



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MOBILE GAMES:
2022-2026”**

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

Presentado por:

Gabriel Alfonso Becerra Abregu

Andrea Yulissa Duran Valverde

Sergio Rafael Leon Aranda

Yanet Milagros Lopez Asencios

Asesor: Alejandro Flores

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

Lima, enero 2023

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO | Escuela de
Postgrado

A través del presente, ALEJANDRO FLORES CASTRO, deja constancia que el trabajo de investigación titulado "**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MOBILE GAMES. 2022-2026**", presentado por:

	Nombre de los alumno(s)
1	Becerra Abregú, Gabriel Alfonso
2	Duran Valverde, Andrea Yulissa
3	León Aranda, Sergio Rafael
4	López Asencios, Yanet Milagros

para optar al Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio de Turnitin el 8 de diciembre de 2022 dando el siguiente resultado:

INFORME DE ORIGINALIDAD

15%

INDICE DE SIMILITUD

15%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

Fecha: 8 de diciembre de 2022

Firma del asesor

Dedicatoria

A mis amados padres, Hilario y Mariluz, quienes me enseñaron que, a pesar de tener caídas, siempre hay que levantarse. A mis hermanos, mis ángeles de la guarda. A ellos, les debo todo.

Sergio León

Agradezco a Dios y a mis queridos padres, Hugo López y Noima Asencios, quienes me enseñaron a luchar por mis metas, objetivos, siempre estuvieron alentándome y me brindaron su apoyo incondicional, serán siempre mis personas favoritas.

Yanet López

A Dios, por darme una familia maravillosa; a mi esposa Ros y a mi hija Morgana, porque son mi principal soporte e inspiración y por apoyarme siempre en alcanzar mis metas. También a mi madre, por enseñarme que la disciplina y el esfuerzo siempre tienen sus recompensas.

Gabriel Becerra

Agradezco a mis padres, Juan Duran y Santa Valverde, por acompañarme, apoyarme y ayudarme a sacar lo mejor de mí, esforzándome cada día para ser mejor persona y profesional.

Andrea Duran

Agradecimiento

Agradecemos a todos los profesores que compartieron sus conocimientos a lo largo de la maestría y en especial a nuestro asesor, profesor Alejandro Flores, por su apoyo, paciencia y orientación para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Resumen Ejecutivo

Durante los últimos años, el mundo ha experimentado un cambio constante y acelerado con relación a la tecnología, intensificándose a raíz de la pandemia: Covid-19. Se recortaron las distancias, se reemplazaron los viajes de trabajo por llamadas virtuales, los correos electrónicos por mensajes instantáneos, las llamadas mediante una línea telefónica por llamadas de forma instantánea a partir de aplicaciones. El mundo de los videojuegos por medio de aplicaciones de celulares crece de manera acelerada: solo en China, el crecimiento del mercado *gaming* es de 10% anual.

En el período 2015-2021, la estrategia de Mobile Games se enfocó en ser líderes en costos, para lo cual se desarrolló tecnologías 1 y 3, de manera principal para el mercado chino. Sin embargo, ocupa solo el 2.6% del total de *smartphones* en China, pues compite con corporaciones como BBK Electronics Corp. Ltd., Iphone y Xiaomi que, debido a la gran producción de *smartphones* de gama media, tienen mejores negociaciones. Por lo tanto, el poder frente a los proveedores es bajo. El problema que enfrenta la empresa es que tanto la tecnología 1 como la 3 serán obsoletas y, en un futuro próximo, el mercado de estas tecnologías se reducirá de modo drástico, razón por la cual es necesario cambiar a la tecnología 5G. Esta tecnología revolucionará los mercados en los próximos años.

Con la finalidad de continuar con un crecimiento sostenido, se plantea un cambio de estrategia para Mobile Games. Se ha decidido enfocarse en mantener la estrategia de costos bajos y, a la vez, en un segmento en particular: jugadores *gaming* en celulares móviles, en China.

El objetivo general en los próximos cinco años es ser líderes en ventas de celulares *gaming*, con los juegos más populares de gama media y baja en China. Se ha planteado planes estratégicos para cada área funcional: operaciones, marketing,

investigación y desarrollo, recursos humanos, responsabilidad social corporativa y finanzas.

A partir de la implementación de dichos planes funcionales, los principales objetivos son:

- Incrementar el ingreso por ventas en un 10% anual, de acuerdo con las estimaciones de crecimiento del sector, dinamizado por el crecimiento de la economía china.
- Obtener una participación del 6.6% de celulares *gaming* en China, para el año 2026.

Se concluye que los planes funcionales presentados contribuirán a alcanzar el objetivo, permitirá continuar con un crecimiento sostenido de la mano con los *stakeholders* y generar mayor valor para los accionistas.

Abstract

In recent years, the world has experienced a constant and accelerated change in relation to technology, intensifying as a result of the pandemic: Covid-19. We shorten distances, we replace work trips with virtual calls, emails with instant messages, calls through a telephone line with calls instantly through applications. The world of video games through mobile applications is growing rapidly, only in China the growth of the gaming market is 10% per year according to the analysis of Mobile in China by Statista, 2021.

From 2015 to 2021, the Mobile Games strategy was focused on being cost leaders, developing technologies 1 and 3 mainly for the Chinese market; However, we occupy only 2.6% of the total number of smartphones in China, competing with corporations such as BBK Electronics Corp Ltd, Iphone and Xiaomi, which due to the large production with mid-range smartphones have better negotiations and therefore our power against the providers is low. The problem our company faces is that both Technology 1 and 3 are becoming obsolete and soon, the market for these technologies will be drastically reduced, which is why it is necessary to change to 5G Technology, this technology will be the one that will revolutionize the markets in the coming years.

In order to continue with sustained growth, we propose a change in strategy for Mobile Games, we have decided to focus on maintaining the low-cost strategy and at the same time focus on a particular segment: mobile gaming players in China.

Our general goal in the next 5 years is to be the leader in sales of gaming phones with the most popular games in China in the mid and low range. With this strategic plan, we have outlined strategic plans for each functional area: operations,

marketing, research and development, human resources, corporate social responsibility, and finance.

Through the implementation of these functional plans, our main objectives are:

- Increase sales income by 10% per year in accordance with growth estimates for the sector and boosted by the growth of the Chinese economy.
- Obtain a 6.6% share of gaming cell phones in China by 2026.

We conclude that the functional plans presented will contribute to achieving our goal, will allow us to continue with sustained growth hand in hand with our stakeholders and generate greater value for our shareholders.

Introducción

El mercado de las telecomunicaciones y en especial de los teléfonos móviles inteligentes es un mercado en constante cambio. Las antiguas tecnologías 3G y 4G son cada vez más insuficientes para soportar la gran necesidad de procesamiento de información de los clientes modernos, quienes utilizan sus teléfonos cada vez en menor proporción para realizar llamadas telefónicas. En cambio, en los últimos años se han encontrado aplicaciones cada vez más complejas para estos equipos tecnológicos, desde interactuar en las redes sociales o moverse en metaversos digitales, hasta ser herramientas de trabajo y negocio. Es importante señalar que la aparición de la red 5G ofrece una capacidad y velocidad de transmisión y procesamiento de información nunca antes vista, potenciando aún más el incremento de usuarios de teléfonos inteligentes alrededor del mundo. China no ha sido la excepción, el crecimiento de su clase media y el cierre de brechas de infraestructura han permitido que la cantidad de usuarios y aplicaciones crezcan de manera significativa en los últimos años.

La empresa Mobile Games aún es un jugador pequeño en el mercado de teléfonos móviles en China. Por lo tanto, necesita incrementar su tamaño de participación de mercado mediante un incremento en sus ventas y la penetración de nuevos mercados, lo cual la hará menos susceptible de sufrir el impacto de cambios externos. Así, se plantea este plan estratégico, que busca posicionar a Mobile Games dentro del mercado de *smartphones* para *gaming* y permite un crecimiento sostenido del 10% de ventas anuales, lo cual mejorará la posición de la compañía ante un mercado en constante cambio y competencia. Es importante señalar que, para lograr estos objetivos, Mobile Games tendrá que cambiar su enfoque de producción, centrado en la actualidad en las tecnologías 1 y 3, y migrar a una producción de equipos compatibles con la tecnología 5G. Esa capacidad apoyará la estrategia de penetración del mercado de *smartphones* para *gaming*, manteniendo costos bajos.

Tabla de contenidos

Resumen Ejecutivo	5
Abstract	7
Introducción	9
Capítulo I. Contexto de la Organización	18
1.1 Consideraciones Generales	18
1.2 Breve Historia de la Empresa	18
1.3 Descripción y Perfil Estratégico de la Empresa	19
1.4 Identificación del Problema.....	20
1.4.1 Definición del Problema que Enfrenta la Empresa	20
1.4.2 Enfoque y Descripción de la Solución Prevista	21
1.4.3 Alcance de la Propuesta	22
1.4.4 Limitaciones de la Propuesta	22
Capítulo II. Análisis Externo	23
2.1 Análisis del Macroentorno (PESTELG).....	23
2.1.1 Entorno Político	23
2.1.2 Entorno Económico.....	24
2.1.3 Entorno Social	25
2.1.4 Entorno Tecnológico	26
2.1.5 Entorno Ecológico.....	29
2.1.6 Entorno Legal	30
2.1.7 Entorno Global.....	31
2.2. Análisis del microentorno	32
2.2.1 Análisis del Sector y la Industria	32
2.2.2 Evaluación de las 5 Fuerzas de Porter.....	32
2.2.3 Matriz EFE (Matriz de Evaluación de los Factores Externos).....	39
Capítulo III. Análisis Interno de la Organización	41
3.1 Modelo de Negocio	41
3.2 Cadena de Valor de Servicios	41

3.3 Estructura Organizacional	42
3.4 Análisis de las Áreas Funcionales	43
3.4.1. Vicepresidencia de Operaciones.....	43
3.4.2. Vicepresidencia de Finanzas	45
3.4.3. Vicepresidencia de Marketing y ventas	49
3.4.4. Vicepresidencia de Recursos Humanos.....	51
3.4.5. Vicepresidencia de Logística, compras y producción	51
3.4.6. Vicepresidencia de Investigación y Desarrollo	52
3.5 Análisis VRIO	52
3.6 Definición de la ventaja competitiva.....	52
3.7 Definición de la estrategia competitiva	55
3.8 Matriz EFI (matriz de la evaluación de los factores internos)	55
Conclusiones	57
Capítulo IV. Investigación de Mercado	58
4.1 El mercado	58
4.2 Segmentación del mercado	58
4.3. Análisis de la oferta	60
4.4 Análisis de la demanda	64
4.5 Proyección de la Demanda.....	66
Capítulo V. Plan Estratégico al 2030	69
5.1 Propuesta de Misión y Visión	69
5.2 Modelo de Negocios.....	70
5.3 Cadena de Valor	71
5.4 Análisis VRIO al Año 2030 (proyección)	72
5.5 Ventaja Competitiva para Construir	72
5.6 Estrategia Competitiva	72
Capítulo VI. Planes Funcionales	74
6.1 Plan de Operaciones	74
6.1.1 Situación Actual.....	74
6.1.2 Objetivo de Operaciones.....	75
6.1.3 Estrategias.....	75

6.1.4 Acciones Estratégicas.....	78
6.1.5 Presupuesto de Operaciones.....	78
6.2 Plan de Marketing	79
6.2.1 Situación Actual	79
6.2.2 Objetivo de Marketing	79
6.2.3 Estrategias.....	80
6.2.4 Despliegue de acciones.....	83
6.2.5 Presupuesto de Marketing.....	84
6.3 Plan de Recursos Humanos	85
6.3.1 Situación Actual	85
6.3.2 Objetivos Específicos.....	85
6.3.3 Cultura Organizacional de Mobile Games.....	86
6.3.4 Estrategias.....	86
6.3.5 Despliegue de acciones.....	86
6.3.6 Presupuesto de Recursos Humanos.....	88
6.4 Plan de Investigación y Desarrollo.....	88
6.4.1 Situación Actual	88
6.4.2 Objetivos Específicos.....	89
6.4.3 Estrategias.....	89
6.4.4 Presupuesto de I+D	89
6.5 Plan de Responsabilidad Social Corporativa	90
6.5.1 Objetivos del Plan de Responsabilidad Social Corporativa	91
6.5.2 Estrategias del Plan de Responsabilidad Social Corporativa	91
6.5.3 Presupuesto.....	92
6.6 Plan Financiero	92
6.6.1 Situación Actual	92
6.6.2 Objetivo General.....	93
6.6.3 Supuestos.....	93
6.6.4 Proyección de Estados Financieros	94
6.7 Evaluación Financiera	95
6.8 Flujo de Caja Incremental.....	96
6.9 Evaluación de Resultados	96

Capítulo VII. Conclusiones y Recomendaciones	97
Conclusiones	97
Recomendaciones.....	98
Referencias.....	99
Apéndices	103
Nota Biográfica.....	106

Lista de Tablas

Tabla 1 China: participación en el mercado de envíos de smartphones	37
Tabla 2 China: tamaño del mercado de compañías de celulares (%)	37
Tabla 3 Matriz EFE.....	39
Tabla 4 Mobile Games: costos de producción por unidad	44
Tabla 5 Mobile Games: ventas de tecnología 1 y 3 en China, 2017-2021	44
Tabla 6 Mobile Games: producción interna (en miles de unidades).....	45
Tabla 7 Mobile Games: inversión en promoción, 2016-2022 (miles de US\$).....	50
Tabla 8 Mobile Games: inversión en capacitación, 2016-2021 (miles de US\$).....	51
Tabla 9 Mobile Games: análisis VRIO	53
Tabla 10 Mobile Games: matriz EFI	56
Tabla 11 Segmentación del mercado	59
Tabla 12 Segmentación del mercado meta	59
Tabla 13 Mejores smartphones gaming, 2021	62
Tabla 14 China: crecimiento del mercado de juegos móviles	66
Tabla 15 Mobile Games: estimados de producción, 2021-2026	74
Tabla 16 Presupuesto de operaciones (miles de US\$).....	78
Tabla 17 Precios de celulares de acuerdo con cada gama.....	82
Tabla 18 Estrategias del plan de Marketing.....	84
Tabla 19 Presupuesto de marketing (miles de US\$).....	84
Tabla 20 Acciones estratégicas del área de Recursos Humanos	87
Tabla 21 Presupuesto de Recursos Humanos (miles de US\$)	88
Tabla 22 Objetivos estratégicos en cinco años.....	89
Tabla 23 Presupuesto de I+D (miles de US\$)	90
Tabla 24 Estrategias del Plan de Responsabilidad Social Corporativa	91

Tabla 25 Presupuesto de Responsabilidad Social Corporativa (miles de US\$)	92
Tabla 26 Objetivos financieros, 2022–2026.....	93
Tabla 27 Resultados de los estados financieros sin aplicación de estrategias	94
Tabla 28 Resultados de los estados financieros con aplicación de estrategias	95
Tabla 29 Mobile Games: COK – WACC	96
Tabla 30 Mobile Games: flujo de caja incremental, 2021–2026 (miles de US\$)	96

Lista de Figuras

Figura 1 Proyección de la evolución de las tecnologías celulares en China	21
Figura 2 Compras en línea realizadas durante la pandemia, 2020	29
Figura 3 Principales proveedores de servicio de comunicación en China: 2020-2021 .	34
Figura 4 China: participación de mercado de las compañías de telecomunicación	36
Figura 5 China: mercado de smartphones, 2013-2021	36
Figura 6 Mobile Games: cadena de valor	42
Figura 7 Mobile Games: estructura organizacional en la región China	43
Figura 8 Mobile Games: margen bruto, 2016-2021 (%).....	46
Figura 9 Ebitda: Mobile Games China versus mercado, 2016-2021	46
Figura 10 Mobile Games: ROS, 2016-2021	48
Figura 11 Mobile Games: evolución de los ingresos de ventas, 2016-2021	49
Figura 12 Mobile Games: inversión en promoción versus ingresos de ventas, 2016-2021	50
Figura 13 Principales empresas de desarrollo de juegos móviles: enero 2022.....	63
Figura 14 Valor de mercado mundial de videojuegos: 2020-2025	65
Figura 15 China: número total de usuarios de juegos, 2008-2021	65
Figura 16 Proyección del mercado de juegos móviles al 2025	67
Figura 17 Mobile Games: cadena de valor modificada	71
Figura 18 Mobile Games: matriz de Ansoff.....	73

Lista de Apéndices

Apéndice A. Mobile Games: modelo de negocio	103
Apéndice B. Mobile Games: modelo de negocio modificado	104
Apéndice C. VRIO proyectado para el año 2030	105

Capítulo I. Contexto de la Organización

1.1 Consideraciones Generales

El objetivo del presente trabajo es crear un plan estratégico para la empresa Mobile Games en el mercado de Asia, para el período 2022-2026, frente a un mercado actual competitivo y cambiante, donde las empresas compiten por tener la mayor cuota de mercado mediante el incremento de sus ingresos por ventas, al ofrecer equipos móviles a precios competitivos y con características cada vez más vanguardistas. La estrategia de Mobile Games en los seis últimos años se enfocó en ser líderes en costos; sin embargo, a partir del análisis de los actuales competidores, se trata de determinar la manera de diferenciarse y posicionarse en el mercado chino.

