo 17 se presenta el detalle de las características principales del producto para el año 2024.

B. Precio

Para determinar la estrategia de precios se ha considerado el segmento del mercado, la competencia y los objetivos de la empresa; en ese sentido, el precio es un factor relevante en los primeros años de este plan, ya que se aplicará una estrategia de precios de penetración, el cual consistirá en el posicionamiento de la empresa con precios más competitivos para conseguir más clientes. Posteriormente, ya con un portafolio más alineado a la competencia, se concentrará en ser menos agresivos en los precios y alinearse al precio medio del mercado, con las nuevas características que tendrán sus

productos. Adicionalmente, la empresa aplicará una estrategia de *pricing* diferenciada a los operadores y minoristas. Los operadores suelen tener un margen de beneficio más bajo que los minoristas. Por ello, la empresa podría ofrecer un precio de venta menor al operador que el precio de venta al minorista.

Tabla 101. Mapa de precios según modelo 2024-2028 (expresado en USD)

Plan	Año	Primer año de lanzamiento			Segundo año de lanzamiento		
		PVP	Operador	Minorista	PVP	Operador	Minorista
WellGo 4G	2024	280	259	238	238	220	202
WellGo+ 4G	2025	288	266	244	244	226	208
WellGo 5G	2026	315	291	268	268	248	228
WellGo+ 5G	2027	346	320	294	294	272	250
WellGo 5G - Pro	2028	379	351	322	322	298	274

Fuente: Elaboración propia (2023).

La estrategia anterior permite a la empresa aumentar sus ventas a los operadores, que son el canal de distribución más importante en China. También permite a la empresa mantener su Precio de Venta al Público (PVP), a los consumidores, que es el precio que estos pagan por el teléfono móvil. En la tabla anterior se puede revisar los precios a los que se apunta dentro de la planificación del 2024 al 2028.

C. Plaza

Se ha definido dos fases al 2028 con dos canales importantes a desarrollar en la estrategia de plaza, con el fin de asegurar la sostenibilidad integral del plan de *marketing*. En los dos primeros años, el foco principal será el canal de operadores, ya que estos son el canal de distribución más importante en China, y tienen una gran influencia en las decisiones de compra de los consumidores. El objetivo será aumentar la cuota de mercado en este canal. Para ello, se desarrollarán y fortalecerán las relaciones comerciales, ofreciendo formación a los empleados de los operadores sobre los productos y servicios de la empresa, y participando en eventos y conferencias del sector. En los siguientes tres años, se busca mantener la cuota de mercado en el canal de operadores y empezar a aumentar la cuota de mercado en el canal de distribución *on-line*. Para ello, se fortalecerá la presencia de la empresa en plataformas de *e-commerce* para llegar a una base de potenciales clientes importante donde se optimizarán las descripciones de productos generando publicidad en la plataforma para ganar visibilidad. Asimismo, tienda *on-line* propia para tener el control total sobre la experiencia del cliente y recopilar valiosos datos para luego ofrecer contenido relacionado con bienestar, salud y tecnología, así como promociones.

D. Promoción

La estrategia de promoción colaborará en aumentar el conocimiento de la marca y los beneficios de los productos de la empresa al segmento *Welltech*, para ello se ha estructurado la estrategia considerando los demás puntos de la estrategia de *marketing*.

Canal operadores (primeros dos años)

Promociones conjuntas con operadores:

- Descuentos: Se ofrecen descuentos en el teléfono de los clientes cuando estos se suscriben a planes específicos o renuevan su contrato.
- *Bundles* de bienestar: Se crean paquetes que incluyan suscripciones gratuitas a aplicaciones populares de salud o acceso a contenido *premium* relacionado.

Publicidad en puntos de venta:

- Material promocional: se diseñará y distribuirá material de *marketing* (pósteres, folletos) que resalten las características clave y beneficios para la salud del teléfono.
- Demos en vivo: se organizará demos en tiendas de operadores donde los consumidores puedan experimentar las características relacionadas con el bienestar.

Eventos y *workshops*:

- Se organizarán talleres en colaboración con operadores, centrándose en cómo la tecnología puede mejorar el bienestar. Estos serán eventos físicos y virtuales.

Canal *on-line* (tercer al quinto año)

Colaboraciones con *influencers* de bienestar:

- La empresa se asociará con *influencers* en salud y bienestar para que revisen sus productos y/o lo integren en su contenido.

Publicidad *on-line*:

- Anuncios segmentados: empleo de plataformas como WeChat, Weibo, y Douyin (TikTok en China) para publicidad dirigida a tu segmento demográfico.
- Colaboraciones con aplicaciones de bienestar: promoción de producto en colaboración con aplicaciones populares de bienestar con promociones conjuntas.

Promociones en plataformas de *e-commerce*:

- Días de venta exclusivos: se aprovecharán las fechas especiales de compras populares en China para ofrecer descuentos exclusivos.
- *Reviews* y testimonios: se fomentará las reseñas de los clientes en la página de producto para seguir construyendo confianza.

Estrategias de retención en la tienda *on-line* propia:

- Programas de lealtad: incentiva las compras repetidas y las referencias con puntos y recompensas.
- Contenido exclusivo: ofrece contenido relacionado con el bienestar exclusivamente para los usuarios de tu producto, como “webinars”, artículos y videos.

2.4 Presupuesto del plan de *Marketing*

El siguiente presupuesto de *Marketing* está alineado a la estrategia de *marketing* que se ha detallado previamente, este se encuentra relativizado sobre la base de las ventas y será el costo de adquisición de la empresa, el cual se monitoreará como presupuesto:

Tabla 112. Presupuesto del plan de *Marketing* de Mobile Inc. (expresado como porcentaje de ventas)

Presupuesto plan de <i>Marketing</i> %	2024	2025	2026	2027	2028
Canal operadores	7.0%	7.0%	4.0%	4.0%	3.0%
Promociones conjuntas con operadores	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%
Publicidad en puntos de venta	4.0%	4.0%	2.0%	2.0%	2.0%
Eventos y <i>workshops</i>	2.0%	2.0%	1.0%	1.0%	0.0%
Canal <i>on-line</i>	3.0%	3.0%	6.0%	6.0%	7.0%
Colaboraciones con <i>influencers</i> de bienestar	0.8%	0.8%	1.2%	1.2%	1.2%
Publicidad <i>on-line</i>	1.6%	1.6%	2.8%	2.8%	3.2%
Promociones en plataformas de <i>e-commerce</i>	0.4%	0.4%	1.2%	1.2%	1.6%
Estrategias de retención en la tienda <i>on-line</i> propia	0.2%	0.2%	0.8%	0.8%	1.0%
Total % sobre ventas	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%

Fuente: Elaboración propia (2023).

El detalle del presupuesto de *Marketing* refiere un total del 10% sobre las ventas y el gasto más importante corresponde al canal de operadores con 7%, otros aspectos relevantes se centran en publicidad en puntos de ventas (4%), canal *on-line* (3%) y eventos (2%).

2.5 Indicadores de control

Un aspecto complementario y de gran importancia refiere a los indicadores de control para la evaluación del plan de *Marketing*, dado que ello brinda sostenibilidad en el largo plazo y posibilidad de mantener la propuesta y el detalle se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 123. Indicadores de gestión de *marketing* propuestos

Indicador	Valor estimado	Importancia
Tasa de crecimiento de alcance de marca <i>on-line</i>	5% al mes	Presencia de la marca en redes sociales y medios digitales
Retorno de inversión por eventos o <i>workshop</i>	45% por campaña	Las activaciones o campañas deben generar retorno
Crecimiento de compra de contenido exclusivo	5% al mes	Colabora en la fidelización de cliente y en la presencia de marca e identidad
Crecimiento de clientes registrados en línea	10% al mes	Es necesario captar datos de clientes en formularios <i>on-line</i>

Fuente: Elaboración propia (2023).

CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES

El presente plan de Operaciones busca revertir la gran dependencia que tiene la empresa Mobile en la producción de sus equipos por parte de terceros, los sobrecostos de importación y así también seguir mejorando sus productos móviles para brindar celulares asequibles orientados a un perfil *Welltech*.

1. Objetivos del plan de Operaciones

- Independencia de la producción contratada de celulares al año 2026 y así poder cubrir la demanda real usando su propia producción China.
- Reducción de costos en la producción de equipos móviles en un 24%.
- Mejorar la capacidad de ajustar producción para evitar *sobrestock* y costos logísticos por exceso de inventario.
- Eliminar los costos de importación de equipos desde las fábricas en Estados Unidos para el año 2026.
- En el año 2024, comenzar a brindar móviles 4G en China (esta tecnología ya la tenía disponible la empresa Mobile en la región de Europa).
- Incremento en la inversión de I+D para poder brindar las funcionalidades necesarias de un teléfono enfocado en *Welltech* y para el año 2028 comenzar a ofrecer equipos móviles que soporten la tecnología 5G.

2. Estrategias de Operaciones

- Mobile, al tener una sólida base financiera, puede realizar la inversión en el montaje de nuevas fábricas en China, con el objetivo de tener 17 nuevas fábricas operativas en el 2028, aumentando su capacidad de producción de 1.65 millones de móviles en el 2024 a 11 millones en el 2028.
- Mobile buscará nuevas alianzas con proveedores locales para poder brindar los suministros necesarios que requerirán estas nuevas fábricas manteniendo la rigurosidad en sus procesos de selección de proveedores.
- Aplicación de la metodología *Lean Manufacturing* en las nuevas fábricas buscando la mejora en la eficiencia y reducción de costos de producción.

- Comunicación estrecha entre el área de ventas y operaciones para notificar a tiempo de un cambio en la demanda y con ello poder ajustar los procesos en la producción, de tal manera que se evite un sobreoferta o demanda insatisfecha.

3. Estrategias en I+D

- Se formará un equipo especial para la planificación y desarrollo de tecnologías *Welltech*.
- Se buscará realizar alianzas con universidades locales para el desarrollo de nuevas tecnologías orientadas a *Welltech*.
- Se realizará compra de patentes de tecnologías relacionadas a funcionalidades *Welltech* como sensores biométricos, luminosidad, movimiento y otros.

4. Presupuesto de Operaciones

Se desarrolla el presupuesto para el plan de Operaciones con las siguientes consideraciones:

- Los celulares de tecnología 2G que se ofrecerían en el año 2024 son del inventario sobrante del año 2023.
- Se considera que el tiempo de implementación de una nueva fábrica necesita 2 años, luego de la inversión.
- Se considera que la inversión para la implementación de una nueva fábrica es de USD 140 millones y tiene la capacidad de producir 550 000 unidades por año.
- La oferta proyectada es la suma de la producción de móviles en fábricas en China, producción importada de Estados Unidos y producción contratada.

Tabla 134. Presupuesto del plan de Operaciones de Mobile Inc.

Año	2024	2025	2026	2027	2028
Fábricas en China	3	3	16	18	20
Capacidad de producción en China en miles de unidades	1 650	1 650	8 800	9 900	11 000
Demanda proyectada (en millones de unidades)	6.64	7.47	8.4	9.45	10.63
Oferta proyectada (China, Estados Unidos y contratada)	6 979.55	7 645.75	8 800.00	9 900.00	11 000.00
Costo marginal por celular	163.00	163.00	123.62	123.62	123.63
% Fabricación contratada	36.21%	37.18%	0.00%	0.00%	0.00%
% Celulares Importados	40.15%	41.24%	0.00%	0.00%	0.00%
Inversión para la creación de nuevas fábricas (miles de USD)	1 820 000	280 000	280 000	0	0

Año	2024	2025	2026	2027	2028
I+D (Miles de USD)	86 615	101 661	124 771	153 917	188 900
Tecnología ofrecida	2G*/4G	4G	4G/5G	4G/5G	4G/5G
Total (Miles de USD)	1 906 615	381 661	404 771	153 917	188 900

Fuente: Elaboración propia (2023), basada en estimación de demanda de crecimiento del 14.9% anual.

CAPÍTULO IX. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

1. Estructura organizacional

Con sede en China, donde se realizan las actividades de Mobile Inc. y donde se implementará el plan de Recursos Humanos.

2. Objetivos

En el presente plan de Recursos Humanos se evalúa la perspectiva para la gestión del capital humano de Mobile Inc. en función a los objetivos estratégicos. Este plan busca definir acciones y recursos a nivel de reclutamiento, compensaciones y desarrollo del personal.

La Tabla 15 muestra los objetivos específicos del plan de Recursos Humanos, así como las acciones a desarrollar para cumplirlos.

Tabla 145. Objetivos específicos y plan de acción de Recursos Humanos de Mobile Inc.

Perspectiva	Objetivos específicos	Plan de acción
Atracción, retención y desarrollo del capital humano	Reducir tiempos de selección y evaluación de nuevos talentos a 15 días hábiles	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras en sistemas de comunicación y convocatorias para la captación de talento (plataforma de empleos, base de datos) • Revisión del perfil, funciones y competencias requeridas • Mejora en las políticas de compensación • Comunicación de los objetivos estratégicos y medición del nivel de compromiso con la empresa
	Mejorar la retención del personal reduciendo la tasa de rotación a 2.3% al 2028	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de sueldos por encima del mercado • Evaluación y retroalimentación del desempeño laboral • Incremento salarial en línea con resultados de la empresa • Implementación de políticas de ascensos y línea de carrera • Medición del clima laboral con encuestas de satisfacción y liderazgo • Política de reconocimientos con bonos, capacitaciones y descuentos en servicios de salud y recreativos
	Definir un plan de capacitaciones que asegure un 80% de personal calificado y cumplir el 100% de presupuesto destinado al perfeccionamiento de habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Foco en el desarrollo del talento del área de I+D • Medición del nivel de conocimientos y habilidades en el desarrollo de nuevas características en teléfonos móviles • Alianzas estratégicas con instituciones académicas de reconocimiento y prestigio mundial • Programa de <i>interships</i> con egresados con más altas calificaciones • Utilización efectiva del presupuesto para capacitaciones

Fuente: Elaboración propia (2023).

3. Presupuesto

La Tabla 16 muestra el presupuesto planteado al 2028 para implementar el plan de Recursos Humanos de Mobile Inc. en línea con la realización efectiva de los planes de acción para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa. Este presupuesto se ha fijado a partir del nivel de ventas proyectadas al 2028, considerando una inversión de 1.5% anual.

Tabla 156. Presupuesto del plan de Recursos Humanos de Mobile Inc. (expresado en miles de USD)

Año	2024	2025	2026	2027	2028
Sueldos, salarios y reconocimientos	14 173	16 635	20 417	25 186	30 911
Programa de capacitaciones	9 449	11 090	13 611	16 791	20 607
Total	23 622	27 726	34 028	41 977	51 518

Fuente: Elaboración propia (2023).

CAPÍTULO X. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

El presente plan de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) contempla los ejes de impacto social, ecológico y económico, necesarios para el desarrollo sostenible de Mobile Inc. en el mercado de teléfonos móviles en China. A continuación, se muestran los objetivos específicos y los planes de acción que soportarán los cambios requeridos para afianzar las relaciones con *stakeholders* y promover una cultura conjunta basada en valores y principios éticos.

1. Objetivos

Tabla 167. Objetivos específicos y plan de acción de RSC de Mobile Inc.

Perspectiva	Objetivos específicos	Plan de acción
Sostenibilidad social, ecológica y económica	Establecer relaciones con proveedores que cuenten con un desempeño social y sostenible	<ul style="list-style-type: none"> Selección y evaluación de proveedores Revisión de certificaciones
	Reducir emisiones de CO ₂ en los procesos de fabricación de teléfonos móviles de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> Programas de impulso de reciclaje en las fábricas de producción
	Incrementar el número de clientes de poblaciones de adultos mayores que no han podido adaptarse satisfactoriamente al uso de tecnologías	<ul style="list-style-type: none"> Fomento en el uso sostenible de teléfonos móviles Acceso a capacitaciones sobre utilización de tecnologías
	Inclusión de personas con discapacidades en la planilla laboral de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> Convocatorias Otorgamiento de puntaje adicional a postulantes con discapacidades
	Mantener un nivel de satisfacción alto en clientes, empleados, proveedores y población circundante a nuestras fábricas	<ul style="list-style-type: none"> Medición del nivel de satisfacción a través de encuestas Implementación de canales específicos de atención a consultas, solicitudes, quejas y reclamos Seguimiento continuo de indicadores de satisfacción

Fuente: Elaboración propia (2023).

2. Presupuesto

La Tabla 18 muestra el presupuesto para el plan de Responsabilidad Social Corporativa a partir de los objetivos específicos y los planes de acción descritos anteriormente.

Tabla 178. Presupuesto del plan de RSC (expresado en miles de USD)

Año	2024	2025	2026	2027	2028
Evaluación de proveedores	11 500	11 720	11 945	12 175	12 409
Capacitaciones en uso de tecnologías para personas mayores y discapacitados	2 600	2 600	10 400	11 600	12 800
Implementación de encuestas de satisfacción para nuestros clientes, empleados, proveedores y población.	2 200	2 310	2 422	2 537	2 655
Programas de impulso de reciclaje en las fábricas de producción	1 500	1 522	1 544	1 567	1 591
Total	17 800	18 152	26 312	27 879	29 455

Fuente: Elaboración propia (2023).

CAPÍTULO XI. PLAN DE FINANZAS

En esta sección se presentan los resultados financieros y económicos que representan las proyecciones del plan estratégico y se confirmará la viabilidad del proyecto para Mobile Inc. y accionistas. Las proyecciones del plan 2024-2028 se realizan bajo dos escenarios: 1) sin estrategia y 2) con estrategia; donde la opción 2 incluye inversiones en 17 nuevas plantas de producción, inversión en I+D para nuevas características *Welltech* e inversión en *marketing* y promociones.

1. Objetivos

Tabla 189. Objetivos específicos y plan de acción de Finanzas de Mobile Inc.

Perspectiva	Objetivos específicos	Actual 2023	Objetivo 2028	Plan de Finanzas
Rentabilidad	Mantener el EBITDA	46%	46%	Establecer comité de gastos para identificar áreas de ahorro. Levantar alertas sobre el costo de adquisición. Realizar un modelo de optimización de ingresos.
	Mejorar el ROE	12.70	+10 ppts.	Optimizar la inversión de la construcción de las fábricas.
Crecimiento	Incremento sostenible de unidades vendidas	5.3 millones	10.6 millones	Revisión y rediseño de esquema de comisiones. Analizar la mejor vía para el financiamiento para la ampliación de fábricas.
	Incremento de <i>market share</i> (% de <i>market share</i> obtenido al final del periodo)	1.86%	4%	Licitación por parte de compras para agencias de publicidad y <i>marketing</i> . Negociación con proveedores para los costos de <i>marketing</i> y eventos.

Fuente: Elaboración propia (2023).

2. Supuestos para la proyección de Estados Financieros (EEFF)

Basados en los planes desarrollados líneas arriba, a continuación, los principales supuestos planteados:

A) Supuesto de Operaciones

Como parte del plan de ventas desarrollado para los próximos 5 años, con base en la demanda de mercado, se requiere incrementar los niveles de inventarios a ofertar y para ello es necesario invertir en plantas de producción (CAPEX), a fin de controlar directamente la producción requerida y que permita reducir costos de producción.

El costo de cada planta es de USD 140 millones y para realizar el plan estratégico de la empresa se invertirá en 17 plantas de producción, lo cual tiene una inversión total de USD 2 380 millones. La tasa de depreciación asciende a 15% anual. A continuación, el plan de inversión en planta para cada año proyectado:

Tabla 190. Plan de inversión en planta

	2024	2025	2026	2027	2028
Inversiones en CAPEX (miles USD)	1 820 000	280 000	280 000	-	-
Número de plantas totales	13	2	2	-	-

Fuente: Elaboración propia (2023).

B) Supuestos de I+D

De acuerdo con el plan estratégico, se busca un producto con características diferenciadoras respecto de la competencia y mercado objetivo (gama media) a través de aplicaciones y perfiles *Welltech* que permitan al usuario conocer algunos datos relacionados a salud básica, como son: sensores de frecuencia cardiaca, seguimiento del sueño, monitorización del estrés, entre otros, de acuerdo con el plan de inversión de I+D. Se estima que la inversión en esta actividad debe representar un 5.5% respecto a las ventas en cada año del plan estratégico.