1.2 Breve Historia de la Empresa

Mobile Games es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de equipos móviles con diversas características en todo el mundo. Las principales operaciones de la compañía se centran en las áreas de investigación y desarrollo (I+D), producción, marketing y comercialización. La compañía tiene fábricas en los Estados Unidos y Asia, se enfoca en la eficiencia en costos y en mantener bajos inventarios de todos sus productos, lo cual se traduce en una producción acotada, de acuerdo con el crecimiento del mercado y en una estrategia de precios competitivos, en función del análisis de la competencia.

Cuenta con participación en los mercados de los Estados Unidos, Europa y Asia, y con capacidad de producción de cuatro tecnologías de teléfonos celulares (TEC 1, TEC 2, TEC 3 y TEC 4). En el último año, la compañía se ha enfocado en la comercialización de la TEC 1 y la TEC 3. La falta de inversión en I+D no permitió la

adopción de la TEC 4, pues el desarrollo de las características de este tipo de producto eleva sus costos de fabricación.

Durante los últimos años, la producción se diversificó entre las fábricas de los Estados Unidos y Asia, con el objetivo de atender los mercados con producción propia en cada continente y así minimizar los costos logísticos. De la misma manera, se optó por producción propia y contratada, con el fin de mantener una infraestructura del tamaño justo y de acuerdo con el crecimiento del mercado. Esta estrategia se mantendrá vigente hasta lograr disminuir la deuda financiera a niveles que permitan generar retornos positivos. Luego de esto, se evaluará la adquisición de nuevas fábricas, a partir de un análisis estricto del comportamiento de los mercados.

1.3 Descripción y Perfil Estratégico de la Empresa

Misión: Ser la empresa líder en la fabricación y comercialización de teléfonos móviles de alto valor tecnológico a precios competitivos.

Visión: Integrar al mundo a partir de la tecnología.

Valores: Innovación, responsabilidad, ética, cumplimiento, calidad, precio justo.

Estrategia competitiva: La estrategia utilizada en los seis últimos años fue liderazgo en costos.

Administración de la cadena de suministro: Buscar proveedores que ofrezcan precios bajos, sin poner en riesgo la calidad de los componentes.

Operaciones:

- Mantener una producción conservadora, de acuerdo con las proyecciones de crecimiento de mercado, para evitar la generación de *stocks*.
- Reducir la capacidad instalada ociosa.
- Reducir el recurso humano innecesario.

- Mantener el *outsourcing* en aquellas áreas donde la producción local no sea competitiva en costos.

Distribución:

- Venta de producción local como prioridad para Asia.
- Evaluar los menores costos arancelarios y de transporte, al momento de decidir la importación.

Marketing:

- Publicidad enfocada en los precios competitivos.
- Enfoque en mantener el mercado de productos de TEC 1, sobre la base de la confiabilidad y el bajo costo.
- Incremento del mercado del producto de TEC 3, en función de la tecnología de punta.

Seguimiento Posventa:

- Tercerizar el servicio de posventa, con el fin de ejecutar las garantías sobre los productos y, de esta manera, mantener el posicionamiento de marca confiable.

1.4 Identificación del Problema

1.4.1 Definición del Problema que Enfrenta la Empresa

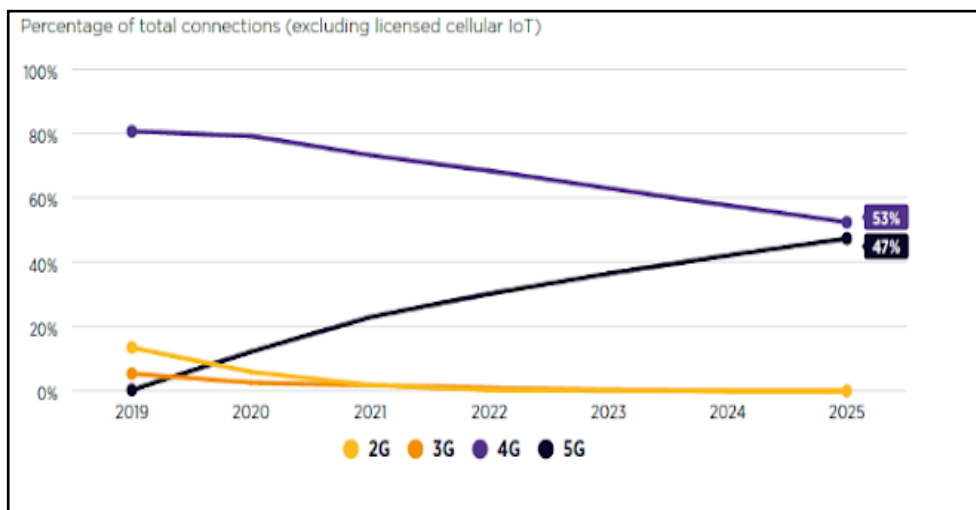
Los resultados obtenidos por Mobile Games han sido variados. Por un lado, ha sido muy exitosa en la comercialización de teléfonos inteligentes de la TEC 1 y TEC 3; sin embargo, no tuvo el mismo éxito con la TEC 2 y TEC 4. El problema que enfrenta la empresa es que nuestra capacidad instalada está enfocada en TEC 1 y TEC 3 que pronto estarán obsoletas, razón por la cual es necesario cambiar nuestra producción a celulares con la tecnología 5G. Esta tecnología revolucionará los mercados en los próximos años.

Además, Mobile Games es un competidor pequeño en el mercado de China, pues solo cuenta con 2.6% de participación de mercado, lo cual la hace vulnerable a ser impactada por factores externos; por ejemplo, ser absorbida por una empresa más grande. Por esta razón, Mobile Games debe plantearse un crecimiento sostenido en los próximos años y enfocarse en un segmento de mercado no atendido por las empresas más grandes. Esto fortalecerá su capacidad competitiva en los próximos años y la hará menos vulnerable a las amenazas del entorno.

En la figura 1 se muestra la evolución de las tecnologías celulares en los próximos cinco años en China.

Figura 1

Proyección de la evolución de las tecnologías celulares en China



Fuente: GSM Association (2021, p. 13).

1.4.2 Enfoque y Descripción de la Solución Prevista

Dada la situación en la que se encuentra la empresa, existe la necesidad de migrar a una tecnología más reciente, como la 5G, que permita mejorar las capacidades de los teléfonos inteligentes ofrecidos en el mercado. Asimismo, el enfoque debe dirigirse a un segmento de mercado en crecimiento en los últimos años:

los teléfonos inteligentes para el *gaming*. Esta estrategia posibilitará el incremento de las ventas y la cuota de mercado. Como consecuencia, Mobile Games será más rentable y menos vulnerable a sufrir el impacto de los factores externos.

1.4.3 Alcance de la Propuesta

Consiste en la elaboración de un plan estratégico para el período 2022-2026, enfocado en la casa matriz, ubicada en China.

1.4.4 Limitaciones de la Propuesta

La principal limitación del trabajo de investigación ha sido el acceso a información detallada de los competidores de la empresa.

Los datos utilizados corresponden a *papers* públicos, hasta la culminación del año 2021.

Además, el desarrollo de este trabajo ha considerado los datos financieros y de producción de China, como país referente de Asia, pues la población representa el 30% de todo el continente asiático.

Capítulo II. Análisis Externo

2.1 Análisis del Macroentorno (PESTELG)

Se evaluará el impacto de los factores externos en el mercado en China, lo cual permitirá identificar las oportunidades y las amenazas para la empresa Mobile Games. Se analiza el macroentorno en el que se desenvuelve y sus fuerzas estratégicas para afrontar los retos impuestos por el mercado. Para ello, se realizará el análisis PESTELG, que evalúa siete componentes del macroentorno (político, económico, social, tecnológico, ecológico, legal y global).

2.1.1 Entorno Político

Durante el año 2021, los desafíos de China se relacionaron con abordar los impactos económicos, sociales y de salud pública de la pandemia de COVID-19. Sobre la base de ello, como orden político, el país busca mejorar su superioridad en toda la cadena de producción —en sectores como telecomunicaciones, nuevas energías— y mejorar la calidad industrial. Sin embargo, el gobierno realizó recortes de gastos en su presupuesto para frenar los préstamos a empresas estatales infladas. Esta política pública se convirtió en una de las más importantes prioridades.

En vista de que China es una sociedad muy desigual, con grandes disparidades de ingresos, el cambio de política refleja la prioridad del Gobierno de mantener la estabilidad social. La ideología de la “prosperidad común” parece estar detrás de la mayor intervención del Gobierno en los asuntos del sector privado, lo que puede perjudicar sectores como tecnología, educación, juegos, entretenimiento, comercio electrónico, propiedad y muchos otros. Este enfoque intervencionista se mantendrá en el futuro previsible, con posibles consecuencias en la limitación en la inversión privada y la demanda.

El país, bajo el mando de Xi Jinping, se ha trazado tareas por cumplir hasta 2035, año en que China se propone alcanzar la “autosuficiencia tecnológica”. La autosuficiencia tecnológica deviene, en parte, de la guerra comercial entre empresas de tecnología chinas exitosas, como Huawei o tiktok, con empresas del resto del mundo. Sin duda, eso ayudó a convencer a los líderes de China de los riesgos asociados a la dependencia del mundo exterior, frente a lo cual se busca desarrollar una cadena de suministro autóctona de la que dependa el resto del mundo. Así, se genera influencia sobre otros países.

2.1.2 Entorno Económico

A pesar de que China es la segunda economía más grande del mundo, el mayor exportador y con mayores reservas de divisas en el mundo, su crecimiento económico se desaceleró a 2.3% en 2020 frente al 5.8% en 2019, a raíz del COVID-19 (Santander s.f.)

De acuerdo con el contexto del año 2020, existen varios factores que ejercieron presión a la baja sobre la economía: aumentos ocasionales de casos de COVID-19 y restricciones de movimiento resultantes, preocupaciones sobre los niveles de deuda del sector inmobiliario, cuellos de botella en la cadena de suministro, endurecimiento de la normativa y la intervención del Gobierno en los asuntos del sector privado (CincoDías, 2022). Según el pronóstico del FMI (2021), se espera que la tendencia del PIB se recupere al 8.4% para finales de 2021, antes de desacelerarse al 5.6% en 2022 (CincoDías, 2022). Nuevos sectores —como el comercio electrónico, los servicios financieros en línea, una nueva ola de revolución tecnológica y transformación de la industria caracterizada por la era digital y las redes de tecnología inteligente— se han convertido en la principal fuerza motriz del crecimiento y están cobrando impulso en una economía dominada por sectores orientados a la exportación.

Estados Unidos fue sustituido por China, convirtiéndose este último en el principal proveedor en la mayoría de los países en Asia, África, Europa y América del Sur.

2.1.3 Entorno Social

China se enfrenta a muchos desafíos, entre ellos: una población que está envejeciendo, acompañada de la disminución de la fuerza laboral; falta de apertura de su sistema político; y problemas de competitividad en una economía que depende de un alto gasto de capital y la expansión del crédito. Existe una gran brecha entre el nivel de vida de los pobladores de las grandes ciudades frente a los de los campos, pues no todos se han beneficiado del crecimiento de las últimas décadas.

El compromiso de Xi Jinping es erradicar la pobreza rural en el corto plazo, pues las desigualdades preocupan a los nuevos inversores.

Yin Weimin, ministro de Recursos Humanos y Seguridad Social, mencionó que la baja tasa de desempleo de estos últimos años se debe, en gran parte, a la nueva economía digital y al espíritu empresarial (Santander, s.f.). Para algunos analistas, “la cifra del Gobierno es un indicador poco fiable de los niveles de empleo nacionales, ya que toma en cuenta solo el empleo en áreas urbanas y no mide los millones de trabajadores migrantes que llegan al país cada año” (Santander, s.f.). A pesar del contexto mundial, la tasa de desempleo solo tuvo un ligero incremento: del 3,6% en 2019 al 3,8% en 2020. Según las proyecciones del FMI, la tasa debe volver a los niveles prepandémicos del 3,6% en 2021 y 2022 (Banco Mundial, s.f.). Por último, alrededor de 43 millones de personas siguen viviendo con menos de US\$ 1 por día, que es la línea de pobreza establecida por el Gobierno (según las estadísticas oficiales, hace cinco años, alrededor de 100 millones de personas vivían por debajo de esa línea) (Hernández, 2017).

Se considera una ventaja que China sea el país con mayor población en todo el mundo y haya presentado una movilidad social interesante en los últimos diez años. Pasó de ser un país con una población, en su mayoría, rural y pobre a ser un país con una población citadina de clase media. La clase media asciende al 12% de total de la población, 11.6% mayor que en la década de 1980, y se proyecta que la clase media represente el 40% de la población en el año 2025 (China Power Team, 2017).

Una desventaja en el desarrollo de la industria de las telecomunicaciones en China es la enorme disparidad regional. Como muchas personas de las aldeas del medio y oeste todavía no tenían acceso a teléfonos fijos, el Gobierno chino implementó una serie de estrategias para llenar el vacío regional.

2.1.4 Entorno Tecnológico

China alberga tanto la red 5G como la segunda industria de centros de datos más grande del mundo. Con desarrollos como internet de las cosas, *blockchain* (cadena de bloques) y 5G, las emisiones de carbono del país y la infraestructura digital aumentan de manera rápida. También se considera que, en el año 2019, China fue el país con mayor ingreso en el segmento de telefonía: US\$ 120.8 billones.

El mercado global de la periferia inteligente se expandirá a US\$ 12,000 millones, creciendo a una tasa compuesta anual de, aproximadamente, 35% para finales de 2021. La expansión en 2021 estará impulsada, de manera principal, por los proveedores de telecomunicaciones, quienes utilizan el desarrollo inteligente en sus redes 5G, y por los proveedores de nube a hiperescala, quienes optimizan su infraestructura y sus ofertas de servicios. Las empresas líderes bien capitalizadas establecerán casos de uso y mejores prácticas, con el fin de facilitar que las empresas de múltiples industrias logren capacidades de desarrollo inteligente. Para 2023, es muy probable que el 70% de las empresas ejecuten algún procesamiento de datos.

En China, el perímetro inteligente ha ganado terreno en sectores como internet industrial, ciudad inteligente y unidades conectadas. La construcción de ciudades inteligentes requiere una fusión de muchos tipos de computación; además, el desarrollo inteligente 5G puede cumplir con los requisitos de escenarios de aplicaciones de ciudades más inteligentes, en vista de su mayor ancho de banda y menor latencia que otras redes. El 5G también hará posible la conexión de una gran cantidad de sensores pequeños y de bajo costo, lo que favorecerá la toma de decisiones y la gobernanza de datos urbanos extensos.

El país, frente al doble impacto de los nuevos proyectos de infraestructura y la pandemia, el uso de la nube de oficinas en línea, atención médica, educación y comercio electrónico, siguió creciendo a medida que varias industrias se trasladaban a la nube. El *cloud computing* (computación en la nube) también es importante en la transformación digital de China. En la medida que aumente la demanda de transmisión y almacenamiento de datos, también aumentarán los requisitos de cálculo de datos de las empresas.

China es ahora el productor más importante del mundo de cascos de realidad virtual, y los envíos de productos de empresas como Xiaomi lideran el comercio internacional. El mercado de consumo de realidad virtual tiene amplias oportunidades de productos —juegos, entretenimiento y películas— y su modelo de negocio se encuentra en proceso de maduración. En 2021, 5G permitirá que la tecnología de realidad virtual se aplique en una gama más amplia de sectores.

Para finales del año 2021, el comercio electrónico transfronterizo habrá crecido muy rápido, gracias a la política de “circulación dual”. Las importaciones de comercio electrónico transfronterizo satisfacen las necesidades de mejora del consumo interno y hacen avanzar la demanda, pues los consumidores chinos comprarán productos

importados de alta calidad, incluidos cosméticos y electrodomésticos de alta gama, de Japón y Corea del Sur a precios más favorables.

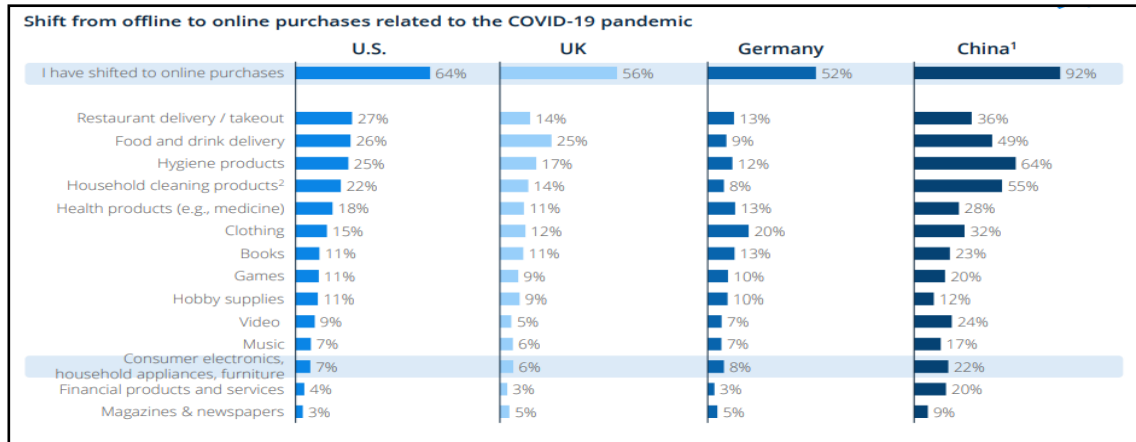
Con la rápida implementación de la tecnología 5G, los escenarios comerciales minoristas relacionados seguirán en evolución. En comparación con las compras fuera de línea, las compras en línea carecen de experiencias inmersivas debido a limitaciones geográficas. Con el apoyo de la tecnología 5G + 8K, los consumidores podrán obtener, de forma rápida, clara e intuitiva, los detalles del producto. Así, tendrán la misma experiencia que sin conexión: “lo que ves es lo que obtienes”. Con el apoyo de la tecnología 5G, los nuevos modelos de ventas en línea, que incluyen el comercio electrónico en vivo y las plataformas de revisión de productos, mejorarán la experiencia de compra en línea de los consumidores.

En la medida que la amenaza de la pandemia se va controlando y los consumidores recuperan la confianza en comprar, se estima que la tasa de penetración de los teléfonos inteligentes en China aumente, aún más, en 2022. Los fabricantes realizan un gran esfuerzo para desarrollar productos más innovadores, con el fin de impulsar el crecimiento que va de la mano con la adopción del modelo 5G; así como nuevos productos con tecnología de punta, como pantallas plegables, una mayor cantidad de cámaras y una frecuencia de actualización de pantalla más rápida.

Como consecuencia del COVID-19, el comercio electrónico se consideró un canal muy importante para la venta de los productos electrónicos de consumo durante la pandemia. Sin embargo, también se debe tener en cuenta a los minoristas especializados en las tiendas, quienes seguirán siendo un punto clave para los consumidores de nivel inferior. Los consumidores pasaron de estar fuera de línea a estar en línea: las compras realizadas en línea representaron alrededor del 92%, destacando los productos de limpieza (ver Figura 2)

Figura 2

Compras en línea realizadas durante la pandemia, 2020



Fuente: Statista (2021b).

Otra ventaja es que el volumen de negocio de los proveedores de servicios de telecomunicaciones casi se triplicó en la última década. A finales de 2020, había más de 1,500 millones de usuarios de servicios móviles en China.

2.1.5 Entorno Ecológico

China es el mayor emisor de dióxido de carbono del mundo en volumen, pues es responsable de más de una cuarta parte de las emisiones totales de gases de efecto invernadero. Según declaraciones del presidente de China, Xi Jinping, su país tendrá como objetivo que sus emisiones alcancen su punto más alto antes de 2030 y se logre la neutralidad de carbono para 2060. También prometió que el país dejará de construir energía a carbón en el extranjero.

Sin embargo, Beijing se está protegiendo. En general, se considera que el objetivo de China del año pico 2030 podría adelantarse. Además, todavía se están construyendo plantas de carbón domésticas.

En 2020, los sectores de centros de datos y 5G de China consumieron 201,000 millones de kilovatios hora (kWh) de electricidad, aproximadamente; el equivalente al

consumo total de electricidad de Beijing y Shenzhen juntos. El consumo de electricidad de la infraestructura digital en China está en camino de aumentar un 289%, estimado para 2035. El uso de electricidad en las estaciones base 5G chinas está aumentando a un ritmo más dramático y se prevé un incremento de casi 500% para el mismo año. En 2020, el 61% de la electricidad que impulsaba la infraestructura digital de China se generó a partir del carbón.

El Gobierno de China se ha comprometido a lograr la neutralidad de carbono para 2060 y, en esa dirección, las empresas de tecnología han comenzado a tomar medidas para reducir su propia huella de carbono (Abril, 2022). Sin embargo, hasta la fecha, solo dos grandes empresas chinas de centros de datos, Chindata y AtHub, se han comprometido a lograr un 100% de energía limpia para 2030, un paso clave en el proceso de reducir las emisiones del sector. Sin una acción urgente para aumentar el uso de energía limpia, la contribución del sector de internet a la huella de carbono de China seguirá creciendo. Por el contrario, si los gigantes de internet —incluidos Alibaba, Baidu y Tencent— trabajan para lograr un 100% de energía renovable para 2030, desempeñarán un papel fundamental en catalizar la transición de China a bajas emisiones de carbono.

2.1.6 Entorno Legal

Para el año 2021, continuará el endurecimiento de las regulaciones sobre la tutoría después de la escuela, los gigantes inmobiliarios y el comercio electrónico monopolístico. Otros sectores, como el médico, el juego y el consumo de alta gama, también serán el objetivo.

En el segundo semestre de 2021, China aprobó la ley de Protección de información personal (PIPL). Esta ley establece, por primera vez, un conjunto completo de normas sobre la recopilación, el procesamiento y la protección de datos, que antes

se regían por una legislación fragmentada. Las nuevas reglas sobre la regulación de información son más estrictas y pueden afectar la forma de trabajar de los gigantes tecnológicos. Con la PIPL, junto con la ley de Seguridad cibernética y la ley de Seguridad de datos del país, China ha reforzado su regulación de datos. El lanzamiento de la PIPL completa la trífeca del régimen fundamental de gobernanza de datos de China y marca el comienzo de una nueva era de cumplimiento de datos para las empresas de tecnología.

Los reguladores también introdujeron reglas antimonopolio para la llamada economía de plataforma y regulaciones sobre competencia desleal en el sector de internet. Por ello, los gigantes tecnológicos de China se están preparando para nuevas restricciones.

En el mundo, se ha producido un impulso para crear mejores reglas en torno a la protección de datos. En 2018 entró en vigor el histórico Reglamento General de Protección de Datos de la Unión Europea, cuyo objetivo es brindar a los ciudadanos del bloque un mayor control sobre sus datos.

2.1.7 Entorno Global

El entorno global plantea desafíos y oportunidades para la región. Las principales amenazas se presentan por el enfrentamiento geopolítico de China y los Estados Unidos. El motivo principal es la discrepancia entre ambos países en relación con la autonomía de Taiwán y al apoyo geopolítico de China a Rusia, en el conflicto de este último con Ucrania. Es muy probable que toda esta situación origine una agudización de la pugna comercial entre ambas potencias, lo cual quizá se traduzca en un reordenamiento de los mercados y de las cadenas de suministro para los productos fabricados en China. En ese sentido, se espera que ambas potencias prioricen cada

vez más sus mercados internos y, de la misma manera, volteen la cabeza y busquen nuevos socios estratégicos para sus productos.

2.2. Análisis del microentorno

2.2.1 Análisis del Sector y la Industria

Mobile Games se ubica en el sector de telecomunicaciones, en la industria de comunicaciones telefónicas, dentro del grupo de telefonía celular.

2.2.2 Evaluación de las 5 Fuerzas de Porter

Se evaluará el microentorno, a partir de las cinco fuerzas de Porter, con el fin de determinar los aspectos de la competencia que puedan afectar el desempeño y el logro de los objetivos.

Amenazas de nuevos entrantes

En la actualidad, la participación de la empresa en el mercado chino asciende a 2,6% y la amenaza de nuevos competidores puede reducir la cuota de mercado.

Se debe tener en cuenta tres barreras de entrada en la industria de teléfonos móviles:

1. Economías de escala: las empresas que lideran el mercado cuentan con fábricas propias en los Estados Unidos y China, permitiéndoles la producción de mayor cantidad de productos a un menor costo. Además, el gran volumen de producción, a partir del *outsourcing*, permite tener mejores negociaciones con los proveedores.
2. Diferenciación de productos: las empresas que cuentan con la mayor participación del mercado —como Samsung, Huawei y Apple— se encuentran a la vanguardia con relación a la nueva tecnología implementada, tanto en el diseño de los dispositivos como en el sistema operativo.

3. Requerimientos de capital: para entrar a competir en la industria de celulares móviles es imperativo contar con gran capital, que les permita desarrollar y fabricar su propia tecnología. Una opción para los nuevos competidores entrantes es el *joint venture*, préstamos bancarios, préstamos de socios.

De acuerdo con lo mencionado, se considera que la amenaza de nuevos entrantes es baja, debido a las altas barreras por tener en cuenta para ingresar a la industria de telefonía móvil.

Poder de negociación de los compradores

Se plantea que el segmento de mercado al cual se dirige Mobile Games cuenta con poder de negociación alto, en vista de que el producto ofrecido compite por ser líder en costo, no en diferenciación.

Los clientes de la empresa en China pueden obtener los mismos productos que ofrece la competencia a precios similares.

Poder de negociación de los proveedores

En la industria de telefonía móvil, se tiene dos tipos de proveedores clave: proveedores de *hardware*¹, y proveedores de *software*² y patentes.

Se considera que el poder de negociación de los proveedores es alto, pues Mobile Games no cuenta con un gran volumen de producción en comparación con la competencia, lo cual no permite conseguir mejores precios.

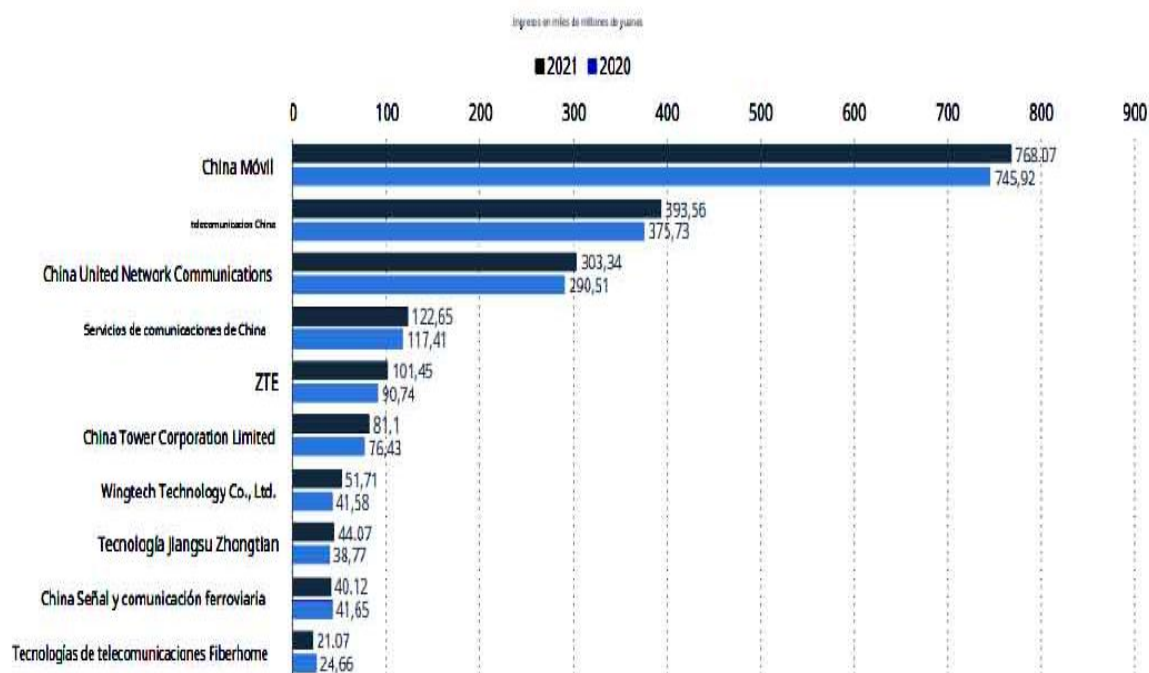
¹ Se refiere a la parte tangible del dispositivo móvil, como unidad central de procesamiento, memorias, periféricos, pantalla, batería, disco de almacenamiento.

² Es el sistema operativo del móvil, permite la distribución de aplicaciones, datos y ajustes de configuración.

De acuerdo con la Figura 3, China Mobile Communication Corporation (CMCC) ocupó el primer lugar, con un ingreso anual de alrededor de 768,000 millones de yuanes en 2020.

Figura 3

Principales proveedores de servicio de comunicación en China: 2020-2021



Nota: El *ranking* se basa en los ingresos totales en 2020 y se publicó en julio de 2021. Fuente: Statista (2021g).

Como el panorama competitivo de teléfonos inteligentes de China está altamente concentrado, los fabricantes están adoptando estrategias multimarca para ganar consumidores de diferentes segmentos y satisfacer demandas diversificadas. El éxito anterior de Huawei frente a Honor de Huawei Technologies, así como Xiaomi *versus* Redmi de Xiaomi Inc., son ejemplos notables de crecimiento diferenciado entre los segmentos *premium* y masivo. Es muy probable que la marca global BBK

Electronics Corp. Ltd, poseedora de Vivo, Oppo, Realme y OnePlus, entre otras, presente un desempeño dinámico en 2021 por esta estrategia. Realme y OnePlus, que en un inicio se dirigieron a consumidores extranjeros y están posicionados, respectivamente, como “ofreciendo valor por dinero” y “diseños estéticos *premium*”, se han reintroducido de manera estratégica en China, y se espera un crecimiento sustancial de sus ventas en 2021 por mensajes de marca claros y productos de calidad. Las dos marcas parecen ser un motor de ventas adicional al nuevo liderazgo de la compañía en China.

Amenaza de productos sustitutos

De acuerdo con Euromonitor (2021a), la propagación del coronavirus implicó que el uso de dispositivos digitales se convierta en una necesidad diaria vital para muchas personas: el uso de PC (*personal computer*, computadora personal) creció en 2%, alcanzó el 52% y el uso de tabletas creció en 9%, ascendió a 36%.

En vista de los precios bajos y la amplia funcionalidad, el uso de dispositivos se extiende al 76% de los hogares del mundo.

Por lo antes expuesto, se considera que la amenaza de productos sustitutos es baja.

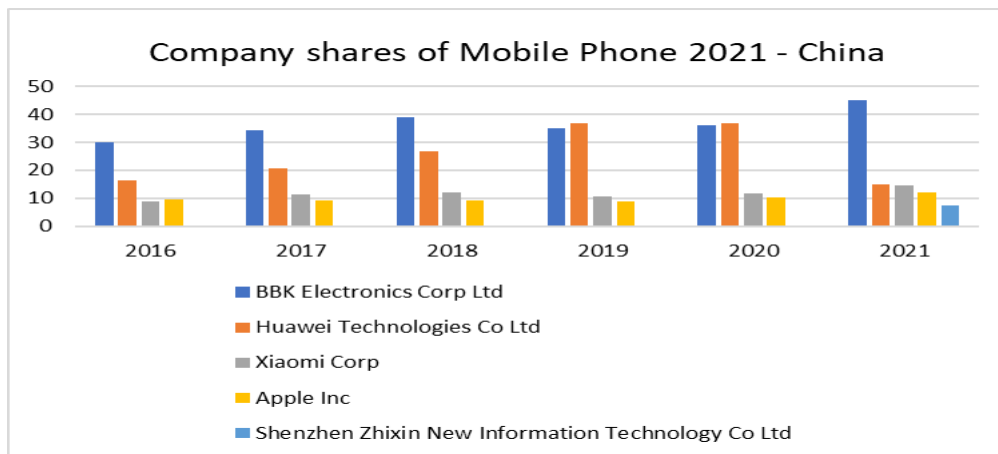
Intensidad de la rivalidad entre los competidores

En el caso de China, cinco compañías lideran la industria en la región: BBK Electronics (45%), Huawei Technologies (15.10%), Xiami (14.6%), Apple (12.10 %) y Shenzhem (7.3%) (ver Figura 4).

BBK es una empresa china que tiene dentro de su cartera de productos a las marcas de teléfonos inteligentes: Oppo (20.9%) y Vivo (22.2%).