Tabla 201. Inversión en I+D 2024-2028

Año	2024	2025	2026	2027	2028
I+D (Miles USD)	86 615	101 661	124 771	153 917	188 900
Tecnología ofrecida	2G/4G	4G	4G/5G	4G/5G	4G/5G
Ventas (Miles USD)	1 574 813	1 848 383	2 268 557	2 798 492	3 434 549

Fuente: Elaboración propia (2023).

A continuación, el plan de inversiones por año en I+D:

Tabla 212. Roadmap I+D

Plan	2024	2025	2026	2027	2028
I+D	Producto básico con las características esenciales de <i>Welltech</i> : - Sensores de frecuencia cardiaca - Seguimiento del sueño - Monitorización del estrés	Producto con características avanzadas de <i>Welltech</i> : - Monitoreo de la actividad física - Registro de la dieta y del peso.	Lanzamiento de un nuevo producto con integración con dispositivos <i>wearables</i> .	Lanzamiento de un nuevo producto con un diseño ergonómico y nuevo algoritmo de análisis.	Lanzamiento de un nuevo producto con funciones de diagnóstico y tratamiento de enfermedades.

Fuente: Elaboración propia (2023).

C) Supuestos de Marketing

La inversión en *marketing* y publicidad se estima en un 5% de las ventas, el cual es un porcentaje acorde con el mercado, donde una de las principales empresas del sector tiene una inversión promedio por este concepto de 6% (obtenido del reporte de estados financieros auditados).

Tabla 223. Inversión en promoción y publicidad 2024-2028

Año	2024	2025	2026	2027	2028
Promoción y publicidad	78 741	92 419	113 428	139 925	171 727
Ventas (Miles de USD)	1 574 813	1 848 383	2 268 557	2 798 492	3 434 549

Fuente: Elaboración propia (2023).

3. Proyecciones de ventas con estrategia

Tabla 234. Proyecciones de ventas con estrategia

Q	2024	2025	2026	2027	2028
BAU	1.40	0.00	0.00	0.00	0.00
4G/5G	5.24	7.47	8.40	9.45	10.63
Total	6.64	7.47	8.40	9.45	10.63
Precio					
BAU	200	0	0	0	0
4G/5G	247	248	270	296	323
Total (Prima prom.)	237	248	270	296	323
Ingresos por venta					
BAU	280 000	-	-	-	-
4G/5G	1 294 813	1 848 383	2 268 557	2 798 492	3 434 549
Total	1 574 813	1 848 383	2 268 557	2 798 492	3 434 549

Fuente: Elaboración propia (2023)

4. Estado de resultados con estrategia

Tabla 245. Estado de resultados con estrategia

Mobile Inc.

Estado de resultados

Expresado en dólares estadounidenses

	Simulador Asia Histórico Año 12	Proyectado				
		Año	Año	Año	Año	Año
		2024	2025	2026	2027	2028
Ventas	1 915 898	1 574 813	1 848 383	2 268 557	2 798 492	3 434 549
Costo de producción variable	384 082	285 671	321 380	583 831	656 810	738 912
Costos por características	254 870	222 415	250 217	454 553	511 373	575 294
Costo de fabricación contratada	320 170	359 224	404 127	-	-	-
Transporte y aranceles	49 086	61 331	68 997	77 621	87 324	98 240
Investigación y desarrollo	4 637	86 615	101 661	124 771	153 917	188 900
Promociones	14 000	157 481	184 838	226 856	279 849	343 455
Gastos administrativos	28 681	23 622	27 726	34 028	41 977	51 518
Responsabilidad Social		17 800	18 152	26 312	27 879	29 455
Costos de productos importados	235 395	215 033	241 912	-	-	-
Total costos y gastos	1 290 921	1 429 192	1 619 010	1 527 973	1 759 130	2 025 774
Utilidad operativa antes de depreciación (EBITDA)	624 977	145 621	229 373	740 585	1 039 362	1 408 775
Depreciación de activos fijos	26 838	22 812	19 390	373 482	371 009	368 908
Utilidad operativa (EBIT)	598 139	122 809	209 983	367 103	668 352	1 039 867
Gastos financieros netos	(235 465)	(155 809)	(151 909)	(167 879)	(206 447)	(259 127)
Utilidad antes de impuestos	833 604	278 618	361 892	534 982	874 799	1 298 994
Impuesto a las ganancias (22%)	183 393	61 296	79 616	117 696	192 456	285 779
Utilidad neta	650 211	217 322	282 276	417 286	682 343	1 013 216
	34%	14%	15%	18%	24%	30%

Fuente: Elaboración propia (2023).

5. Balance general con estrategia

Tabla 256. Balance general con estrategia

Mobile Inc.

Estado de situación financiera Expresado en dólares estadounidenses	Histórico Año 12 simulador		Proyectado				
			Año	Año	Año	Año	Año
			2024	2025	2026	2027	2028
Activos corrientes							
Efectivo y equivalentes de efectivo	5 637 929	92%	3 989 726	3 964 531	4 413 970	5 392 142	6 682 503
Cuentas por cobrar	3% 59 214	1%	106 458	161 910	229 967	313 921	416 958
Inventario	269 964	4%	333 932	373 912	413 023	457 023	506 523
Total activos corrientes	5 967 107	98%	4 430 117	4 500 353	5 056 960	6 163 086	7 605 983
Activos no corrientes							
Activos fijos	152 080	2%	1 949 268	2 209 878	2 116 396	1 745 387	1 376 479
Total activos no corrientes	152 080	2%	1 949 268	2 209 878	2 116 396	1 745 387	1 376 479
Total activos	6 119 187	100%	6 379 385	6 710 231	7 173 356	7 908 473	8 982 462
Pasivo y patrimonio							
Pasivos corrientes							
Cuentas por pagar	38 816	1%	81 692	130 262	176 101	228 875	289 648
Préstamos internos	(25 000)	0%	(25 000)	(25 000)	(25 000)	(25 000)	(25 000)
Total pasivos corrientes y total pasivo	13 816	0%	56 692	105 262	151 101	203 875	264 648
Patrimonio							
Capital emitido	20 000	0%	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Resultado del periodo	650 212	11%	217 322	282 276	417 286	682 343	1 013 216
Resultados acumulados	5 435 159	89%	6 085 371	6 302 693	6 584 969	7 002 255	7 684 598
Total patrimonio	6 105 371	100%	6 322 693	6 604 969	7 022 255	7 704 598	8 717 814
Total patrimonio y pasivo	6 119 187	100%	6 379 385	6 710 231	7 173 356	7 908 473	8 982 462

Fuente: Elaboración propia (2023).

6. Estado de resultados sin estrategia

Tabla 267. Estado de resultados sin estrategia

Mobile Inc.

Estado de resultados Expresado en dólares estadounidenses	Simulador Asia Histórico Año 12		Proyectado				
			Año	Año	Año	Año	Año
			2024	2025	2026	2027	2028
Ventas	1 915 898	100%	955 800	731 187	580 649	452 906	344 905
Costo de producción variable	384 082	20%	139 148	125 233	112 710	101 439	91 295
Costos por características	254 870	13%	108 336	97 502	87 752	78 977	71 079
Costo de fabricación contratada	320 170	17%	201 601	181 441	163 297	146 967	132 270
Transporte y aranceles	49 086	3%	44 158	39 742	35 768	32 191	28 972
Investigación y desarrollo	4 637	0%	2 313	1 770	1 405	1 096	835
Promociones	14 000	1%	12 600	11 340	10 206	9 185	8 267
Gastos administrativos	28 681	1%	25 813	23 232	20 908	18 818	16 936
Costos de productos importados	235 395	12%	154 823	139 341	125 407	112 866	101 580
Total costos y gastos	1 290 921	67%	688 792	619 600	557 453	501 539	451 233
Utilidad operativa antes de depreciación (EBITDA)	624 977	33%	267 008	111 587	23 195	(48 633)	(106 328)
Depreciación de activos fijos	26 838	1%	22 812	19 390	16 482	14 009	11 908
Utilidad operativa (EBIT)	598 139	31%	244 196	92 196	6 714	(62 643)	(118 236)
Gastos financieros netos	(235 465)	-12%	(235 877)	(240 207)	(241 107)	(239 220)	(235 094)
Utilidad antes de impuestos	833 604	44%	480 073	332 403	247 820	176 577	116 858
Impuesto a las ganancias (22%)	183 393	10%	105 616	73 129	54 520	38 847	25 709
Utilidad neta	650 211	34%	374 457	259 274	193 300	137 730	91 149
	34%		39%	35%	33%	30%	26%

Fuente: Elaboración propia (2023).

7. Balance general sin estrategia

Tabla 278. Balance general sin estrategia

Mobile Inc.

Estado de situación financiera Expresado en dólares estadounidenses	Histórico		Proyectado				
	Año		Año	Año	Año	Año	
	12 simulador		2024	2025	2026	2027	2028
Activos corrientes							
Efectivo y equivalentes de efectivo	5 637 929	92%	6 027 188	6 302 505	6 511 590	6 664 789	6 771 036
Cuentas por cobrar	3% 59 214	1%	87 888	109 824	127 243	140 830	151 177
Inventario	269 964	4%	269 964	269 964	269 964	269 964	269 964
Total activos corrientes	5 967 107	98%	6 385 040	6 682 292	6 908 798	7 075 583	7 192 177
Activos no corrientes							
Activos fijos	152 080	2%	129 268	109 878	93 396	79 387	67 479
Total activos no corrientes	152 080	2%	129 268	109 878	93 396	79 387	67 479
Total activos	6 119 187	100%	6 514 308	6 792 170	7 002 194	7 154 970	7 259 656
Pasivo y patrimonio							
Pasivos corrientes							
Cuentas por pagar	38 816	1%	59 480	78 068	94 791	109 838	123 375
Préstamos internos	(25 000)	0%	(25 000)	(25 000)	(25 000)	(25 000)	(25 000)
Total pasivos corrientes y total pasivo	13 816	0%	34 480	53 068	69 791	84 838	98 375
Patrimonio							
Capital emitido	20 000	0%	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Resultado del periodo	650 212	11%	374 457	259 274	193 300	137 730	91 149
Resultados acumulados	5 435 159	89%	6 085 371	6 459 828	6 719 102	6 912 402	7 050 132
Total patrimonio	6 105 371	100%	6 479 828	6 739 102	6 932 402	7 070 132	7 161 281
Total patrimonio y pasivo	6 119 187	100%	6 514 308	6 792 170	7 002 194	7 154 970	7 259 656

Fuente: Elaboración propia (2023).