Figura 4

China: participación de mercado de las compañías de telecomunicación

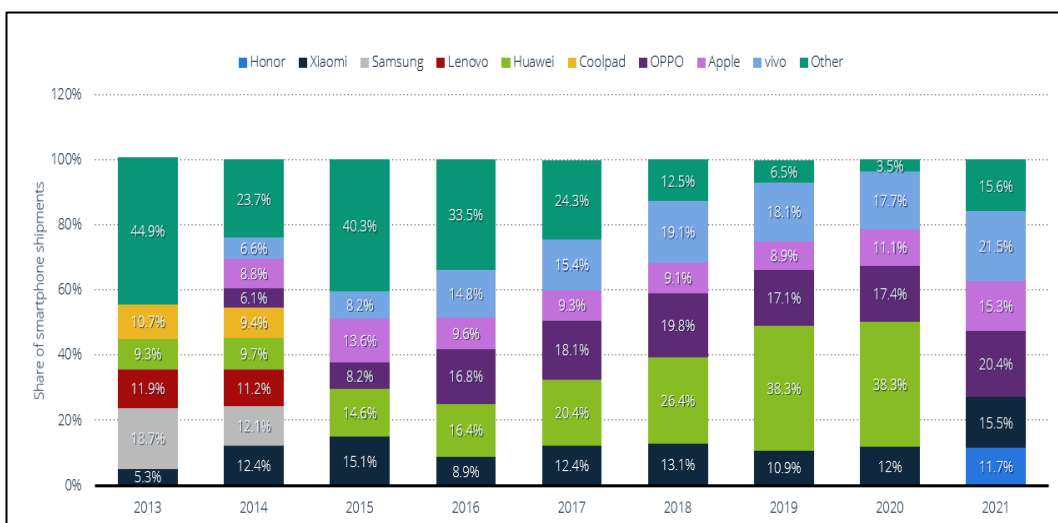


Fuente: Euromonitor Internacional (2021b).

Como se muestra en la Figura 5 y la Tabla 1, las marcas de *smartphones* con mayor participación de mercado en 2019 (ver Figura 5) y en el mercado de envíos en 2020 (Tabla 1), en China, son: Huawei, 38.3%, Vivo y Oppo (pertenecen a BBK Corporation), 17.7% y 17.4%, respectivamente. Sin embargo, el escenario cambió de manera drástica desde el año 2021.

Figura 5

China: mercado de smartphones, 2013-2021



Fuente: Statista (2021f).

Tabla 1*China: participación en el mercado de envíos de smartphones*

Marca	2020				2021		
	I	II	III	IV	I	II	III
Vivo	19%	16%	17%	18%	21%	23%	23%
OPPO	17%	15%	15%	16%	22%	21%	20%
Xiaomi	12%	14%	14%	9%	5%	8%	15%
Apple	9%	9%	11%	12%	15%	17%	14%
Huawei	10%	9%	8%	16%	15%	14%	13%
Otros	33%	37%	35%	29%	22%	17%	15%

Fuente: Euromonitor International (2021b).

Como se muestra en la Tabla 2, la compañía Huawei perdió liderazgo a raíz de la pandemia por problemas en la cadena de suministro, porque la tecnología y *software* procedían de los Estados Unidos. La difícil situación de Huawei ha beneficiado a sus competidores, pues han captado la participación que dicha compañía perdió.

Tabla 2*China: tamaño del mercado de compañías de celulares (%)*

Nombre de la compañía	2016	2017	2018	2019	2020	2021
BBK Electronics Corp. Ltd	29.9	34.4	38.8	35.0	36.0	45.0
Huawei Technologies Co. Ltd.	16.5	20.8	26.8	36.9	36.7	15.1
Xiaomi Corp.	9.0	11.4	12.1	10.6	11.8	14.6
Apple, Inc.	9.5	9.3	9.3	8.8	10.1	12.1
Shenzhen Zhixin New Information Technology Co. Ltd	-	-	-	-	-	7.3

Fuente: Euromonitor International (2021b).

Si bien se prevé que Vivo Communication Technology Co. Ltd gane el liderazgo de los teléfonos inteligentes en 2021, el iPhone de Apple será otro beneficiario. Al ganar participación en el volumen y registrar un crecimiento positivo en 2020, la marca continuará fortaleciendo aún más su posición en 2021, al absorber la brecha de demanda de los consumidores chinos de modelos *premium*, luego del declive de

Huawei. El año 2021 marca un momento crítico en el nuevo panorama de teléfonos inteligentes de China, en especial para Huawei y el renacido Honor.

A medida que la amenaza de la pandemia se desvanece y los consumidores recuperan la confianza en comprar, se prevé un incremento mayor de la tasa de penetración de los teléfonos inteligentes en China en 2022. Sin embargo, en general, también se estima que la categoría registre un rendimiento bastante plano durante el período de pronóstico, mientras alcance la saturación. Las compras de reemplazo, impulsadas de manera principal por los esfuerzos de los fabricantes para desarrollar productos más innovadores, continuarán siendo el principal motor de crecimiento, el cual incluirá una mayor adopción del modelo 5G, además de nuevos productos con tecnología de punta, como pantallas plegables, un mayor número de cámaras y una frecuencia de actualización de pantalla más rápida.

Huawei fue la marca de teléfonos inteligentes *premium* más vendida en China antes de 2021. Con signos del declive de Huawei evidentes a fines de 2020, otros fabricantes locales de teléfonos inteligentes —incluidos Xiaomi, Guangdong OPPO Mobile Telecommunications Corp Ltd y Vivo Communication Technology— han pasado de manera rápida al segmento *premium* con el objetivo de convertirse en la próxima marca *premium* líder, ya sea mediante el lanzamiento de modelos insignia, cuyo objetivo consiste en comparar las configuraciones y los precios de Huawei, o mediante el cambio de marca.

Durante el período de pronóstico, es probable que el segmento *premium* sea el área más disputada y en donde los fabricantes competirán para lograr márgenes más altos. Se espera que esta tendencia aumente más el precio unitario promedio de los teléfonos inteligentes.

De acuerdo con lo expuesto, se considera la existencia de una alta rivalidad entre los competidores de teléfonos inteligentes.

2.2.3 Matriz EFE (Matriz de Evaluación de los Factores Externos)

En la Tabla 3 se presenta la matriz EFE del autor Fred R. David, es una herramienta que nos permite valorarizar qué estamos haciendo para contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Tabla 3

Matriz EFE

Factor crítico de éxito	Peso	Calificación	Calificación ponderada
OPORTUNIDADES			
Crecimiento de PBI en China	0.08	3	0.24
Crecimiento impulsado desde una economía digital	0.13	4	0.52
Para el 2025 se proyecta que la clase media represente el 40% de la población.	0.07	3	0.21
Nuevo ingreso de la tecnología 5G en China.	0.13	3	0.39
Mayor confianza del consumidor para el uso de dispositivos inteligentes	0.07	4	0.28
Reducción de la huella de carbono y protección del medio ambiente	0.06	3	0.18
Reducción de market share de Huawei a raíz de la pandemia.	0.13	4	0.52
Aumento de fabricación de equipos chinos (Proveedores)	0.08	4	0.32
Subtotal Oportunidades	0.75		2.66
AMENAZAS			
Alta rivalidad entre los competidores	0.1	2	0.2
Mayor intervención del gobierno en asuntos de la inversión privada.	0.05	2	0.1
Carencia de infraestructura tecnológica de los operadores en las regiones rurales de China	0.05	1	0.05
Disputas comerciales entre USA y China.	0.04	2	0.08
Presentación de algún evento exógeno.	0.01	1	0.01
subtotal Amenazas	0.25		0.44
Total	1.00		3.1

Conclusiones

De acuerdo con la matriz EFE, se puede identificar que las oportunidades de la empresa superan a las amenazas. Las oportunidades más representativas son: el ingreso de la tecnología 5G y el crecimiento de China, impulsado por la economía digital. Con relación a las amenazas, la intervención del Gobierno chino en la inversión privada y la carencia de infraestructura tecnológica son los puntos de mayor preocupación frente a la estrategia de mediano y largo plazo de Mobile Games.

Capítulo III. Análisis Interno de la Organización

El análisis interno permite identificar las fortalezas y las debilidades de la organización, lo cual posibilita plantear estrategias de posicionamiento frente a la competencia, para optimizar las fortalezas y reducir las debilidades.

A continuación, se evalúa el negocio mediante el modelo Canvas. Dentro de la cadena de valor, también se determina las principales actividades internas de la empresa y cómo se interrelacionan y le generan valor. Además, se realizará un análisis de las áreas funcionales y el VRIO, se definirán las ventajas competitivas, las estrategias competitivas y la matriz EFI, que permita recoger información para la toma de decisiones.

3.1 Modelo de Negocio

El plan estratégico del negocio Mobile Games se analizará sobre la base del modelo Canvas, el cual permite visualizar la propuesta de valor; identificar el segmento, la relación que existe con el cliente, los canales de ventas, las actividades y los recursos claves, los colaboradores estratégicos, la estructura de costos y las principales fuentes de ingresos.

En el Apéndice A se presenta el modelo de negocio de la empresa, elaborado sobre la base de Osterwalder (2015).

3.2 Cadena de Valor de Servicios

Tiene como objetivo determinar las principales actividades internas de una empresa y cómo se relacionan entre sí. Asimismo, posibilita la toma de decisiones estratégicas, según la importancia de la generación de valor por cada actividad. En el presente trabajo, permitió identificar la cadena de valor actual de la empresa, el cliente al cual se dirige el producto, los canales de venta del producto, la identificación de los

ingresos, los gastos, basado en el modelo de Michel Porter del libro Ventaja Competitiva (1985), (ver Figura 6).

Figura 6

Mobile Games: cadena de valor



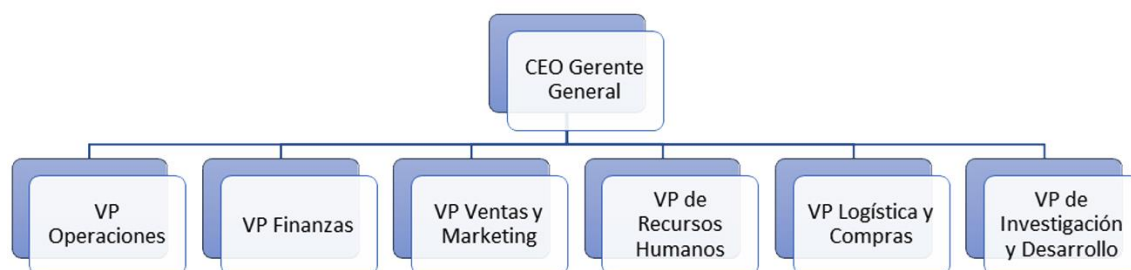
3.3 Estructura Organizacional

La empresa Mobile Games es una empresa con presencia en América, Europa y Asia, siendo el mercado asiático el más relevante y dentro de esta región, China, el país más importante porque representa el 30% del total de población del continente asiático. Mobile Games tiene una estructura divisional, donde cada región —incluyendo China— cuenta con su propio ápice estratégico, tecnoestructura y núcleo operacional.

La región de China es independiente de las otras regiones en su totalidad, incluyendo la financiera. El ápice estratégico está conformado por el directorio, con el Gerente general a la cabeza de los demás vicepresidentes (ver Figura 7); la tecnoestructura la conforman las áreas pertenecientes a las vicepresidencias de Investigación y Desarrollo, mientras que el personal de apoyo incluye a las áreas de las vicepresidencias de Recursos Humanos, Marketing y Ventas, Finanzas y Legal. Por último, el núcleo estratégico lo conforman los equipos operativos de las vicepresidencias de Operaciones y de Logística y Compras.

Figura 7

Mobile Games: estructura organizacional en la región China



3.4 Análisis de las Áreas Funcionales

3.4.1. Vicepresidencia de Operaciones

El área de operaciones se enfoca en lograr eficiencia en los procesos y atender a la demanda actual con el mínimo de recursos requerido. Para ello, la producción inicial se centró en abastecer de productos de tecnología a los mercados de los Estados Unidos, Europa y Asia; sin embargo, en este caso se analizará solo a China.

La producción en Asia se enfocaba en las siete plantas de producción locales. Estas plantas se centraron en la producción de TEC 1 y TEC 3, pues brindaban una mayor participación de mercado.

En vista de la producción propia, bajos gastos de transferencia, los costos de producción de la empresa se mantuvieron dentro de los más bajos del mercado (ver Tabla 4).

Tabla 4

Mobile Games: costos de producción por unidad

Costo de producción por unidad (US\$)	Competidor								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Asia									
Tecnología 1			51.28		49.42				
Tecnología 2		87.13					101		84.46
Tecnología 3			59.13	88.30	67.19			58.31	
Tecnología 4	99.39			85.88		101	90.38	97.76	94.76

En la Tabla 5 se muestra los precios de venta por cada unidad y la demanda en miles de unidades, con la cual se alcanza la participación de 2.6% de la venta de *smartphones* en todo el mercado chino.

Tabla 5

Mobile Games: ventas de tecnología 1 y 3 en China, 2017-2021

	2017-1	2017-2	2018-1	2018-2	2019-1	2019-2	2020-1	2020-2	2021-1	2021-2
Tecnología 1										
Precio de venta (renminbi, RMB)	1,299	1,289		1,300	1,239			1,179	1,179	1,179
Cantidad de características ofrecidas	5	5		5	5			5	5	5
Ventas (miles de unidades)	4,442	3,182		2,750	3,300			4,158	4,769	5,589
Demanda (miles de unidades)	4,442	3,182		3,795	5,039			4,306	5,029	6,250
Tecnología 3										
Precio de venta (RMB)		1,500	2,139	2,010		1,550	1,549	1,539	1,599	1,589
Cantidad de características ofrecidas		2	4	6		6	7	8	9	9
Ventas (miles de unidades)		2,844	2,426	2,163		4,084	5,466	5,842	4,619	4,481
Demanda (miles de unidades)		2,844	2,426	2,163		4,084	5,466	5,842	4,619	4,481

La capacidad de producción al final del año 2021 en Asia fue de 3,850 miles de unidades (ver Tabla 6), utilizando la capacidad operativa al 100%.

Tabla 6

Mobile Games: producción interna (en miles de unidades)

Asia	Grupo								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Tecnología 1			3,465		4,950				
Tecnología 2		6,050					660		825
Tecnología 3			385	1,925	550			1,733	
Tecnología 4	2,750			5,775		1,100	1,320	9,818	825
Total	2,750	6,050	3,850	7,700	5,500	1,100	1,980	11,551	1,650

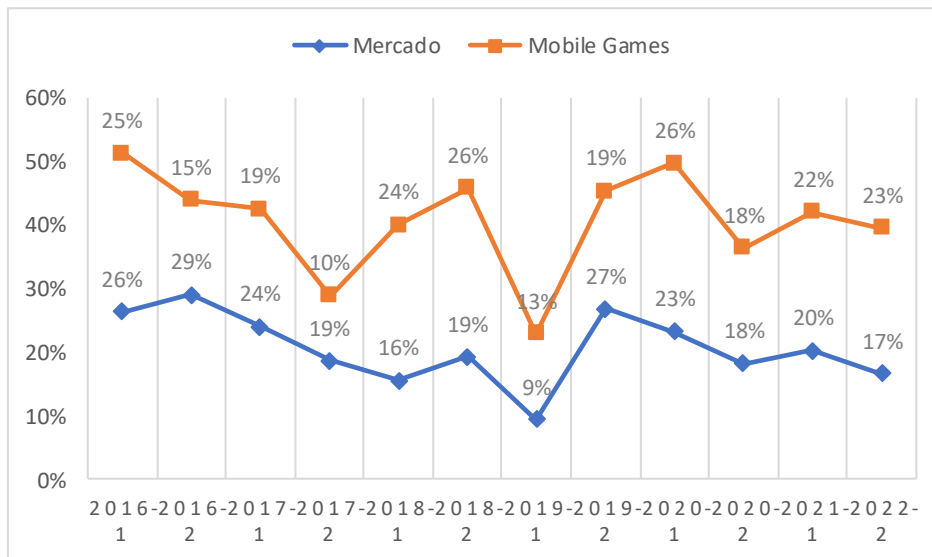
3.4.2. Vicepresidencia de Finanzas

La empresa comenzó operaciones con una política de priorizar préstamos financieros de largo plazo con el objetivo de invertir en capital, de manera específica en construcción de plantas de fabricación ubicadas en los Estados Unidos, para disponer de producción propia y optimizar costos de producción.

El margen bruto de Mobile Games, en el período 2016-2021, se ubicó sobre el margen bruto del mercado (ver Figura 8), producto de una política que priorizó el incremento de la capacidad productiva mediante plantas de fabricación y de las bajas cuotas de mercado alcanzadas, como consecuencia de una intensa situación inicial en el sector por tener precios más bajos que los del competidor. De esta manera, se aprecia que la empresa es rentable en primera instancia y puede cubrir sus costos.

Figura 8

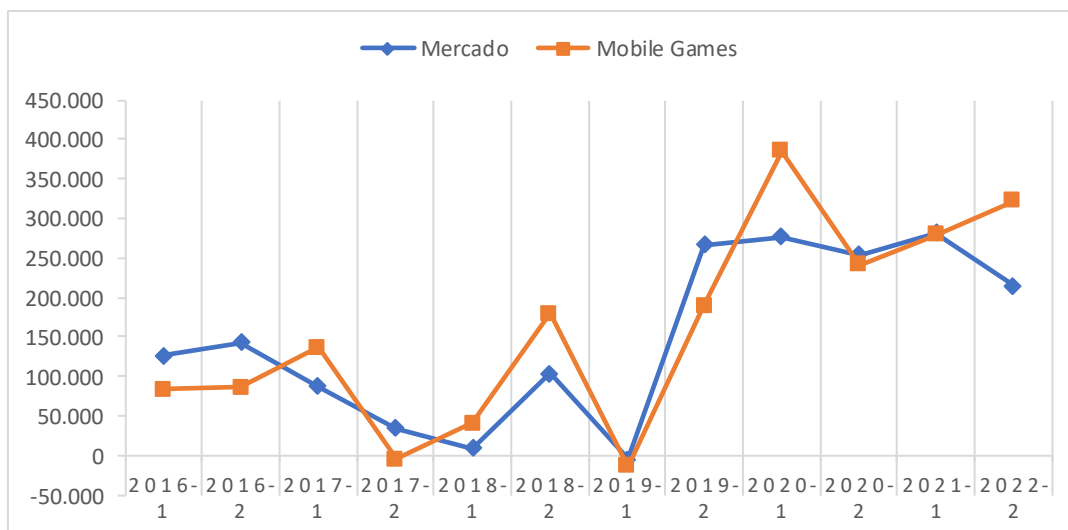
Mobile Games: margen bruto, 2016-2021 (%)



En la Figura 9 se muestra el análisis EBITDA de la compañía para el período 2016-2021. Este indicador financiero es importante para medir el desempeño de la empresa, y se observa que tuvo un mejor y mayor resultado del obtenido por el sector.

Figura 9

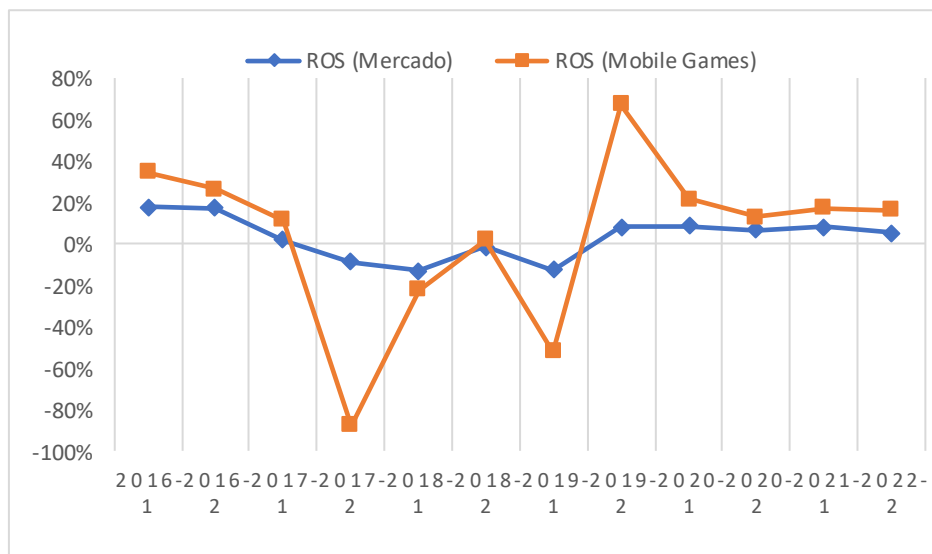
Ebitda: Mobile Games China versus mercado, 2016-2021



Es importante mencionar que este resultado es producto de los cambios en las decisiones de producción a partir del tercer año, donde la empresa tenía una considerable proporción de venta de productos contratados por terceros, costos altos de transporte y altos costos de incorporación de características tecnológicas. Los cambios en la producción consistieron, de manera principal, en reducir los costos de transporte, optimizar el uso del recurso humano para I+D y priorizar las importaciones en regiones de alta capacidad de compra y facilidades arancelarias. La empresa empezó a mejorar sus resultados los dos últimos años respecto al promedio del mercado, identificando diversas oportunidades, y generó un promedio de **9.09%** frente al **6.36%** del mercado.

En cuanto a la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE), el valor del indicador para la empresa es positivo. Sin embargo, luego de decidir financiar a largo plazo los proyectos de infraestructura, para la construcción de plantas de producción en regiones como los Estados Unidos y Asia, se produjo una merma en el beneficio neto de la empresa; que se tradujo en un ROE negativo. Por ende, los inversionistas no obtienen rentabilidad por su patrimonio o se tiene una rentabilidad negativa.

Para el caso de la rentabilidad de las ventas (*Return on Sales*, ROS), como se aprecia en la Figura 10, el resultado es negativo, como consecuencia del alto valor descontado de los gastos financieros a la utilidad operativa después de depreciación, de manera principal para la empresa, ocasionado por el alto monto de financiamiento incurrido en los primeros años. En este caso, la decisión gerencial debió haber sido moderada, para evitar resultados no óptimos que terminan desvirtuando el buen trabajo en el nivel operativo de la empresa.

Figura 10*Mobile Games: ROS, 2016-2021*

Sobre el endeudamiento a largo plazo, los resultados obtenidos de mitad del período de operación hacia adelante lograron compensar, en alguna proporción, el alto costo de financiamiento incurrido, aunque se presentaron problemas de pago a corto plazo que fueron gestionados con transferencias de fondos entre las diferentes regiones mediante préstamos internos, en vista de los montos de efectivo acumulados en Asia o Europa. Es importante mencionar que las medidas tomadas, como reducción de costos de producción, de transporte, de inversión en recursos humanos para I+D y distribución de inventarios a destinos en donde se tenía alta demanda y líderes en ciertas tecnologías combinando precios competitivos, ayudó a tener un beneficio neto cada vez menos negativo.

La posición de Mobile Games en el sector fue priorizar altos niveles de venta, con precios competitivos y un producto con un valor agregado en tecnología que le permitía maximizar ventas y márgenes operativos superiores entre varias empresas del sector.

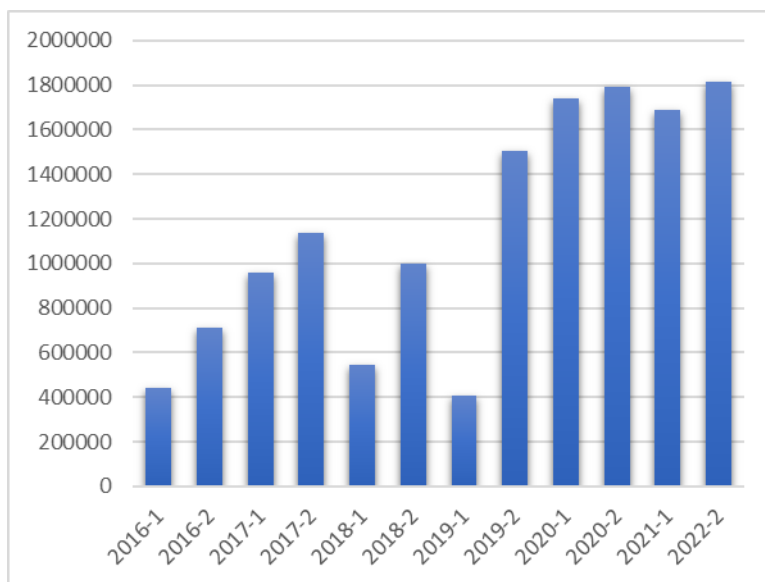
3.4.3. Vicepresidencia de Marketing y ventas

El área de Marketing y ventas es la responsable de tomar las decisiones relacionadas con el producto, el precio, la plaza y la promoción para cada uno de los mercados.

El crecimiento en ventas de Mobile Games estuvo relacionado con las estrategias de inversión y promoción. En la Figura 11 se muestra la evolución de ventas para el período 2016-2021. Como se puede observar, los primeros tres años de venta no se tuvo un buen desempeño, pues la estrategia de promoción y fijación de precios no estaba acorde con lo requerido por el mercado. Sin embargo, a partir del año 2019, la estrategia cambió: se invirtió más en promoción y se mejoró la fijación de precios.

Figura 11

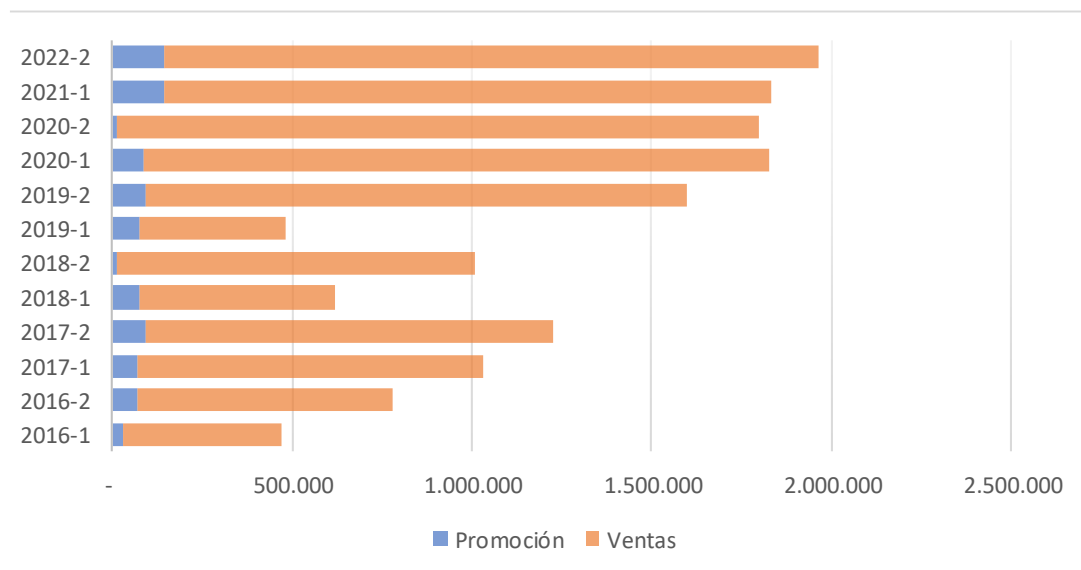
Mobile Games: evolución de los ingresos de ventas, 2016-2021(miles de US\$)



En la Figura 12 se aprecia la evolución de las ventas frente a la inversión en promoción, para los años 2016 a 2021.

Figura 12

Mobile Games: inversión en promoción versus ingresos de ventas, 2016-2021 (miles de US\$)



Con relación a la inversión en promoción (ver Tabla 7), se tuvo en cuenta los siguientes aspectos:

- Ciclo de vida en que se encontraba el producto.
- Histórico de la demanda.
- Situación del macroentorno.

Tabla 7

Mobile Games: inversión en promoción, 2016-2022 (miles de US\$)

	Promoción	Ventas
2016-1	30,500	441,083
2016-2	70,000	711,176
2017-1	70,500	959,727
2017-2	90,000	1,137,656
2018-1	75,000	544,827
2018-2	11,500	996,510
2019-1	75,000	408,870
2019-2	95,000	1,502,387
2020-1	85,000	1,743,550
2020-2	10,000	1,792,125
2021-1	145,000	1,691,069
2022-2	145,000	1,817,917

3.4.4. Vicepresidencia de Recursos Humanos

La política implementada fue de crecimiento en el recurso humano, evidenciado en un gasto de personal ascendente a US\$ 372,700 millones, incrementándose al inicio de la operación, pero con una reducción considerable en los últimos tres años, porque se tomó la decisión de no contratar personal en I+D, pues se contaba con excesivos niveles de inventarios.

En cuanto a la inversión en capacitación, cuyo monto invertido fue de US\$ 5,600 millones (US\$ 643,000 mayor a lo desembolsado por el mercado) en los seis años de operación, dando como resultado un nivel alto de satisfacción, superior al promedio (Simulador Cesim Global Challenge). Así, la empresa demuestra su política de brindar al colaborador las capacidades necesarias y adecuadas para el desempeño de sus funciones. Tal como se observa en la Tabla 8, los primeros tres años y medio se realizó una inversión sostenida en capacitación del personal. Sin embargo, en los últimos dos años y medio se redujo esta inversión por la política de recorte de costos, medida necesaria adoptada por el encarecimiento de los costos de inventario.

Tabla 8

Mobile Games: inversión en capacitación, 2016-2021 (miles de US\$)

2016-1	2016-2	2017-1	2017-2	2018-1	2018-2	2019-1	2019-2	2020-1	2020-2	2021-1
300	500	800	700	600	700	700				

3.4.5. Vicepresidencia de Logística, compras y producción

La empresa adoptó la política de ampliar la planta de producción en la región Asia, a partir del tercer año de operación, hasta trabajar con 7 plantas en China. La producción propia fue de 24,751,000 unidades y la TEC 1 tuvo la mayor participación en el total producido en Asia: 58%. En el caso de la producción contratada, se llegó a comprar 13,159,000 unidades de móviles, distribuyéndose en similar proporción en

compras para las tecnologías 1, 2 y 3. Cabe destacar que, tanto para la producción propia como contratada, la TEC 4 no fue tomada en cuenta por razones de preferencias de mercado. Por ello, se cree que el área de logística debe mantener una planificación adecuada de la distribución de los productos, en función de las zonas de fabricación.

3.4.6. Vicepresidencia de Investigación y Desarrollo

Como resultado para I+D, el desembolso aproximado fue de US\$ 160,800 millones para la región de Asia. Sin embargo, la empresa decidió no contratar mayor personal por temas de exceso de inventario en el nivel global. Se debe priorizar el desarrollo *in house* de características para la nueva tecnología 5G.

3.5 Análisis VRIO

La matriz VRIO (siglas de valor, rareza, imitabilidad y organización) es una herramienta que permite determinar las ventajas competitivas de una empresa, a partir de la identificación de sus principales recursos (activos tangibles e intangibles). En la Tabla 9 se muestra la matriz VRIO para la empresa Mobile Games.

3.6 Definición de la ventaja competitiva

De acuerdo con el análisis VRIO, desarrollado por Barney (1991), se puede determinar que la principal ventaja competitiva de la empresa es tener costos bajos y, en consecuencia, ser líderes en costo.

Además, se puede resaltar las siguientes ventajas:

- Desarrollo de tecnología *in-house*: aplicada, de manera principal, en las tecnologías 1 y 3.
- Costos bajos de producción: para las tecnologías 1 y 3 se logra tener bajos costos, debido a que fue desarrollada y realizada en las propias fábricas de la empresa.

Tabla 9*Mobile Games: análisis VRIO*

Recursos	Valor	Raro	Imitación	Organización	Ventaja competitiva
Gestión operativa	Sí, EBITDA positivo en los últimos años.	No			Paridad competitiva
Propiedad intelectual	Sí, genera diferencia con la competencia.	Sí, no es accesible para la competencia.	No. Sin embargo, la utilidad de la patente puede perderse por el desarrollo de nuevas tecnologías.		Ventaja competitiva temporal
Flexibilidad para el financiamiento	No, gastos financieros significativos debido a deuda financiera, reduce la rentabilidad de la empresa.	No			Desventaja competitiva
Eficiencia operativa (producción a bajo costo, por sinergias entre plantas propias y externas)	Sí, se generaron sinergias entre las plantas de producción propias (China) y las empresas externas, consiguiendo reducir costos de producción.	No, puede ser tomado como práctica por la competencia.			Paridad competitiva
Gestión de Recursos humanos (inversión en talento, fortalecimiento de I+D)	Sí	Sí, plan de reclutamiento y formación de talento propio para el fortalecimiento de I+D.	No, es un proyecto específico, a la medida de la empresa.		Ventaja competitiva temporal
Cadena de suministro (control de costos de transferencia de insumos)	Sí	No			Paridad competitiva
Tarifas diferenciadas	Sí, mantener la opción de fabricación por medio de <i>outsourcing</i>	Sí	No		Ventaja competitiva temporal

Continúa

Continuación

Recursos	Valor	Raro	Imitación	Organización	Ventaja competitiva
Modelo de negocio	Sí, nos adaptamos a los cambios que se producen en el mercado.	No			Paridad competitiva
Cuidado del medioambiente y ética	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja competitiva sin explorar
Promoción / Canales	Sí, se genera diferenciación entre los diferentes canales.	No			Paridad competitiva
Planeamiento de la demanda	No, mala proyección en la estimación de las ventas. Debe hacerse un análisis más exhaustivo para esta planificación.				Desventaja competitiva
Cuota de mercado	Sí, buena cuota de mercado y nivel de ventas.	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible

- Precios competitivos: se logró direccionar las ventas a mercados que permitan tener bajos costos de transporte y aranceles, pudiendo brindar precios competitivos y, en algunos casos, ser líderes en precio.
- Plan estratégico: tener una visión a futuro y un plan de trabajo estructurado con hitos definidos y alcanzables, de modo que Mobile Games alcance los objetivos planteados a corto y mediano plazo. Así, se saca provecho de la experiencia obtenida por el equipo que condujo la compañía en los últimos años.