8. Flujo de caja libre con estrategia

Tabla 289. Flujo de caja libre con estrategia

Año	2024	2025	2026	2027	2028
Saldo inicial	5,637,929	3,989,726	3,964,531	4,423,975	5,413,566
Saldo final	3,989,726	3,964,531	4,423,975	5,413,566	6,704,743
Flujo	(1,648,203)	(25,195)	459,444	989,591	1,291,177

Fuente: Elaboración propia (2023).

9. Flujo de caja libre sin estrategia

Tabla 290. Flujo de caja libre sin estrategia

Año	2024	2025	2026	2027	2028
Saldo inicial	5,637,929	6,027,188	6,302,505	6,511,590	6,664,789
Saldo final	6,027,188	6,302,505	6,511,590	6,664,789	6,771,036
Flujo	389,259	275,317	209,086	153,198	106,247

Fuente: Elaboración propia (2023).

10. Cálculo del VAN y la TIR

A fin de determinar los indicadores financieros VAN y TIR de las proyecciones de los estados financieros, se requiere tener claro el concepto del *Weighted Average Cost of Capital* (WACC), la tasa de rendimiento que se espera del negocio basada en los flujos de caja financieros (es

decir, incluyendo el costo del financiamiento del negocio). Según Fernández (2011), se podría entender que el WACC es un promedio ponderado de dos magnitudes muy diferentes, el coste de la deuda y la rentabilidad exigida a las acciones (Ke). Se puede entender que el WACC se basa tanto en el coste del financiamiento del negocio como en la rentabilidad que exigen los accionistas, en un balance dado por la proporción de patrimonio y pasivo. Por ello, la fórmula para poder determinar el WACC se define como:

$$WACC = (Proporción\ de\ Equity * Coste\ del\ Capital) + (Proporción\ de\ Deuda * Coste\ de\ Deuda * (1 - Tasa\ Impuestos))$$

En el caso del negocio de Mobile Inc., el patrimonio sostiene el 100% del negocio, es decir, no existe una proporción de deuda significativa que soporte el funcionamiento de la empresa; por lo tanto, el WACC estará definido por el coste del *equity*. Para calcular el coste del capital se requieren las siguientes variables, según Fernández (2011):

$$Ke = Rf + Bl * (PRH)$$

Donde:

Rf = Tasa libre de riesgo. (Anexo 18)

Bl = Beta desapalancado (en el caso de Mobile Inc. el beta apalancado es igual al desapalancado, puesto que no existe un porcentaje de deuda que sostenga el negocio).

PRH = Prima de riesgo del mercado bursátil de China. (Anexo 19)

A partir de la información obtenida de los diferentes índices bursátiles de China (detalle en el Anexo 20), se obtiene la siguiente fórmula:

- $Ke = Rf + Bl * (PRH)$
- $Ke = 4.80\% + 1.04 * (4.7\%) = 8.96\%$

El cálculo arroja un valor de 8.96%. Con base en ello, se procede a generar los valores de los flujos de caja financiados a valor presente en el cálculo del VAN y la TIR del negocio.

Tabla 301. Simulación de resultados para VAN y TIR de Mobile Inc. (resultados en miles de USD)

	Año					
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
EBITDA		145 621	229 373	753 407	1 053 499	1 408 776
Inversiones	-1 820 000	-280 000	-280 000			
Capital de Trabajo						
Impuesto a la Renta		61 296	79 616	120 627	195 796	286 009

	Año					
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Flujo de Caja Económico	-1 820 000	-73 083	28 990	874 034	1 249 295	1 694 785
Préstamo Largo Plazo	0					
Amortización	0					
Pago de Intereses	0					
Escudo Fiscal	0					
Flujo de Caja Financiero	-1 820 000	-73 083	28 990	874 034	1 249 295	1 694 785
Indicadores Financieros						
WACC	8.96%					
VAN	802 853					
TIR	19%					

Fuente: Elaboración propia (2023).

Como se observa en la tabla anterior, se realizó una inversión del propio capital sin necesidad de un financiamiento externo, el VAN fue de aproximadamente USD 800 millones y una TIR de 19%, lo cual indica rentabilidad del negocio y las operaciones.

CAPÍTULO XII. PLAN DE CONTINGENCIA

1. Situación actual

En el transcurso de los últimos años, el mundo ha enfrentado distintas crisis, como la del COVID-19, disputas comerciales, cambios de políticas nacionales o guerras; al ser estas crisis no predecibles en su magnitud ni su duración, se hace necesario un plan de contingencia que pueda dar una alternativa para poder seguir cumpliendo los objetivos propuestos por la empresa.

2. Objetivo actual

Desarrollar un plan de contingencia que permita el logro de los objetivos de la empresa y asegure su continuidad.

3. Objetivos específicos

- Asegurar las cuotas de producción proyectadas.
- Asegurar el valor de las acciones.
- Asegurar las ventas.
- Brindar soluciones alternas para asegurar la implementación del plan.

4. Plan de acción

- Compra de fábricas a competidores

La construcción de una nueva fábrica requiere de una fuerte inversión de dinero y tiempo, esto aunado a las restricciones gubernamentales y sociales que pueden afectar negativamente los planes de aumentar la capacidad productiva de la empresa, para ello una opción es la compra de fábricas existentes de competidores.

- Crear una nueva unidad de negocio para *wearables*

Para impulsar las ventas de la empresa, incluir una línea de productos como *wearables*, los cuales son complementarios y al ser desarrollados por la misma empresa se tendría una completa compatibilidad con el *software* de los móviles, en especial con las aplicaciones de bienestar que son la llave para llegar a nuestro público objetivo.

- Pago de dividendos

La empresa dispone de un excedente de efectivo que podría usarse para pagar dividendos, lo que reduciría la carga fiscal, además, salvaguardando el valor de las acciones y generando un retorno a los accionistas.

- Desarrollo de fábricas en otro país de la región

Debido a factores geopolíticos como la disputa comercial entre Estados Unidos y China es una posibilidad que a futuro se tengan nuevas restricciones que no permitan la apertura de nuevas fábricas que manejen tecnología sensible en China, para lo cual, una solución es la creación de fábricas en un país de la región.

- Difusión de los objetivos planteados por la empresa

Al tener un cambio tan grande y a largo plazo es posible que diferentes *stakeholders* generen una resistencia al cambio, por ello, es importante que la empresa tenga un programa de difusión de la importancia que traerá la estrategia para el futuro y cuáles son los riesgos de no adoptarla.

5. Conclusiones

El presente plan de contingencia se desarrolló para brindar herramientas al ápice estratégico de la empresa Mobile Inc. para poder responder a situaciones que compliquen el cumplimiento del plan estratégico planteado. Se brindan 2 soluciones alternativas para poder cubrir la necesidad de incremento de la producción de equipos móviles, esto debido a que la construcción de nuevas fábricas necesita un importante apoyo local para que estas construcciones puedan completarse (adquisición de sitio, permisos de construcción, impacto ambiental, personal capacitado en la zona y aceptación social) y este apoyo local no se puede controlar.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- Un aspecto destacable de Mobile Inc. ha sido el manejo responsable de la gestión financiera a través de un buen desempeño económico y alta capacidad de generar efectivo.
- Debido a la importante liquidez financiera de Mobile Inc. es posible implementar una estrategia de penetración de mercado con equipos móviles con características diferenciadoras, a través de aplicaciones *Welltech* que no solo buscan productos para la comunicación sino el cuidado de la salud y el bienestar personal.
- La implementación del plan estratégico está alineada a la ventaja competitiva del enfoque de diferenciación y ahorro en costos a través de la inversión propia en nuevas plantas de producción y mejora continua en I+D.
- Con la implementación del presente plan estratégico se cumplirá el principal objetivo para Mobile Inc., el cual está relacionado a la búsqueda de un mejor posicionamiento en el sector de telecomunicaciones y venta de equipos móviles.
- Como resultado de la implementación del plan estratégico se estima incrementar el patrimonio de Mobile Inc. en más de USD 3 millones.

2. Recomendaciones

- Implementar el plan estratégico para el periodo comprendido entre los años 2024-2028 con el objetivo de buscar un posicionamiento en las empresas *top* del sector de teléfonos móviles con una participación del 3.14% del *market share*.
- Continuar con el desarrollo de nuevas características y aplicaciones *Welltech* para los teléfonos móviles con el objetivo de mantener la diferenciación con productos que a su vez ayuden al cuidado de la salud y el bienestar.
- Evaluar la posibilidad de un crecimiento inorgánico a través de adquisiciones de empresas o *joint venture* con empresas del sector.
- Tener una evaluación constante de los factores externos y aplicar los planes de contingencia en caso se identifique un inminente riesgo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Mundial. (2022). *Producción de electricidad a partir de fuentes renovables, excluida la hidroeléctrica (% del total) - China*.
<https://datos.bancomundial.org/indicador/EG.ELC.RNWX.ZS?locations=CN>
- Banco Santander. (2023). *China: Política y economía*. Trade Markets.
<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/china/politica-y-economia>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- BBVA Research. (2024). *China / Perspectivas Económicas de 2024 y cierre de 2023 en el 5,2%*. <https://www.bbvaesearch.com/publicaciones/china-perspectivas-economicas-de-2024-y-cierre-de-2023-en-el-52/>
- Boquen, A. (2023). *The Ultimate Guide to China Labor Law & Employment Regulations*. Horizons. 24 de agosto. <https://joinhorizons.com/china-labour-law/>
- Canalys (2023). *Global smartphone market declines 1% in Q3 2023 as major players on path to recovery*. <https://canalys.com/newsroom/global-smartphone-market-q3-2023>
- Cantero, I. (2022). *La protección de las marcas en China: asuntos clave*. Abg Intellectual Property. February 16. <https://abg-ip.com/es/la-proteccion-de-las-marcas-en-china-asuntos-clave/>
- Castellanos, L. (2015). *Matriz Interna-Externa (IE)*. [Blog].
<https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/>
- Chen, C. y Leathem, J. (2023). *Wearable band market bounces back with 6% growth in Q2 2023 after two quarters of decline*. Canalys.
<https://www.canalys.com/newsroom/global-wearable-shipments-q2-2023>
- Daly, K. y Gedminas, T. (2022). *The Path to 2075 — Slower Global Growth, But Convergence Remains Intact*. Global Economics Paper.
<https://www.goldmansachs.com/intelligence/pages/the-path-to-2075-slower-global-growth-but-convergence-remains-intact.html>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Decimocuarta edición. Pearson Educación.

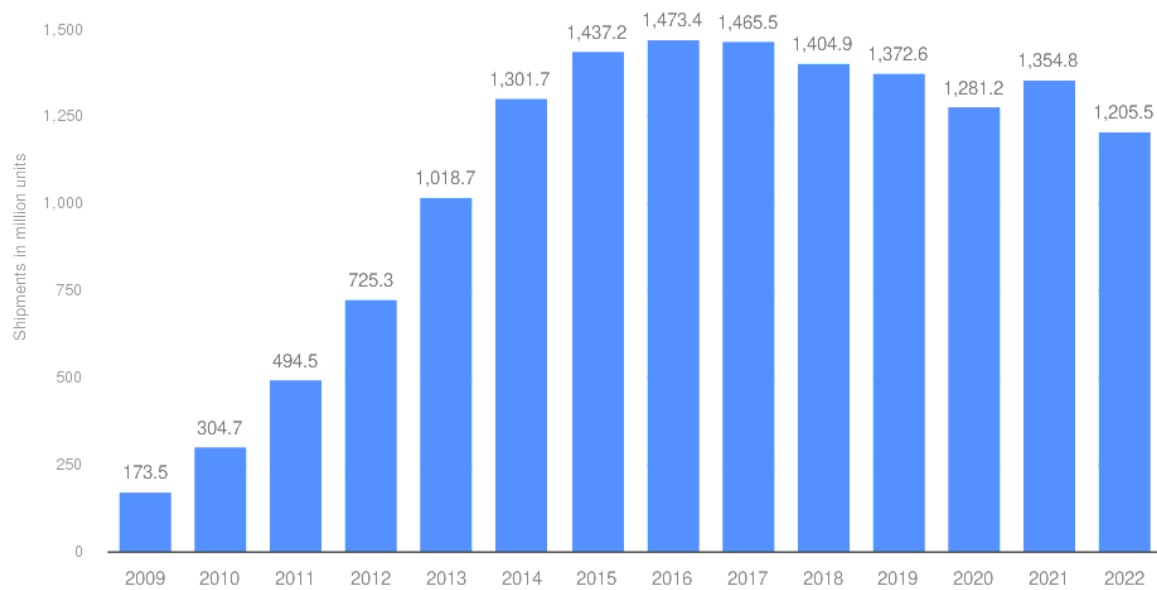
- Fernández, P. (2011). *WACC: Definición, interpretaciones equivocadas y errores*. IESE Business School – Universidad de Navarra.
<https://www.iese.edu/media/research/pdfs/DI-0914.pdf>
- Fiona C. y Andy S. (2022). *Top 5 China Technology Trends in 2022: Emerging technology and digital innovation*. Enlybee. June 16. <https://www.enlybee.com/top-5-china-technology-trends/>
- GSM Association. (2022). *The Mobile Economy China 2022*.
<https://data.gsmainelligence.com/research/research/research-2022/the-mobile-economy-china-2022>
- GSM Association. (2023). *The Mobile Economy 2023*.
<https://www.gsma.com/mobileeconomy/wp-content/uploads/2023/03/270223-The-Mobile-Economy-2023.pdf>
- Infront Analytics (2023). *Beta apalancada / Beta no apalancada Samsung C&T Corp. (028260 | KOR)*. <https://www.infrontanalytics.com/fe-es/KR7028260008/Samsung-C-T-Corp-beta>
- International Data Corporation [IDC]. (2023). *World Quarterly Mobile Phone Tracker Q1*. IDC Tracker. https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=IDC_P8397
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2013). *Dirección de Marketing*. Decimocuarta edición. Prentice Hall.
- Navas, J. y Guerras, M. (2013). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones*. Sexta edición. McGraw-Hill.
- Oyedeji, E. (2023). *China's Entry-Level Smartphone Market Witnessed Surprising Surge in Q1 2023*. Techloy. 14 de junio. <https://www.techloy.com/chinas-entry-level-smartphone-market-in-q1-2023/>
- Peters, G. (2017). *Have Chinese CO2 emissions really peaked?* Climate Home News. <https://www.climatechangenews.com/2017/03/31/chinese-co2-emissions-really-peaked/#:~:text=Although%20it%20looks%20like%20China,fast%20as%20they%20went%20up>
- Petroc, T. (2023a). *Global smartphone shipments from 2009 to 2022*. Statista. February. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/271491/worldwide-shipments-of-smartphones-since-2009/>

- Petroc, T. (2023b). *Forecast number of mobile 5G subscriptions worldwide by region from 2019 to 2028*. Statista. July. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/521598/5g-mobile-subscriptions-worldwide/>
- Porter, M. (2008). *Las 5 fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Shirer, M., Reith, R., Scarsella, A. y Popal, N. (2023). *Worldwide Smartphone Shipments Finally Turn the Corner with 7.3% Growth Forecast in Q4 2023 and 3.8% in 2024*. International Data Corporation - IDC. <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS51430223>
- Slotta, D. (2022). *Smartphone penetration rate in China from 2018 to 2022 with forecasts until 2027*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/321482/smartphone-user-penetration-in-china/>
- Slotta, D. (2023a). *Number of mobile subscribers in China from 2017 to 2022, by operator*. Statista. April. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/291795/china-mobile-subscribers/>
- Slotta, D. (2023b). *Vendors' market share of smartphone shipments in China from 1st quarter 2014 to 3rd quarter 2023*. Statista. November. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/430749/china-smartphone-shipments-vendor-market-share/>
- Tal, D. (2020). *The day wearables replace smartphones: Future of the Internet P5*. Quantumrun. September. <https://www.quantumrun.com/prediction/day-wearables-replace-smartphones-future-internet-p5>
- The White House. (2022). *Readout of President Joe Biden's Meeting with President Xi Jinping of the People's Republic of China*. <https://www.whitehouse.gov/briefing-room/statements-releases/2024/04/02/readout-of-president-joe-bidens-call-with-president-xi-jinping-of-the-peoples-republic-of-china/>
- Thomala, L. L. (2022). *Penetration rate of mobile internet users in China from 2008 to June 2022*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/255552/penetration-rate-of-mobile-internet-users-in-china/>

- Toluna Corporate. (2022). *Evaluating the Smartphone Market in China*. May 13.
<https://tolunacorporate.com/evaluating-the-smartphone-market-in-china/>
- Trading Economics (2023). *China - Bono soberano a 10 años*.
<https://es.tradingeconomics.com/china/government-bond-yield>
- United Nations. (2022). *World Population Prospects 2022: Summary of results*. Department of Economic and Social Affairs, Population Division.
<https://www.researchgate.net/publication/361944109>
- Whiting, K. (2023). *China's growth forecasts upgraded, Eurozone recession fears and other economy news to read this week*. World Economic Forum.
<https://www.weforum.org/agenda/2023/11/china-growth-forecast-economy-news/>
- World Bank Group. (2023a). *Datos: China*. World Bank.
<https://datos.bancomundial.org/pais/china>
- World Bank Group. (2023b). *Emisiones de CO2 (toneladas métricas per cápita) - China*.
<https://datos.bancomundial.org/indicador/EN.ATM.CO2E.PC?locations=CN>
- World Bank Group. (2023c). *Prima de riesgo por préstamo (tasa de la prima menos tasa de los bonos del tesoro, %) - Hong Kong SAR, China*. World Bank.
<https://datos.bancomundial.org/indicador/FR.INR.RISK?locations=HK>
- Zhong, L., Zhu, T. y Liu, A. (2023). *A close race ahead in Mainland China smartphone market after 5% shipment decline in Q3 2023*. Canalys. October.
<https://www.canalys.com/newsroom/china-smartphone-market-Q3-2023>
- Zhou, Q. (2022). *2023 Import-Export Tariffs in China*. China Briefing. December 30.
<https://www.china-briefing.com/news/china-import-export-tariffs-in-2023/>
- Zipser, D., Hui, D., Zhou, J. y Zhang, C. (2022). *2023 McKinsey China Consumer Report: A Time of Resilience* www.mckinsey.com/china-consumer-2023

ANEXOS

Anexo 1. Envíos mundiales de teléfonos móviles de 2009 a 2022



Source
IDC
© Statista 2023

Additional Information:
Worldwide: 2009 to 2021

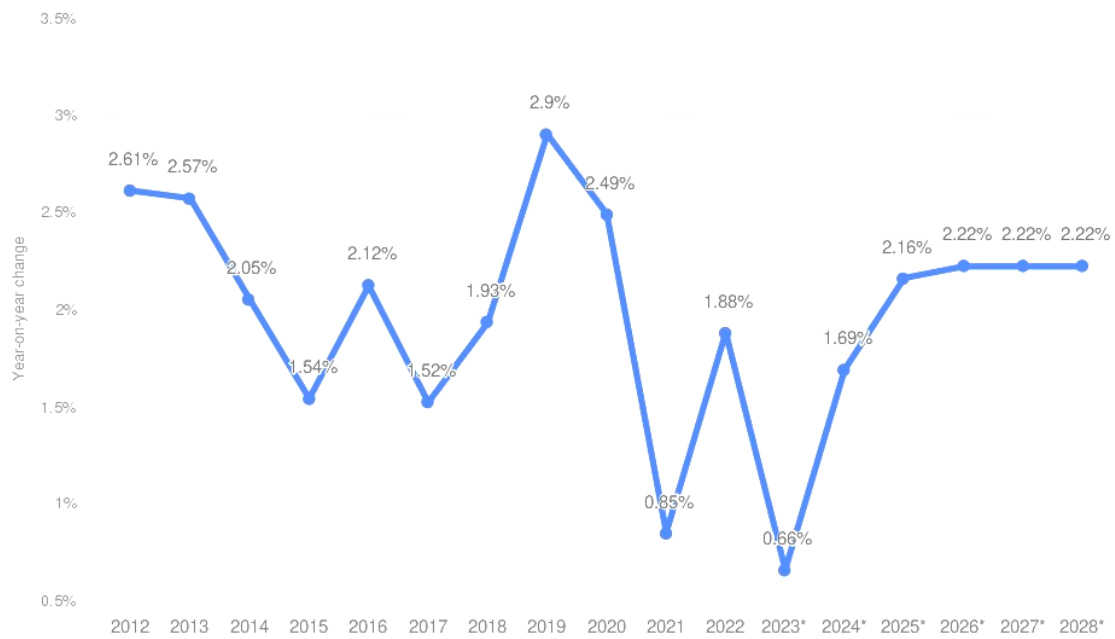
Fuente: Petroc (2023a). Expresado en millones de unidades.