3.7 Definición de la estrategia competitiva

De acuerdo con lo antes mencionado, se define la estrategia competitiva que aplicó Mobile Games para las regiones de los Estados Unidos y China, donde adoptó una estrategia competitiva en liderazgo de costos. Por ello, la empresa priorizó la optimización de costos en toda la cadena de valor, desde la producción interna hasta el manejo de costos con los proveedores, buscando la mayor eficiencia con los recursos existentes.

3.8 Matriz EFI (matriz de la evaluación de los factores internos)

La matriz EFI del autor Fred R. David, es una herramienta de mucha utilidad para los encargados de la planificación estratégica de una empresa, pues permite identificar las fortalezas y las debilidades, entender la situación real de la empresa y analizar los posibles resultados de las estrategias aplicadas y su efectividad. Para la elaboración de la matriz EFI de Mobile Games, se tuvo en cuenta las características de la industria y la relación entre las diversas áreas de la empresa. De esa manera, se generan ventajas competitivas que potencien sus fortalezas y reduzcan sus debilidades.

La matriz EFI considera el valor de cada factor crítico de éxito, que oscila entre 0 (no importante) y 1 (muy importante). Además, se tiene en cuenta una clasificación para cada factor, valorado del 1 al 4; en donde la clasificación entre 1 y 2 representa las debilidades marcadas, siendo 1 el más débil; y la clasificación entre 3 y 4 representa las fortalezas marcadas, siendo 4 la mayor fortaleza.

La puntuación ponderada resulta de multiplicar el valor del factor por la clasificación, determinando la respuesta de la empresa a las fortalezas y las debilidades.

El resultado del análisis para Mobile Inc. arroja una clasificación de 2.98 (ver Tabla 10), la cual es superior al promedio (2.5). Por lo tanto, se concluye que la compañía es fuerte internamente.

Tabla 10

Mobile Games: matriz EFI

Factor crítico de éxito	Peso	Calificación	Calificación ponderada
FORTALEZAS			
Capacidad productiva óptima	0.06	4	0.24
Estrategia de bajos costos con proveedores	0.05	4	0.20
Estrategia de bajos costos con transporte	0.05	4	0.20
Estrategia de bajos costos de almacenaje de inventarios	0.05	4	0.20
Desarrollo de tecnología de alta gama	0.03	3	0.09
Importante inversión en I+D	0.06	4	0.24
Recurso humano altamente capacitado	0.06	4	0.24
Eficiencia óptima de uso de recurso humano	0.04	3	0.12
Liderazgo en precios	0.08	4	0.32
Estrategia de gestión de precios de transferencia	0.05	4	0.2
Participación de mercado superior al promedio del sector	0.05	3	0.15
Buena gestión financiera operativa	0.07	3	0.21
Subtotal Fortalezas	0.65		2.41
DEBILIDADES			
Alto nivel de endeudamiento por inversión de infraestructura	0.07	1	0.07
Menores plantas de producción <i>versus</i> la competencia	0.06	1	0.06
Costos elevados en desarrollo de características tecnológicas (Tec 4)	0.05	2	0.10
Altos costos de fabricación contratada	0.05	2	0.10
Tendencia a tomar decisiones de precios en descenso	0.05	2	0.10
Sobreestimación de la demanda	0.07	2	0.14
Subtotal Debilidades	0.35		0.57
Total	1.00		2.98

Conclusiones

Las principales fortalezas están representadas por la capacidad productiva como parte de la política de inversión en infraestructura, el desarrollo de tecnologías de alta gama y un liderazgo en precios y calidad. Se pueden aplicar medidas para mejorar con eficiencia sus debilidades, de manera principal, a partir de la disminución del alto nivel de endeudamiento ocasionado por préstamos para infraestructura, pues influye de modo directo en la rentabilidad de la compañía.

Capítulo IV. Investigación de Mercado

En el presente capítulo se identifican las principales tendencias de compra en el mercado de celulares en China.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Determinar las preferencias de compra de celulares en China.
- Determinar la segmentación de mercado a donde se dirigirán los esfuerzos.
- Identificar las oportunidades de crecimiento y los riesgos de incursionar en el desarrollo de nuevos productos y mercados.
- Obtener la proyección de la demanda del segmento al que se dirige la empresa.

Fuentes de información y metodología

Para el estudio de la presente tesis, se ha utilizado la metodología de investigación de fuente secundaria.

4.1 El mercado

De acuerdo con la información levantada, el presente trabajo se enfocará en el mercado *gaming* para China.

4.2 Segmentación del mercado

Después de analizar la demanda, la oferta y las nuevas tendencias, se identificó un segmento de mercado al cual se dirigirá la empresa.

Criterios de segmentación: en la Tabla 11 se presenta la segmentación del mercado de Mobile Games.

Tabla 11*Segmentación del mercado*

Edad	Zona geográfica	Estilo de vida	Nivel socioeconómico (NSE)
<ul style="list-style-type: none"> • 18- 30 • 31 - 40 • 41 – 45 • 46 – 50 	<ul style="list-style-type: none"> • China 	<ul style="list-style-type: none"> • Gustan de juegos en línea • Sofisticado • Innovador • Clásico • Práctico 	<ul style="list-style-type: none"> • B • C
Estatus del usuario	Género	Beneficios buscados	
<ul style="list-style-type: none"> • Usuario potencial • Usuario habitual • Usuario ocasional 	<ul style="list-style-type: none"> • Masculino • Femenino 	<ul style="list-style-type: none"> • Portabilidad • Practicidad de uso • Batería de alta duración • Mejor pantalla y resolución (<i>Chipset</i>) • Mayor capacidad de almacenamiento • Precio competitivo 	

Mercado meta: la segmentación del mercado meta se muestra en la Tabla 12.

Tabla 12*Segmentación del mercado meta*

Edad	Zona geográfica	Estilo de vida	Nivel socioeconómico (NSE)
<ul style="list-style-type: none"> • 18- 30 • 31 - 40 • 41 - 45 	<ul style="list-style-type: none"> • Guangdong • Zhejiaiang • Juangsu • Shandong • Chongqing • Hunan • Sichuan • Tianjin • Guangxi • Jiangxi 	<ul style="list-style-type: none"> • Gustan de juegos en línea • Innovador • Práctico 	<ul style="list-style-type: none"> • B • C

Continúa

Continuación

Estatus del usuario	Género	Beneficios buscados	
<ul style="list-style-type: none"> • Usuario habitual 	<ul style="list-style-type: none"> • Masculino • Femenino 	<ul style="list-style-type: none"> • Portabilidad • Practicidad de uso • Batería de alta duración • Mejor pantalla y resolución (<i>Chipset</i>) • Mayor capacidad de almacenamiento • Precio competitivo 	

Segmento (mercado meta):

Hombres y mujeres de edad entre 18 y 45 años (18-30, 31-40, 41-45), que vivan en las regiones con mayor cobertura de tecnología 5G, de NSE B y C, con ingresos mensuales mínimos de US\$ 268 y US\$ 250, respectivamente, que gusten de los juegos y torneos en línea, sean prácticos e innovadores, y busquen celulares de alta portabilidad, practicidad de uso, buena capacidad de almacenamiento y baterías de alta duración.

4.3. Análisis de la oferta

China representa más del 25% del mercado global de juegos móviles, participación que sigue en aumento.

Según Statista (2022b), los ingresos nacionales por juegos móviles de China fueron de US\$ 40.85 millones en 2020, con un total de usuarios jugadores en dicho país de 664.70 millones.

Los ingresos por exportación de juegos aumentaron un 36.7% en 2020, un incremento mayor que los ingresos por juegos nacionales, según Statista (2020).

Las principales marcas nacionales de teléfonos inteligentes, como Xiaomi, Vivo y Huawei, ven los teléfonos inteligentes para juegos como una forma única de atraer a su base de clientes más jóvenes. Las marcas de gama baja, como Xiaomi, Redmi, anunciaron que la

compañía “hará de la fabricación de teléfonos inteligentes especializados para juegos una estrategia a largo plazo” (Statista, 2021c).

Las características de los teléfonos *gamers*, de acuerdo con la página web Professional Review (s.f.), son las siguientes:

- Procesador: se requiere procesadores de alta potencia, como el Snapdragon 888, que se encuentra en teléfonos de alta gama y también Snapdragon 865+, para teléfonos lanzados en el año 2020.
- GPU o tarjeta gráfica: como el *gaming* es una actividad que pone a prueba las capacidades del teléfono, se demanda una buena tarjeta gráfica.
- Refrigeración: los últimos modelos de teléfonos inteligentes para *gaming* incorporan sistemas de refrigeración, tales como: disipadores de calor, cámaras de vapor, ventiladores y materiales disipadores de temperatura.
- Pantalla: las pantallas de alta resolución son necesarias, además deben tener un tamaño más grande que el estándar, para poder tener una mejor visualización del juego y tener mayor comodidad para dirigir el juego con los dedos.
- Gatillos: se utilizan para apuntar y disparar, también para derrapar y acelerar. Por estas características, otorgan una ventaja en el campo táctico, en especial cuando se trata de juegos de combate o RPG. Deben proporcionar una sensación de confort y superioridad al entrar en contacto con la pantalla.
- Duración de la batería: estos teléfonos se sitúan en torno a los 5.500 mAh; además, deben tener funciones como carga rápida. Es importante la autonomía que nos brindan los *smartphones*.

En la tabla 13 se muestran los mejores smartphones para *gaming* en el año 2021 y sus respectivos precios, sobre la base de Professional Review (s.f.).

Tabla 13*Mejores smartphones gaming, 2021*

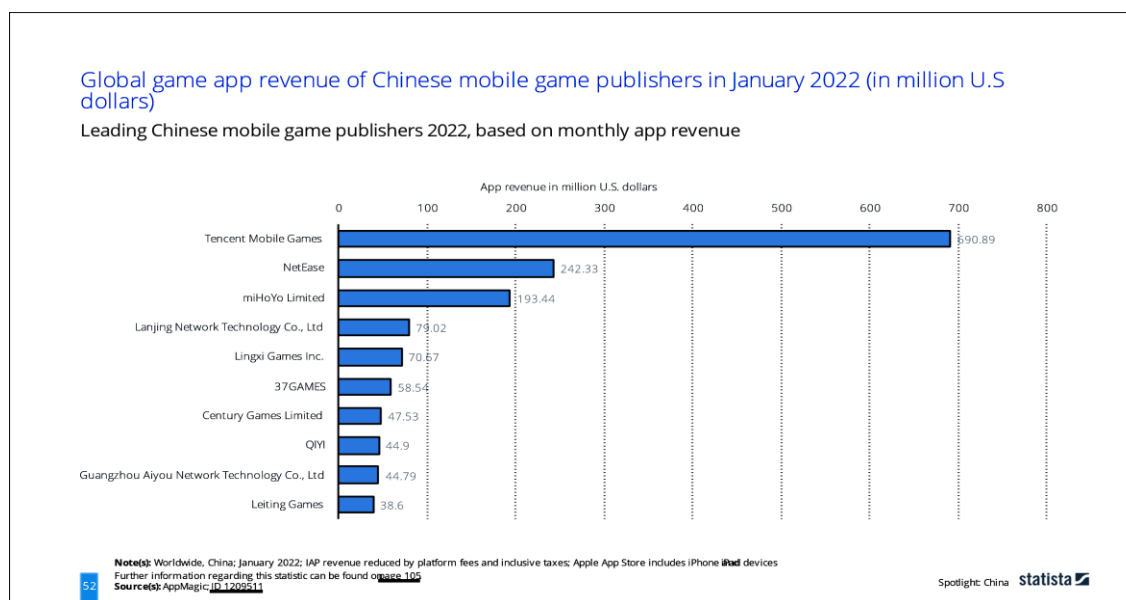
	Poco X3 Pro	Realme GT Neo	Nubia Red Magic 6	Black Shark 4 Pro	Lenovo Legion Phone Duel 2	ASUS ROG Phone 5
	Gama media	Gama media	Gama media	Gama media	Gama alta	Gama alta
Pantalla	240 HZ	ALOMED 6,43" Resolución 2.400 x 1.80p 120 Hz	AMOLED 6,8" Resolución 2.400 x 1.80p 120 Hz	AMOLED 6.67" Resolución 2.400 x 1.80p 144 Hz	AMOLED 6,92" Resolución 2.400 x 1.80p 144 Hz	AMOLED 6.78" Resolución 2.488 x 1.80p 144 Hz
Procesador	Snapdragon 860	MediaTek Dimensity 1.200	Snapdragon 888	Snapdragon 888	Snapdragon 888	Snapdragon 888
RAM	6 GB	6/8/12 GB DDR5	8/12/16 GB DDR5	8/12/16 GB DDR5	8/12/16/18/GB	8/12/16/GB
Cámaras		Trasera 64 + 8 + 2 Mpx Frontal: 16 px	Trasera 64 + 8 + 2 Mpx Frontal: 8 px	Trasera 64 + 8 + 5 Mpx Frontal: 20 px	Trasera 64 + 8 + 2 Mpx Frontal: 44 px	Trasera 64 + 12 + 5 Mpx Frontal: 24 px
Almacenamiento	8 GB	128/256 GB	128/256 GB	256/512 GB	128/256/512 GB	128/256/512 GB
Batería	5,600 mAh	4,500 mAh	5,500 mAh	4,500 mAH	5,500 mAh	6,000 mAh
Sistema operativo		Android 11	Android 11	Android 11	Android 11	Android 11
Otras características		Sensor de huellas en pantalla, altavoces, estéreos, respuesta táctil 360 Hz	Sensor de huellas en pantalla, 2 gatillos táctiles, conector de accesorios, altavoces estéreos	Sensor de huellas en lateral, 2 gatillos retractiles, altavoces, estéreos, respuesta táctil 720 Hz	Sensor de huellas en pantalla, altavoces estéreos, 4 gatillos táctiles, 2 verticales y 2 con doble presión de pantalla, respuesta táctil de 720 Hz.	Sensor de huellas en pantalla, gatillos táctiles, altavoces estéreos frontales, respuesta táctil 300 Hz
Precio	US\$ 260	US\$ 266 - US\$ 340	US\$ 600 - US\$ 814	US\$ 700 - US\$ 940	US\$ 1,020	US\$ 1,202

- Proveedor: Tencent.

Tencent es una empresa de tecnología con base en China y presencia multinacional, sus subsidiarias ofrecen productos tecnológicos, aplicativos, servicios de internet, así como servicios de publicidad en internet. Cabe mencionar que la inteligencia artificial está presente en toda su gama de productos. Es una empresa con liderazgo global en la creación de juegos para PC y móviles, por medio de franquicias de desarrollo propio y colaboración de propiedad intelectual con socios y demás empresas en el sector (ver Figura 13).

Figura 13

Principales empresas de desarrollo de juegos móviles: enero 2022



Fuente: Statista (2021f).

Su liderazgo abarca múltiples géneros, incluidos MOBA (Multiplayer Online Battle Arena, subgénero de videojuegos de estrategia), *shooter* (juegos de disparos) y MMORPG (Massive Multiplayer Online Role Playing Game, Juego de Rol Multijugador Masivo en Línea), así como múltiples plataformas, incluidos dispositivos móviles y PC. Honor of Kings fue el juego móvil con más ventas en todo el mundo por segundo año consecutivo y continuó como el juego móvil más popular en China, de acuerdo con Statista (2021e). El lanzamiento de Call of Duty Mobile

(videojuego de disparos) en China atrajo a jugadores incondicionales con experiencia en la escena competitiva. De igual manera, el lanzamiento de Moonlight Blade Mobile significó afianzar capacidades en el género y se clasificó como el MMORPG más taquillero en iOS en dicho país, durante el cuarto trimestre de 2020.

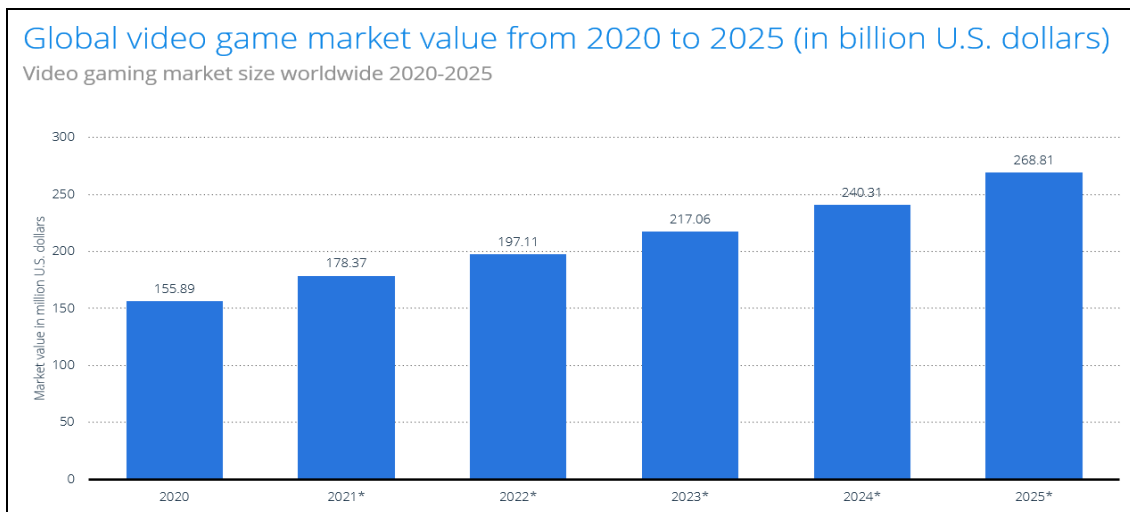
Para mantener un ambiente de juego saludable para los adolescentes en China, la empresa realiza actualizaciones continuas al sistema de juego, cuyo objetivo es ayudar a los padres y madres a regular el tiempo de juego y el gasto de los usuarios más jóvenes. Durante el cuarto trimestre de 2020, los usuarios con una edad inferior a 18 años representaron el 6.0% de los ingresos brutos de juegos en línea de China. Entre su portafolio de juegos para PC y móviles, League of Legends atrajo a más de 45 millones de espectadores simultáneos máximos para sus finales del Campeonato Mundial 2020, estableciendo un récord de audiencia para un evento de eSports de juegos (Statista, 2021e). El lanzamiento de la versión móvil de League of Legends, Wild Rift, amplió aun más su base de usuarios de franquicias. PUBG Mobile se clasificó como el juego móvil más popular en los mercados internacionales por MAU (*Monthly active users*) por segundo año consecutivo (App Annie). El PUBG Mobile Global Championship se convirtió en el torneo de eSports de juegos móviles más visto.

4.4 Análisis de la demanda

De acuerdo con la Figura 14, se estima que el mercado mundial de juegos ascenderá a US\$ 268,800 millones anuales en 2025, frente a US\$ 178,000 millones en 2021

Figura 14

Valor de mercado mundial de videojuegos: 2020-2025 (miles de millones de US\$)

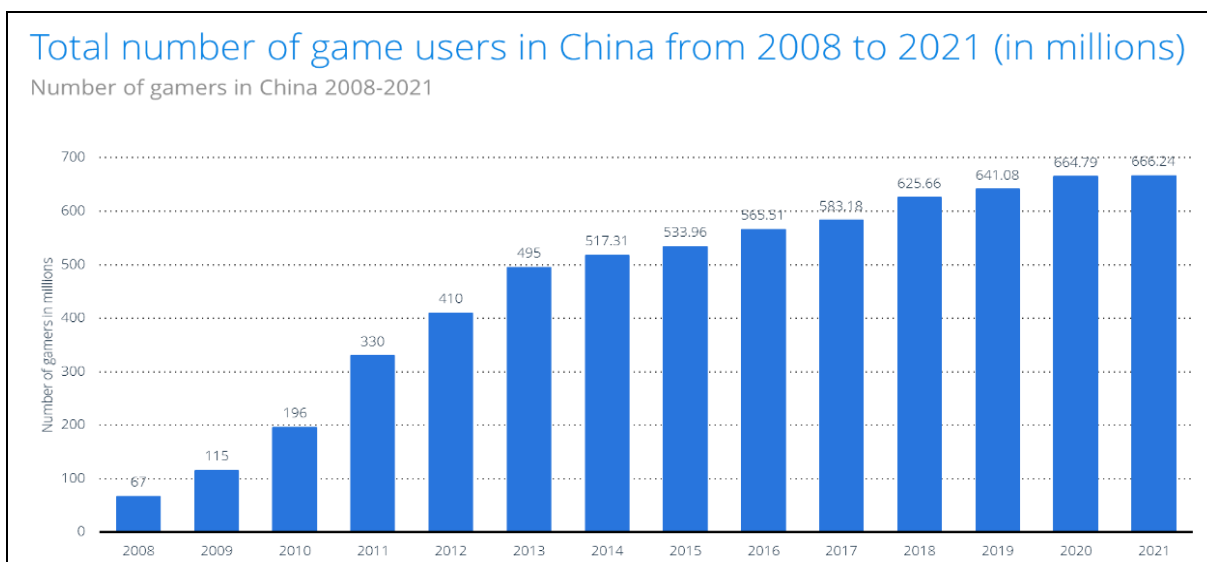


Fuente: Statista (2021c).

China es la segunda economía más grande del mundo y alberga a una de las mayores poblaciones de jugadores del mundo. De acuerdo con la Figura 15, en el año 2021 estos ascendieron a 666 millones de jugadores.

Figura 15

China: número total de usuarios de juegos, 2008-2021 (en millones)



Fuente: Statista (2021c).

4.5 Proyección de la Demanda

Se estima un crecimiento sostenido del mercado de videojuegos para los próximos cuatro años de 10%, aproximadamente, tal como muestra la Tabla 14. De la misma manera, se estima también que un 80% de *gamers*, aproximadamente, utiliza sus teléfonos inteligentes para jugar. Por lo tanto, este crecimiento del mercado disparará también el crecimiento del mercado de teléfonos inteligentes para *gaming*.

Tabla 14

China: crecimiento del mercado de juegos móviles

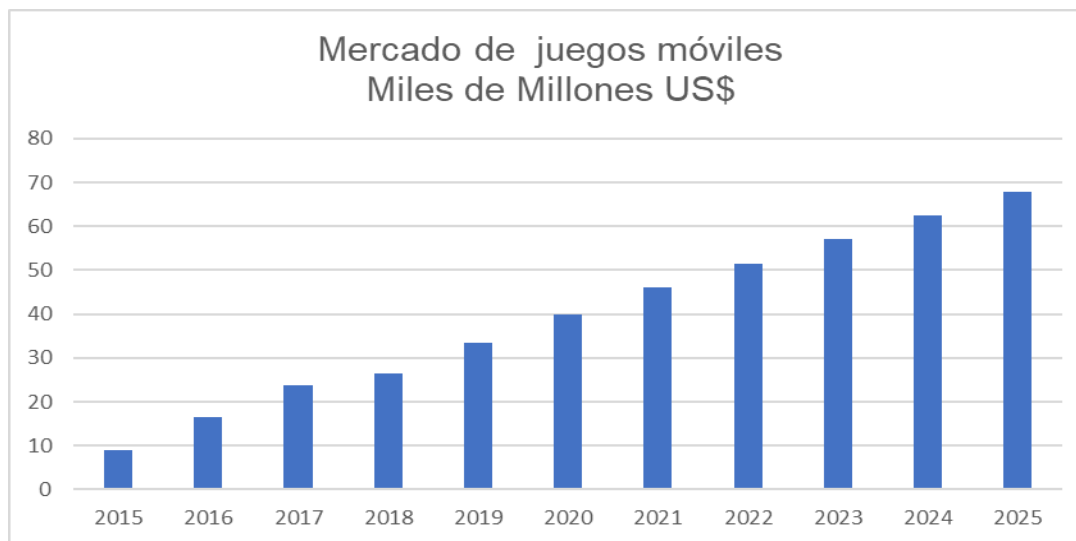
Mercado de juegos móviles (miles de millones de yuanes)	Mercado de juegos móviles (miles de millones de US\$)	Año	Tasa de crecimiento (%)
56.22	8.9952	2015	
102.28	16.3648	2016	81.9
148.92	23.8272	2017	45.6
164.61	26.3376	2018	10.5
209.16	33.4656	2019	27.1
249.68	39.9488	2020	19.4
287.72	46.0352	2021	15.2
322.09	51.5344	2022	11.9
356.04	56.9664	2023	10.5
	62.4224	2024	9.6
	67.8784	2025	8.7

Fuente: Statista (2021c).

Según las estimaciones de Statista (2021c), mostradas en la Figura 16, un 40% de los usuarios renueva sus teléfonos cada año. Por ello, se puede afirmar que el mercado de teléfono inteligentes para *gaming* tendrá un crecimiento sostenido de 3.4% anual en los próximos cinco años.

Figura 16

Proyección del mercado de juegos móviles al 2025 (US\$ miles de millones)



Fuente: Statista (2021c).

Conclusiones

Como se estima un crecimiento del 10% del mercado *gamer* en China, para el año 2021 tendrá alrededor de 660 millones de jugadores móviles. Mientras tanto, la demanda de *smartphones* para *gaming* tendrá un crecimiento estimado de 3.4% por año, en promedio, para los próximos cinco años. En vista de estas proyecciones, el mercado de *smartphones* para *gaming* es muy atractivo, lo cual se ve reforzado por el hecho de que el 80.8% de *gamers* prefiere los *smartphones* para jugar.

La red 5G proporciona el entorno ideal para los juegos de video por medio de los *smartphones*. Estos hábitos de juego se manifiestan, de manera principal, en el rango etario de 18 a 35 años, que representa el 50% de la población total de *gamers* en China. Cabe señalar que el 45% de esta población objetivo corresponde a mujeres y que el 45% de los juegos preferidos son de *role play*, y el 44% son del tipo *shooter*.

El crecimiento, en general, de usuarios de *smartphones* en China se calcula en alrededor de 3.7% por año, hasta alcanzar el 1,112 millón de usuarios en el 2025. Además, se estima que los chinos cambian sus celulares cada 21 meses, en promedio.

Los *smartphones* para videojuegos tienen un precio entre US\$ 250 y US\$ 280, y combina procesadores mayores de 6GB, pantallas full HD plus, refrigeración, carga rápida, y 256GB de almacenamiento como mínimo. La mayoría tiene procesadores Snapdragon 720 y no cuenta con conectividad 5G.

Capítulo V. Plan Estratégico al 2030

5.1 Propuesta de Misión y Visión

Visión al 2030

Posicionarnos como una empresa líder en celulares de juegos móviles, al alcance de todos a nivel nacional, contando con una gran comunidad *gaming*.

Misión

Producir teléfonos móviles especializados en *gaming*, convirtiéndonos en un referente de diferenciación en el mercado chino.

Objetivo general

Conseguir ser líderes en ventas de celulares *gaming*, con los juegos más populares en China, de gama baja.

Objetivos de rentabilidad

De acuerdo con el planeamiento estratégico se definieron objetivos de rentabilidad, con la finalidad de asegurar la sostenibilidad de la compañía:

- Lograr un incremento del rendimiento sobre los activos (ROA) al 7%, para el año 2026.
- Lograr un incremento del rendimiento sobre el patrimonio (ROE) al 9%, al año 2026.
- Lograr un incremento del rendimiento sobre los ingresos (ROS) al 31%, para el año 2026.
- Lograr un incremento de la rentabilidad del accionista en los próximos cinco años.
- Cada año alcanzar un EBITDA superior al 17% (comparable con la competencia de los últimos seis años), en promedio, hasta el año 2026.

Objetivos de crecimiento

- Incrementar el ingreso por ventas en un 10% anual, de acuerdo con las estimaciones de crecimiento del sector y dinamizado por el crecimiento de la economía china.
- Obtener una participación del 6.6% de celulares *gaming* en China, para el año 2026.

Objetivos de sostenibilidad

- Reducir en un 50% el uso de plásticos en los empaques y en los componentes de los equipos para el año 2026.
- Todos los proveedores de metales deberán cumplir con la certificación de la OCDE, CFM (Conflict Free Mineral Supply Chain) y RMI (Responsible Minerals Initiative).
- Tener un 50% de la fuerza laboral compuesta por mujeres.
- Adoptar la normativa de la Unión Europea (UE) WEEE (Waste Electrical and Electronic Equipment, Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos) y RoHS (Restriction of Hazardous Substances, Restricción de la Utilización de Determinadas Sustancias Peligrosas en los Aparatos Eléctricos y Electrónicos).
- Asegurar la sostenibilidad en todas las actividades de T3 Mobile.
- Garantizar un adecuado desempeño ético de todos los proveedores.

5.2 Modelo de Negocios

De acuerdo con el análisis realizado, se determinaron las siguientes propuestas de valor para Mobile Games:

- Segmentos de clientes: se deberá considerar a las empresas operadoras de celulares, clientes de videojuegos móviles, así como a las empresas de *retail*. El perfil de consumidor son usuarios de 18 a 35 años, de género masculino y femenino, de uso de dispositivos móviles, con frecuencia de uso diario.
- Propuesta de valor: la propuesta de valor consiste en desarrollar teléfonos móviles de alto rendimiento y de bajo costo para el sector de videojuegos con tecnología 5G.
- Actividades claves: fabricación de equipos móviles para *gaming* de alto rendimiento y calidad. Con respecto a la I+D, el enfoque será en tres actividades: contratación, compensaciones y capacitación. Los objetivos principales son: mejorar la eficiencia y reducir la rotación del personal de I+D.

- Recursos claves: se ha planificado mantener siete fábricas en China e invertir en patentes, licencias.
- En el Apéndice B se muestra el nuevo modelo de negocios.

5.3 Cadena de Valor

En función del plan estratégico planteado, en la figura 17 se presenta la cadena de valor basado en el modelo de Michel Porter del libro *Ventaja Competitiva* (1985), la cual incluye áreas importantes —como operaciones— con el fin de lograr el liderazgo en costos. El enfoque se centra en el segmento *gaming* en el mercado de China y se apuesta por un segmento en proceso de crecimiento.

Figura 17

Mobile Games: cadena de valor modificada



5.4 Análisis VRIO al Año 2030 (proyección)

El análisis VRIO ayuda a definir cuáles son los recursos y las capacidades. Para ello, los clasifica en cuatro campos: valioso, raro, inimitable y organizado. El cumplimiento de los cuatro aspectos otorgará a la empresa una ventaja competitiva frente a sus competidores.

Cada una de las capacidades y recursos será evaluada en cada aspecto antes mencionado. Luego, se procederá a contabilizar la cantidad de Síes obtenido en cada recurso o capacidad, de acuerdo con el siguiente criterio:

SÍ = 0 (sin ventaja competitiva)

SÍ = entre 1 y 2 (con ventaja competitiva en paridad)

SÍ = 3 (ventaja competitiva temporal)

SÍ = 4 (con ventaja competitiva sostenible).

En el Apéndice C se muestra el VRIO de Mobile Games con proyección para el año 2030.

5.5 Ventaja Competitiva para Construir

La ventaja competitiva de la empresa consistirá en mantener el liderazgo en costos bajos, sosteniendo una buena relación con proveedores y aliados estratégicos. A la vez, con un enfoque en el segmento de jugadores de celulares *gaming*.

Además, se dará prioridad al desarrollo de tecnología propia, para mantener los costos bajos.

5.6 Estrategia Competitiva

La estrategia anterior estaba orientada 100% al liderazgo en costos; sin embargo, al analizar el entorno y evaluar la tendencia del mercado, se ha decidido un enfoque tanto en mantener la estrategia de costos bajos como en un segmento en particular: jugadores *gaming* en celulares móviles, en China.