Anexo 2. Proyecciones de crecimiento de PBI (GDP, por sus siglas en inglés, *Gross Domestic Product*) real

Real GDP Growth Projections (%)									
	2000-2009	2010-2019	2020-2029	2024-2029	2030-2039	2040-2049	2050-2059	2060-2069	2070-2079
World	2.7	3.2	2.4	2.8	2.5	2.1	2.0	1.8	1.7
DM	1.6	1.9	1.5	1.8	1.6	1.4	1.3	1.2	1.1
United States	1.9	2.3	1.7	1.9	1.7	1.5	1.4	1.3	1.2
Germany	0.8	2.0	0.7	1.2	1.3	1.1	0.9	0.9	1.0
Japan	0.5	1.2	0.6	0.9	0.8	0.7	0.7	0.6	0.5
United Kingdom	1.6	2.0	1.4	2.0	1.9	1.6	1.5	1.3	1.2
Canada	2.1	2.3	1.7	2.1	2.0	1.9	1.7	1.6	1.6
Australia	3.1	2.6	2.3	2.5	2.4	2.1	1.8	1.7	1.5
Asia (ex. DM)	7.6	6.7	4.1	4.2	3.1	2.4	2.1	1.8	1.5
China	10.3	7.7	4.2	4.0	2.5	1.6	1.1	0.9	0.5
India	6.9	6.9	5.0	5.8	4.6	3.7	3.1	2.5	2.1
Indonesia	5.3	5.4	3.8	4.3	3.6	3.0	2.6	2.3	2.0
Korea	4.9	3.3	2.0	1.9	1.4	0.8	0.3	-0.1	-0.2
Thailand	4.3	3.6	1.9	2.8	2.4	1.9	1.4	1.1	0.9
Philippines	4.5	6.4	4.4	6.0	4.9	4.1	3.5	3.1	2.7
CEEMEA	4.8	3.5	2.6	3.2	3.3	3.1	3.0	2.9	2.7
Russia	5.5	2.1	0.3	1.2	1.6	1.2	1.2	1.3	1.1
Turkey	4.0	5.9	4.2	3.5	2.9	2.1	1.7	1.4	1.1
Saudi Arabia	3.5	3.5	2.8	2.9	3.2	2.5	2.0	1.7	1.4
Poland	3.9	3.7	2.8	3.3	1.9	1.1	0.7	0.5	0.4
Egypt	5.0	4.4	4.7	4.8	5.3	4.4	3.8	3.2	2.7
South Africa	3.6	1.7	1.8	2.8	3.6	3.4	2.9	2.6	2.2
LatAm	2.8	2.4	2.3	3.0	3.1	2.7	2.3	1.9	1.6
Brazil	3.4	1.4	1.9	2.4	2.8	2.5	2.1	1.7	1.5
Mexico	1.5	2.7	1.8	3.0	3.0	2.6	2.2	1.7	1.4
Argentina	2.6	1.4	2.6	3.3	3.1	2.6	2.2	1.8	1.5
Colombia	3.9	3.7	3.4	3.4	3.3	2.7	2.2	1.7	1.4
Chile	4.2	3.3	2.1	2.3	2.4	2.0	1.6	1.4	1.2
Peru	5.0	4.5	3.3	4.2	4.0	3.5	2.9	2.5	2.1

Fuente: Daly y Gedminas (2022).

Anexo 3. Índice de inflación en China desde el 2012 al 2022 y proyección al 2028



Sources

IMF; National Bureau of Statistics of China
© Statista 2023

Additional Information:

China: 2012 to 2022

Anexo 4. Atractividad de los nuevos entrantes

CATEGORIAS	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO
BARRERAS DE ENTRADA	0	0	2	4	2
ECONOMIA DE ESCALA				X	
IDENTIFICACION DE LA MARCA (RECONOCIMIENTO, FIDELIZACION)					
COSTO DE CAMBIO			X		
ACCESO A CANALES DE DISTRIBUCION				X	
REQUERIMIENTO DE CAPITAL (INVERSION)					X
ACCESO A LA MATERIA PRIMA				X	
LEYES GUBERNAMENTALES			X		
I+D					X
RESPONSABILIDAD SOCIAL				X	
EVALUACION GENERAL	ATRACTIVO ESCASO		ATRACTIVO MEDIO		ATRACTIVO ALTO
TOTAL	0		6		2

Fuente: Elaboración propia (2024)

Anexo 5. Atractividad del poder de los proveedores

CATEGORIAS	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO
PODER DE LOS PROVEEDORES	0	1	0	1	4
NUMERO DE PROVEEDORES IMPORTANTES					X
DISPONIBILIDAD DE SUSTITOS PARA LOS PRODUCTOS DE LOS PROVEEDORES		X			
COSTO DE DIFERENCIACION O CAMBIO DE LOS PRODUCTOS DE LOS PROVEEDORES				X	
CONTRIBUCION DE LOS PROVEEDORES A LA CALIDAD O SERVICIO					X
COSTO TOTAL DE LA INDUSTRIA CONTRIBUIDO POR LOS PROVEEDORES					X
IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA PARA LOS BENEFICIOS DE LOS PROVEEDORES					X
EVALUACION GENERAL	ATRACTIVO ESCASO		ATRACTIVO MEDIO		ATRACTIVO ALTO
TOTAL	1		1		4

Fuente: Elaboración propia (2024)

Anexo 6. Atractividad del poder de los compradores

CATEGORIAS	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO
PODER DE LOS COMPRADORES	0	1	2	0	3
NUMERO DE COMPRADORES IMPORTANTES					X
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS PARA LOS PRODUCTOS DE LA INDUSTRIA		X			
CONTRIBUCION A LA CALIDAD DE SERVICIO DE LOS PRODUCTOS DE LOS COMPRADORES					X
COSTO TOTAL DE LOS COMPRADORES CONTRIBUIDO POR LA INDUSTRIA					X
RENTABILIDAD DE LOS COMPRADORES			X		
EVALUACION GENERAL	ATRACTIVO ESCASO		ATRACTIVO MEDIO		ATRACTIVO ALTO
TOTAL		1	2		3

Fuente: Elaboración propia (2024)

Anexo 7. Market share de wearables a nivel mundial Q2 2023

Vendor	Q2 2023 shipments (million)	Q2 2023 market share	Q2 2022 shipments (million)	Q2 2022 market share	Annual growth
Apple	8.1	18%	8.4	20%	-3%
Xiaomi	4.8	11%	4.8	11%	0%
Huawei	4.3	10%	3.8	9%	+13%
Noise	3.5	8%	1.8	4%	+93%
Fire-Boltt	3.0	7%	1.6	4%	+86%
Others	20.6	47%	21.3	51%	-3%
Total	44.2	100.0%	41.7	100.0%	+6%

Note: percentages may not add up to 100% due to rounding
 Source: Canals Wearable Band Analysis (sell-in shipments), August 2023



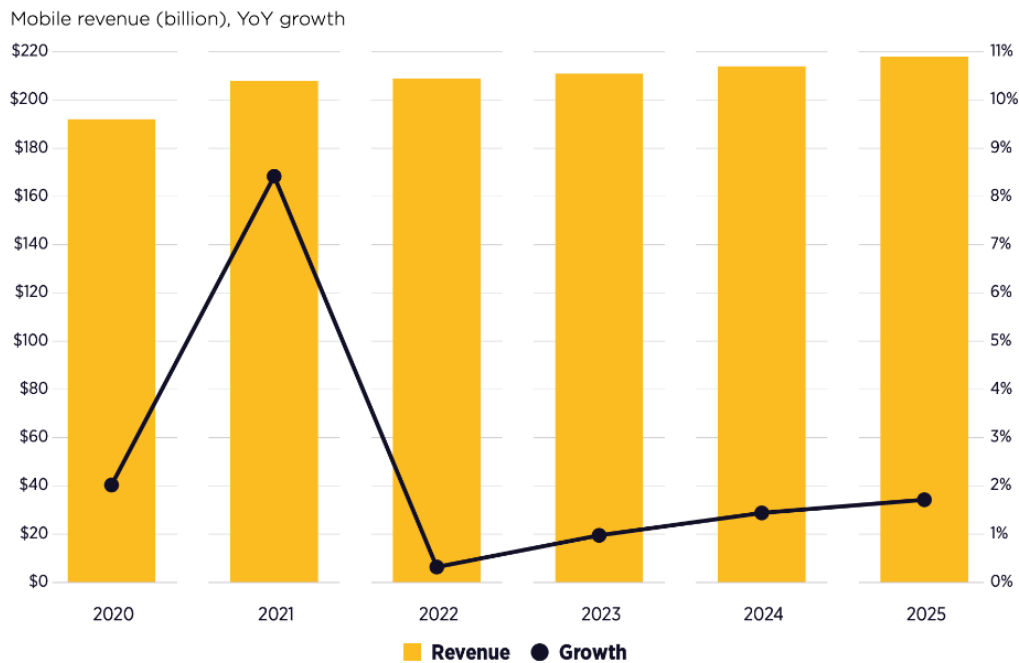
Fuente: Chen y Leathem (2023).

Anexo 8. Atractividad de la disponibilidad de sustitutos

CATEGORIAS	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO
DISPONIBILIDAD DE LOS SUSTITUOS	0	0	2	1	0
DISPONIBILIDAD DE LOS SUSTITUOS				X	
RENTABILIDAD Y AGRESIVIDAD DEL PRODUCTOR DE SUSTITUOS			X		
PRECIO / VALOR DEL SUSTITUTO			X		
EVALUACION GENERAL	ATRACTIVO ESCASO		ATRACTIVO MEDIO		ATRACTIVO ALTO
TOTAL	0		3		0

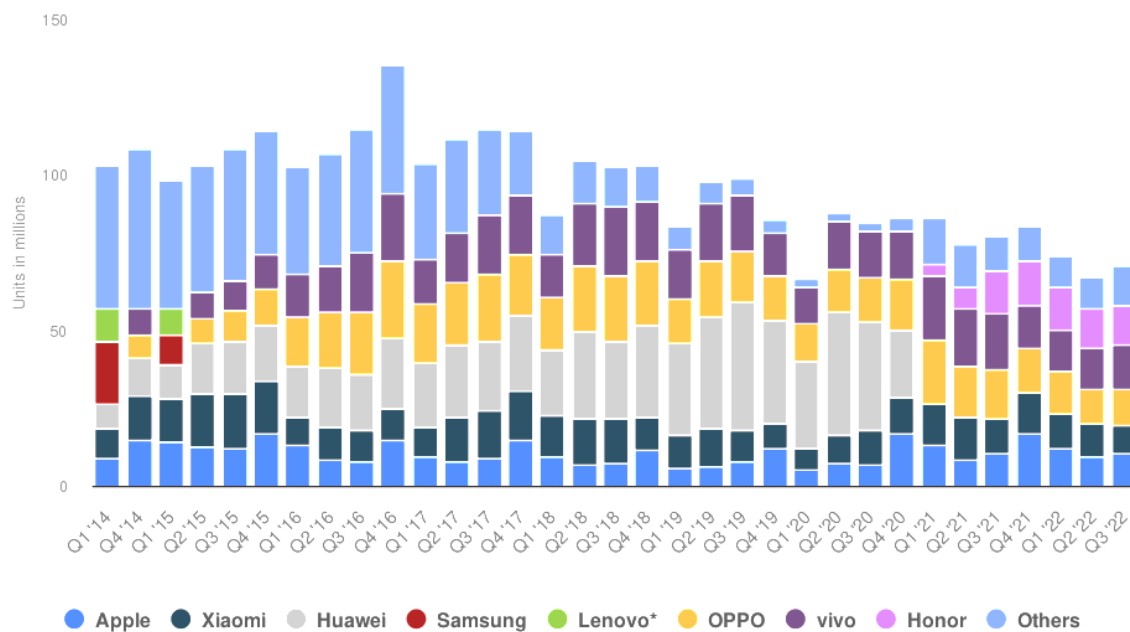
Fuente: Elaboración propia (2024)

Anexo 9. Evolución de ventas de teléfonos móviles en China con proyección hasta el 2025



Fuente: GSM Association (2022).

Anexo 10. Market share de proveedores de teléfonos inteligentes en China Q1 2014 y Q3 2022



Source
IDC
© Statista 2023

Additional Information:
China: Q1 2014 to Q3 2022

Fuente: Slotta (2023b). En millones de unidades.

Anexo 111. Market share de los teléfonos móviles inteligentes en China Q3 2023

People's Republic of China (Mainland) smartphone shipments and annual growth

Canalys Smartphone Market Pulse: Q3 2023

Vendor	Q3 2023 shipments (million)	Q3 2023 market share	Q3 2022 shipments (million)	Q3 2022 market share	Annual growth
HONOR	11.8	18%	12.0	17%	-1%
OPPO	10.9	16%	12.1	17%	-10%
Apple	10.6	16%	11.3	16%	-6%
vivo	10.4	16%	14.1	20%	-26%
Xiaomi	9.1	14%	9.0	13%	0%
Others	13.9	21%	11.4	16%	21%
Total	66.7	100%	69.8	100%	-5%

Notes: from Q1 2021, HONOR is not included in Huawei's shipments;

OnePlus is included in OPPO shipments.

Percentages may not add up to 100% due to rounding

Source: Canalys Smartphone Analysis (sell-in shipments), October 2023



Fuente: Zhong et al. (2023).

Anexo 112. Atractividad de rivalidad entre competidores

CATEGORIAS	MUY POCO ATRATIVO	POCO ATRATIVO	NEUTRO	ATRATIVO	MUY ATRATIVO
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	0	1	2	0	4
NUMERO DE COMPETIDORES IGUALMENTE EQUILIBRADOS					X
CRECIMIENTO RELATIVO DE LA INDUSTRIA					X
COSTO FIJO O DE ALMACENAMIENTO			X		
CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO					X
AUMENTOS DE CAPACIDAD			X		
DIVERSIDAD DE COMPETIDORES					X

EVALUACION GENERAL	ATRACTIVO ESCASO	ATRACTIVO MEDIO	ATRACTIVO ALTO
TOTAL	1	2	4

Fuente: Elaboración propia (2024)

Anexo 13. Resumen de análisis PESTELG

Factor	Tendencia	Impacto en el Sector	Oportunidad / Amenaza	Posible impacto
Políticos	Estabilidad política y regulaciones gubernamentales	Trascendente	Oportunidad	La estabilidad política en el tiempo permite mantener un nivel de inversiones alto para Mobile Inc. minimizando la posibilidad de una pérdida o deterioro de la economía por búsqueda de votos o plazas políticas.
	Política fiscal a favor del consumo, seguridad alimentaria y desarrollo tecnológico	Trascendente	Oportunidad	
Económicos	Relaciones exteriores tensas especialmente con EEUU	Importante	Amenaza	Dificultades para la comercialización de productos producidos en China hacia el mercado americano. Es preferible incrementar comercialización local.
	Crecimiento económico sostenido	Trascendente	Oportunidad	El crecimiento del PIB de China proyectado en 5.2% para 2023 y 4.6% para 2024 ofrece un entorno favorable para el aumento de la demanda de dispositivos móviles, lo cual puede impulsar las ventas y la expansión de Mobile Inc
	Riesgo de deflación	Importante	Amenaza	La deflación pueden reducir el poder adquisitivo de los consumidores, disminuyendo la demanda de nuevos dispositivos móviles y afectando negativamente las ventas de Mobile Inc.
Sociales	País más poblado a nivel global con alrededor de 1,426 millones de personas en el 2022.	Importante	Oportunidad	Potencial de comercialización alto debido a un mayor público. Aún cuando se capture un % bajo del mercado sigue siendo un alto volumen debido a la cantidad de personas.
	Preferencias de los consumidores orientadas al mercado occidental.	Nada importante	Oportunidad	Importante diseñar productos considerando las tendencias del mercado occidental al igual que las preferencias de dicho público.
	Hogares urbanos con ingresos medios altos alcanzará el 54% del total de hogares para el 2025.	Importante	Amenaza	A medida que los ingresos familiares se hacen más altos las personas pueden acceder a productos más premium con un precio y reputación mayor. Esto puede llevarnos a competir contra marcas de un nivel más alto.
Ecológicos	100% de la población en el 2022 con acceso al servicio de electricidad.	Muy importante	Oportunidad	El público al cual comercializar aparatos tecnológicos dependientes es el total de la población China, nos permite llegar como Mobile Inc. a cualquier persona.
	Crecimiento de las emisiones de CO2 per capita en 50% en un periodo de 10 años.	Importante	Amenaza	Posibilidad de incrementar restricciones a productos que incrementen la emisión de CO2. Necesidad para Mobile de buscar comprar bonos de carbono o iniciativas para minimizar impacto ambiental.
	Incremento en el consumo de energías renovables (2020 las energías renovables representaron el 5% del total del mercado energético).	Nada importante	Amenaza	
Tecnológicos	Expansión de la tecnología 5G	Trascendente	Oportunidad	La adopción de la tecnología 5G en China, con proyecciones de duplicarse para 2027, ofrece a Mobile Inc. la oportunidad de diseñar productos con características más avanzadas y mejorar la experiencia del usuario vs las que hoy ofrece actualmente.
	Avances en inteligencia artificial y automatización	Muy importante	Oportunidad	El auge de la IA y la inversión en tecnologías avanzadas permiten a Mobile Inc. desarrollar productos diferenciados que pueden ofrecer ventajas competitivas significativas en el mercado móvil, aumentando su atractivo entre los consumidores tecnológicos.
Legales	Implementación de nuevas medidas para reforzar la protección de marcas de los inversionistas extranjeros y nacionales.	Trascendente	Oportunidad	Nos permitirán tener un mejor cuidado sobre los avances en I+D que realicemos para los productos de Mobile.
	Actividades relacionadas a la inversión en I+D y la protección del medio ambiente poseen beneficios fiscales.	Muy importante	Oportunidad	Mobile puede incrementar las acciones en I+D sobre todo en protección ambiental para ganar ventaja competitiva. Se complementa con las amenazas ecológicas.
Globales	China implementará tarifas de importación provisional hacia 1 020 commodities	Nada importante	Amenaza	El incrementar impuestos a las importaciones de ciertos commodities puede generar en Mobile la necesidad de subir precios en el largo plazo. Se recomienda reducir la dependencia hacia estos insumos desde producción.

Fuente: Elaboración propia (2023).

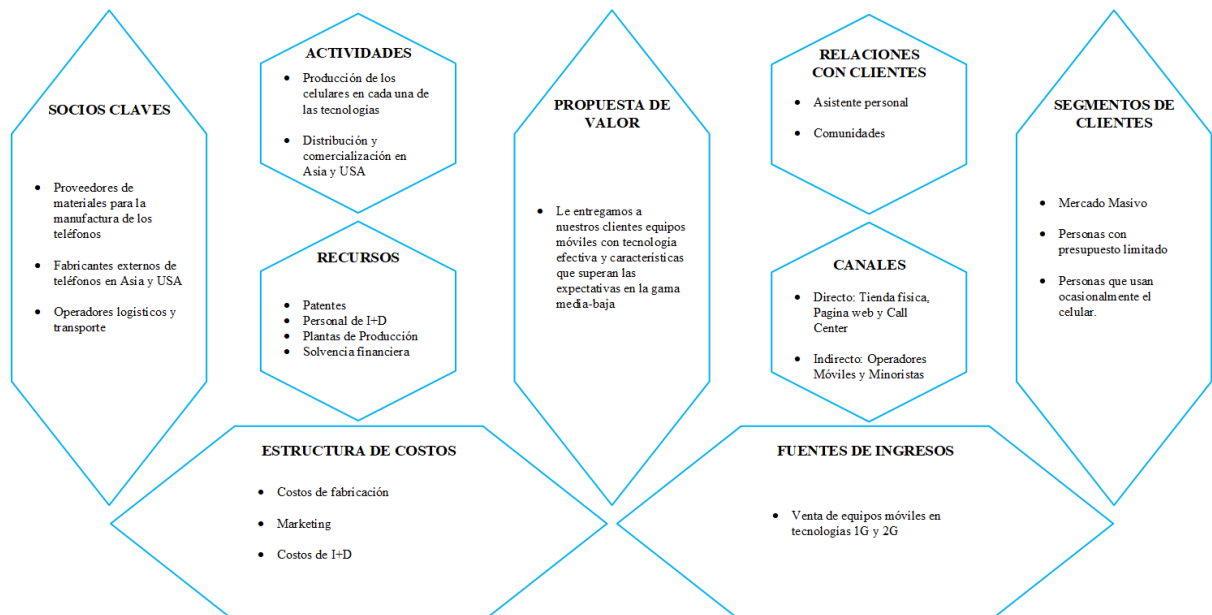
Anexo 14. Matriz EFE

Factores Externos Clave		Peso	Calificación	Puntuación
Oportunidades (O)				
1	Mercado chino tiene un crecimiento importante en el negocio de teléfonos móviles inteligentes: Penetración en la población del 82.8% al 2027	0.20	3	0.60
2	Potencial crecimiento del mercado de teléfonos móviles con preferencias de los consumidores enfocadas en salud y bienestar	0.15	2	0.30
3	Aparición y potencial crecimiento de suscriptores de nuevas tecnologías en el continente de Asia hacia el año 2027	0.10	2	0.20
4	Importante proveedor de diversos componentes y materiales utilizados en la fabricación de teléfonos móviles	0.05	2	0.10

5	Impulso en la creación de nuevos acuerdos comerciales para estimular la demanda interna y crear condiciones favorables para los negocios	0.05	1	0.05
Subtotal Oportunidades (O)				1.25
Amenazas (A)				
1	Riesgo de deflacion	0.20	4	0.80
2	Crecimiento de actuales fabricantes de teléfonos móviles y mayor participación en el mercado	0.15	3	0.45
3	Crecimiento de emisiones de CO2 no acorde con políticas públicas y regulación ambiental	0.10	2	0.20
4	Repercusiones económicas, sociales y de salud posCOVID-19	0.05	3	0.15
5	Presencia de proveedores de <i>wearables</i> , productos sustitutos con oportunidad de desarrollo y producción a nivel mundial	0.05	2	0.10
Subtotal Amenazas (A)				1.70
TOTAL				2.95

Fuente: Elaboración propia (2024)

Anexo 15. Modelo CANVAS de Mobile Inc. 2024-2028



Fuente: Elaboración propia (2023)

Anexo 16. Cadena de valor de Mobile Inc. 2024-2028

ACTIVIDADES APOYO	INFRAESTRUCTURA				
	Planificación estratégica, Políticas de buen gobierno corporativo, Contabilidad, Planificación financiera, legal y Tributaria, Instalación de 3 plantas de producción en China				
	RECURSOS HUMANOS				
	Administración del talento humano: Reclutamiento de personal, Nóminas y compensaciones, Control del clima laboral, Revisión de sueldos, reducción de brechas salariales y mejoras en beneficios del personal				
ACTIVIDADES PRIMARIAS	DESARROLLO TECNOLÓGICO				
	Desarrollo de teléfonos móviles de gama media, Investigación de mercado de nuevas tendencias y aplicaciones, Mejoras y actualizaciones en canales digitales para venta online				
	ADQUISICIONES				
Gestión del proceso de compras de insumos, materiales, entre otros. Proceso de selecciones de proveedores					
	LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIO
	Abastecimiento eficiente de materiales, componentes y suministros para la producción	Producción de teléfonos móviles para su comercialización	Gestión y control del proceso y seguimiento de la entrega de productos desde los puntos de distribución hacia el cliente	Proyección y planificación de ventas	Satisfacción del cliente en la compra y atención posventa
	Compras a través de selección de proveedores	Control de calidad en proceso de fabricación	Plan de entregas de teléfonos móviles con eficiencia de despacho	Definición de precios, descuentos, promociones y estrategias de ventas	Política de garantía
	Gestión de almacenes y control de inventarios	I+D Incremento del número de fábricas de producción Control directo de procesos productivos		Incremento de participación de mercado Plan de promociones Convenios comerciales en mercados moderno y tradicional	

M
A
R
G
E
N

Fuente: Elaboración propia (2023)

Anexo 17. Detalles del plan de *Marketing*

Segmentación de los usuarios

Segmentación	Perfil: <i>Welltech</i> - gama media baja
Geográfica	República Popular China (Asia oriental)
Demográfica	Edad: 25 a 50 años. Género: todos. NSE: a partir de medio con ingresos entre 10 000 a 20 000 yuanes (1 500 a 3 000 dólares)
Psicográfica	Valores y creencias: su enfoque en la salud es práctico. Estilo de vida: son activos físicamente y consumen regularmente contenido relacionado con la salud y el bienestar. Utilizan tecnología, incluidos sus <i>smartphones</i> , intereses: funciones esenciales que les ayuden a monitorizar su salud, como contadores de pasos, monitores de sueño y recordatorios para beber agua. Personalidad: aunque puedan tener un presupuesto limitado, están determinados a mantener un estilo de vida saludable utilizando las herramientas que tienen a mano. Actitudes: tienen una visión positiva de la tecnología como herramienta de mejora de la salud y buscan soluciones de costo/funcionalidad.
Conductual	Uso del producto: se centran en aplicaciones y funciones esenciales de salud y <i>fitness</i> . Lealtad a la marca cuando ofrecen un equilibrio entre precio y funcionalidad. Beneficios buscados: equipos que puedan integrarse bien con aplicaciones populares de salud, sin fallos o problemas de compatibilidad. Respuesta a promociones: interesados en promociones que ofrezcan descuentos o paquetes económicos, ya que buscan maximizar el valor por su dinero. Momentos de compra: investigan antes de comprar, influenciados para cambiar o actualizar su dispositivo cuando encuentran una buena oferta o descuento.

Características principales del producto 2024

Modelo	Perfil: <i>Welltech</i> - Gama media	Sustento técnico
Gama	Media	Segmento target
Tecnología	4G	Tecnología más extendida en China
Sistema Operativo	Android 13	Última versión del sistema operativo de Google
Procesador	MediaTek Dimensity 810	Ofrece un buen equilibrio entre rendimiento y eficiencia
Pantalla	AMOLED de 6,62 pulgadas Tasa de refresco de 60 Hz	Ofrece una buena experiencia visual
Memoria RAM	6 GB	Suficiencia para la mayoría de las tareas
Almacenamiento	128 GB	Suficiente para almacenar aplicaciones, fotos, videos y apps de bienestar.
Batería	4.500 mAh Carga rápida de 33 W	Buena autonomía y velocidad de carga
Cámara fotográfica	Principal de 48 Mpx, ultra gran angular de 8 Mpx, macro de 2 Mpx	Buena calidad de imagen para la mayoría de las situaciones
Características <i>Welltech</i> <i>core</i>	Seguimiento del sueño Monitorización del estrés Sensor de frecuencia cardíaca	Se cumple con los estándares del mercado más la monitorización del estrés como diferencial

Fuente: Elaboración propia (2023).

Anexo 18. Tasa libre de riesgo (rentabilidad de bono soberano de China a 10 años)

China - Bono soberano a 10 años						
Los valores actuales, los datos históricos, las previsiones, estadísticas, gráficas y calendario económico - China - Bono soberano a 10 años.						
Real	Anterior	Mayor	Menor	Fechas	Unidad	Frecuencia
2.69	2.69	4.80	2.48	2000 - 2023	Por Ciento	Diario

Fuente: Trading Economics (2023).

Anexo 19. Prima de riesgo por préstamo

China - Bono soberano a 10 años						
Los valores actuales, los datos históricos, las previsiones, estadísticas, gráficas y calendario económico - China - Bono soberano a 10 años.						
Real	Anterior	Mayor	Menor	Fechas	Unidad	Frecuencia
2.69	2.69	4.80	2.48	2000 - 2023	Por Ciento	Diario

Fuente: World Bank Group (2023c). *Tasa de prima menos tasa de los bonos del tesoro, % - Hong Kong SAR, China.*

Anexo 20. Información bursátil de China para el cálculo del Ke Betas apalancadas del sector de telecomunicaciones

International Peers - Samsung C & T Corp.

Company Name	Ctry	Market Cap. last (mUSD)	Beta 1-Year	Year-To-Date Price Change (in local currency)
Samsung C & T Corp.	KOR	N/A	N/A	N/A
<i>International Peers Median</i>			1.04	38.0%
Netflix Inc.	USA	198 663	1.09	53.9%
DENSO CORPORATION	JPN	12 067	1.11	38.0%
TC Energy Corporation	CAN	39 533	N/A	-4.4%
Dell Technologies Inc.	USA	50 687	0.99	72.4%
ENGIE SA	FRA	42 331	0.53	19.8%

Fuente: Infront Analytics (2023).