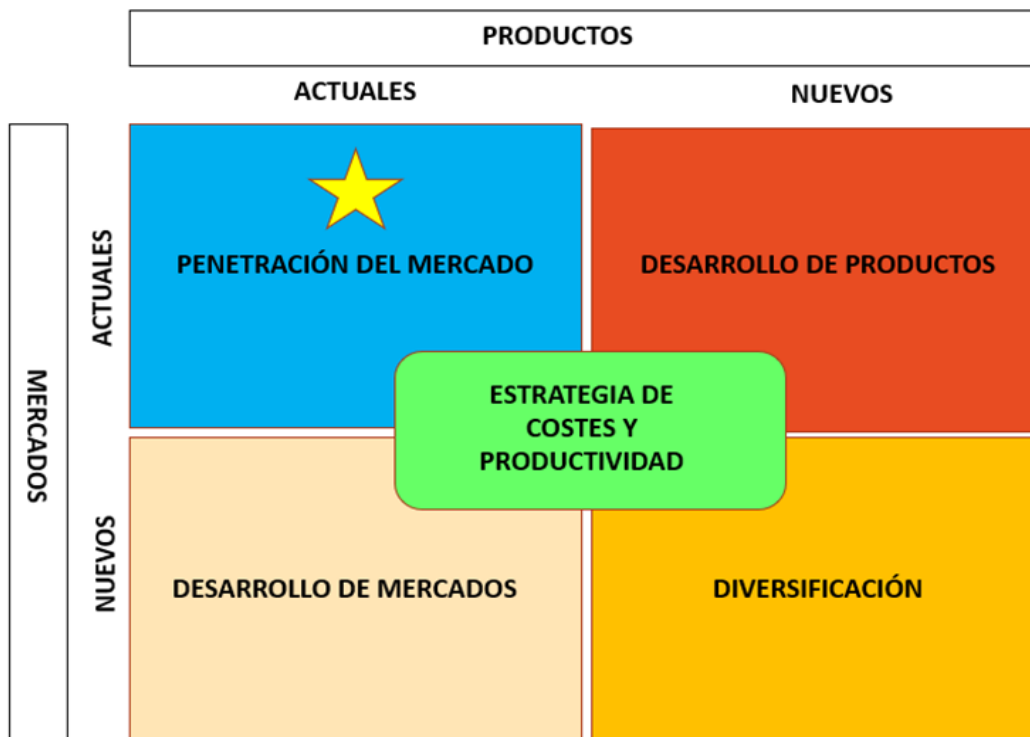
5.7 Estrategia de Crecimiento (Desarrollo de Mercado/Desarrollo de Productos)

El mercado de *gaming* en China es importante y se encuentra en crecimiento (Grego, 2021), lo cual se puede definir como un incremento en la penetración de mercado.

Según la matriz de Ansoff (ver Figura 18), la estrategia de crecimiento se enfoca en la penetración de mercados, debido a que se cuenta con inventarios considerables de TEC 1 y TEC 3. Por ello, es importante seguir penetrando, al menos por un tiempo, el mercado maduro de estas tecnologías.

Figura 18

Mobile Games: matriz de Ansoff



De la misma manera, se desea mejorar la oferta actual de celulares *gaming*, que incluyan nuevos atributos y perfeccionando los antiguos celulares, satisfaciendo las necesidades del consumidor actual con productos alternativos. Con esta estrategia se espera penetrar el mercado actual de los teléfonos inteligentes para *gaming*, que, si bien es un mercado existente, es también un mercado en fuerte crecimiento.

Capítulo VI. Planes Funcionales

6.1 Plan de Operaciones

A continuación, se presenta el plan de Operaciones de Mobile Games, así como su objetivo, las estrategias y el respectivo presupuesto.

6.1.1 Situación Actual

Al final de 6 años de operación de Mobile Games, cuenta con siete plantas de producción de teléfonos celulares en China. Cada planta posee una capacidad productiva de 550,000 unidades de celulares por año. En 2022, tiene una capacidad interna productiva total de 7.7 millones de unidades de celulares por año. Se prioriza la producción en plantas propias, en lugar de *outsourcing*. La Tabla 15 muestra la producción propia y tercerizada que se alcanzará al año 2026.

Tabla 15

Mobile Games: estimados de producción, 2021-2026

Concepto	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Producción anual (miles de unidades) (crecimiento esperado de 10% anual)	11,550	12,705	13,976	15,373	16,910	18,601
Plantas nuevas operativas después del 2022 (número de plantas)			5	7	8	10
Producción interna de las nuevas plantas (miles de unidades)			5,500	7,700	8,800	11,000
Producción interna de plantas existentes antes de 2022 (miles de unidades)	7,700	7,700	7,700	7,700	7,700	7,700
Producción total interna sin <i>outsourcing</i> (miles de unidades)	7,700	7,700	13,200	15,400	16,500	18,700
Producción tercerizada – <i>Outsourcing</i> (en miles de unidades)	3,850	5,005	776	0	410	0
Producción total interna más tercerizada (miles de unidades)	11,550	12,705	13,976	15,400	16,910	18,700
Demanda anual de <i>smartphones</i> para <i>gaming</i> (miles de unidades)	240,200	248,367	256,811	265,543	274,571	283,907
Demanda estimada total de <i>smartphones</i>	443,800	458,855	472,178	484,995	498,090	511,538
Cuota de mercado esperada con respecto al mercado de <i>smartphones</i> para <i>gaming</i> (%)	4.81	5.12	5.44	5.79	6.16	6.59
Cuota de mercado esperada con respecto al mercado total de <i>smartphones</i> (%)	2.60	2.77	2.96	3.17	3.40	3.66

Como se puede ver en la Tabla 15, al final del año 2021, la cuota de mercado para Mobile Games alcanza el 4.8% del mercado *gaming* y el 2.60% del mercado total de *smartphones*.

6.1.2 Objetivo de Operaciones

Mobile Games debe aumentar su participación en el mercado y, de esta manera, incrementar su competitividad en el mercado de China. Para ello, el objetivo consiste en transformar toda la producción a la tecnología 5G, además de un crecimiento del 10% anual con respecto a las ventas. El cumplimiento de estos objetivos de crecimiento se traducirá en alcanzar el 6.59% de participación del mercado de teléfonos celulares para *gaming* y el 3.66% del mercado total de *smartphones* en China. En esa dirección, deberá incrementar su capacidad productiva, lo cual implicará la implementación de un plan de inversiones y financiamiento para la construcción de nuevas plantas de producción.

6.1.3 Estrategias

- **Incrementar la capacidad productiva**

Según la Tabla 15, se asume un crecimiento anual del 10% sobre las ventas, lo cual permitirá alcanzar un 6.59% del mercado de *smartphones* para *gaming* y un 3.66% de crecimiento del mercado total de *smartphones*, al final de los próximos cinco años de operación. Para alcanzar estos objetivos, será necesario la construcción de diez nuevas plantas de producción y contratar una producción tercerizada como complemento, que permita llegar a la cuota de crecimiento. Los dos primeros años de producción se trabajó con un 35%, en promedio, de *outsourcing*; mientras se termina con la construcción de las plantas, con lo cual se reemplazará la producción tercerizada con producción propia. Es importante señalar que, de acuerdo con el plan de incremento de capacidad productiva, las cinco primeras plantas entrarán en funcionamiento en el año 2023, pues se necesitan dos años para la construcción, las tres restantes lo harán en los siguientes tres años.

- **Migrar a la tecnología 5G**

El desarrollo de la tecnología 5G, en los próximos tres años, permitirá incrementar la velocidad para compartir datos en niveles nunca antes vistos. Esto permitirá potenciar las capacidades de los usuarios que pasan cada vez más tiempo conectados, ya sea por propósitos de trabajo, educativos, de negocio o de entretenimiento, y además pueden hacerlo desde cualquier lugar donde se encuentren. En la Figura 1 se mostró el crecimiento de la tecnología 5G en los próximos cinco años. Por esta razón, es necesario variar la producción de las tecnologías 1 y 3 a la 5G, y acompañar este cambio con una inversión en I+D de capacidades y características aptas para este tipo de tecnología.

- **Mejorar la calidad en la producción**

La calidad de la producción estará enfocada en:

- Minimizar costos: la producción se centrará 100% en China, utilizando el total de capacidad instalada y tercerizando solo lo necesario.
- La producción se realizará sobre la base de la filosofía Lean; es decir, se producirá lo estrictamente necesario, se eliminarán los desperdicios y el enfoque se centrará en los procesos que agregan valor.
- Maximizar la satisfacción del cliente.
- Mejorar la cadena de distribución.
- Disponer de un *layout* ágil, evitando demoras de las operaciones y desplazamientos.
- Estandarizar procesos en toda la estructura maquina de la compañía, con el fin de mejorar la producción en serie.

- **Alianzas estratégicas con proveedores**

Mobile Games tiene como principal estrategia comercial formar lazos de cooperación con el gigante proveedor de juegos electrónico Tencent. Se plantea buscar soluciones

tecnológicas en las plataformas *gaming* para mejorar la experiencia de juego. Ambas empresas aspiran a establecer un nuevo centro de investigación dedicado a los juegos móviles. Combinados, Tencent Games y Mobile Games ofrecen experiencia, tanto en *software* como en *hardware*. Además, por medio del nuevo centro de investigación, se pretende que las empresas puedan trabajar juntas para impulsar la economía de los deportes electrónicos y ambas partes aprovechen el conocimiento en el desarrollo de nuevas tecnologías, además de la experiencia de I+D, lo cual les permitirá innovar en la industria del *gaming* móvil. Así, brindarán una mejor calidad de juego y una experiencia interactiva a los usuarios.

De esta manera, se espera que Mobile Games, al tener como socio a Tencent, gane participación en el mercado de teléfonos inteligentes en China diseñados para juegos electrónicos. Tencent buscará mejorar su avance en los juegos en línea, que representan el 60% de sus ingresos para su unidad de negocio con valor añadido.

En la actualidad, Tencent Games cuenta con más de 800 millones de jugadores alrededor del mundo; mientras que Mobile Games desarrollará dispositivos móviles centrados en este sector. La penetración de la tecnología 5G hará posible la aparición de una nueva generación de aplicaciones con mayor conectividad, la cual cambiará el panorama de juegos móviles, que serán más inmersivos, rápidos y con mayor potencia.

- **Reducción de emisión de CO2 / Reducción de plástico**

Mobile Games se alinearán a tener cero emisiones netas para el año 2050. La tecnología 5G exige una reducción del 90% en el uso de energía para transferir cada bit de datos. “Una investigación realizada con Carbón Trust ha encontrado que (...) la industria móvil es actualmente responsable de alrededor del 0,4% de las emisiones de carbono a nivel mundial” (Tejedor, 2022).

- **Estrategia de operaciones (Desarrollo propio o comprar tecnología)**

Diez plantas nuevas y producción tercerizada de, aproximadamente, un 30% de la producción interna, los dos primeros años.

6.1.4 Acciones Estratégicas

- Solicitar financiamiento para la construcción de plantas, y reconstrucción y capacitación de personal para los dos primeros años, mientras que el producto va mejorando en el *market share*.
- Mejorar la productividad en las plantas actuales, considerando los siguientes conceptos: eficiencia, niveles de desperdicio, costo de calidad.
- Construir plantas: con el objetivo de alcanzar el 3.66% de *market share* se ha decidido construir diez plantas propias, durante los siguientes cinco años.
- Elegir proveedores éticos y comprometidos con el medioambiente, la ciudadanía y buen uso de sus desperdicios.
- Realizar alianzas estratégicas con proveedores, como Tencend Games, que permita brindar un valor agregado al producto.

6.1.5 Presupuesto de Operaciones

Se presenta la estimación de presupuesto de operaciones alineado al plan estratégico de operaciones (ver Tabla 16), a regir desde el año 2022.

Tabla 16

Presupuesto de operaciones (miles de US\$)

Concepto	2022	2023	2024	2025	2026
Construcción de fábricas de producción	700,000	280,000	140,000	280,000	
Establecer alianzas estratégicas	5,000	6,000	7,000	7,000	7,000
Automatización de la producción	20,000	15,000	15,000	10,000	10,000
Certificación de calidad RBA (Responsible Business Alliance)	50	50	50	50	50
Total	725,050	301,050	162,050	297,050	17,050

6.2 Plan de Marketing

A continuación, se presentan los objetivos del plan de Marketing, las estrategias, el despliegue de acciones y el respectivo presupuesto.

6.2.1 Situación Actual

Analizando las operaciones pasadas, las condiciones presentadas fueron variando y se vieron afectadas por diferentes factores, señalados a continuación:

- El tamaño del mercado fue creciendo, mientras las tecnologías se desarrollaban.
- Algunas contracciones del mercado se presentaron por eventos exógenos, como conflictos entre países, accidentes tecnológicos, aumento del precio de la materia prima, conflictos laborales.
- Poca demanda con amplia oferta, con precios muy competitivos, por debajo de la competencia.

Por último, se alcanzó el 2.6% de *market share* dentro de Asia, con una estrategia de precios bajos, basada de manera principal en las tecnologías 1 y 3.

En vista de que la estrategia competitiva estará enfocada en mantener bajos costos, pero dirigida al segmento *gamers*, en la actualidad, la capacidad productiva sitúa a Mobile Games en 3.2% de dicho mercado.

6.2.2 Objetivo de Marketing

Los objetivos del plan de Marketing, para los siguientes cinco años, se definieron sobre la base del desarrollo de productos:

- Incrementar el ingreso por ventas en un 10% anual, de acuerdo con las estimaciones de crecimiento del sector y dinamizado por el crecimiento de la economía china.
- Obtener una participación del 6.6% de celulares *gaming* en China, para el año 2026.
- Lograr posicionamiento y reconocimiento de ser una empresa de producción de celulares *gamers* de gama media, baja.

6.2.3 Estrategias

6.2.3.1 Estrategia de Segmentación de Mercado (Mercado Meta).

La estrategia está dirigida a hombres y mujeres de edad entre 18 y 45 años (18-30, 31-40, 41-45), que vivan en las regiones con mayor cobertura de tecnología 5G, de NSE B y C, con ingresos mensuales mínimos de US\$ 268 y US\$ 250, respectivamente, que gusten de los juegos y torneos en línea, sean prácticos e innovadores y busquen celulares de alta portabilidad, practicidad de uso, buena capacidad de almacenamiento y baterías de alta duración.

6.2.3.2 Estrategia de Posicionamiento.

El objetivo consiste en posicionar al producto como una marca de celulares *gaming* de gama media, con características de buen nivel, que faciliten el uso continuo de sus consumidores, ofreciéndoles beneficios exclusivos y fomentando la recompra.

- **Basada en diferenciación del producto**

- Dispositivo con aplicación especial para los ajustes en los juegos, configurar los gatillos, etc.
- Dispositivo ergonómico que se adapta a la mano y a las largas horas en posesión.
- Doble altavoz, que permite una mejor percepción de los sonidos del juego.
- Diversas entradas USB, que permiten cargar el celular mientras se encuentra conectado a accesorios.
- Refrigeración líquida: mediante tuberías de calor y gas, enfrían el dispositivo.
- Gatillos en la misma posición de juegos de Nintendo.

- **Basada en diferenciación de la imagen**

- Diseños variados, de acuerdo con los juegos en tendencia, que serán posibles gracias a la alianza con la empresa Tencent.

- **Basada en diferenciación en servicio**

- Beneficios adicionales en los juegos en tendencia, por el uso de nuestros celulares.

- Pertener a una comunidad exclusiva para sus usuarios.

6.2.3.3. Estrategia de Marketing Mix.

Con la finalidad de alinear los objetivos estratégicos con los de Marketing, se plantean las estrategias a partir del Marketing Mix.

- **Estrategia de producto**

En la actualidad, los dispositivos móviles Mobile Games se caracterizan por tener un procesador de gama baja y con desarrollo de tecnologías 1, 2, 3 y 4.

La estrategia de crecimiento está orientada a la producción de tecnología 5G y 6G, con desarrollo de dispositivos con características y aplicativos para juegos.

Para el año 2026, se proyecta un enfoque 100% a la producción de celulares *gaming*.

Las características de los productos son los siguientes:

- Procesador: Mediatek dimensity 1200 5G
- GPU o tarjeta gráfica: jugar es una actividad que demanda mayor rendimiento del *hardware* del teléfono, razón por la cual se demanda una buena tarjeta gráfica.
- Refrigeración líquida: mediante tuberías de calor y gas, enfrían el dispositivo.
- Pantalla: FullHD + (2500 x 1920 píxeles)
- Gatillos: táctiles y laterales, como de Nintendo.
- Memoria RAM: 6GB
- Almacenamiento: 128 GB
- Duración de la batería: 5.500 mAh, con funciones de carga rápida.
- Dispositivo ergonómico que se adapta a la mano.
- Diseños de celulares con líneas exclusivas de producto.

- **Estrategia de precio**

La estrategia de precio se mantendrá dentro de precios bajos, pero enfocados al segmento *gaming*.

En la Tabla 17 se muestran los rangos de precios de acuerdo con la gama: alta, media y baja. Los precios unitarios de venta de celulares de la empresa oscilan entre US\$ 350 y US\$ 400.

Tabla 17

Precios de celulares de acuerdo con cada gama

Celulares	Precio
Gama alta	US\$ 700 - US\$ 940
Gama media	US\$ 400 - US\$ 690
Gama baja	US\$ 250 - US\$ 390

Mobile Games se mantendrá con la estrategia de precios bajos con un margen de ganancia del **10%**.

- **Estrategia de plaza**

La estrategia de plaza y distribución se mantendrá en los canales de B2B y B2C.

- Minoristas: en tiendas directas y/o canal moderno.
- Mayoristas: de destino y de origen, para lograr mayor alcance.
- Empresas de telecomunicaciones: sobre todo con las que tienen mayor participación de mercado, como China Mobile, China Netcome, China Satellite y China Unicom.
- *E-commerce*: donde el cliente podrá comprar el producto de manera directa.

- **Estrategia de promoción**

Como el mercado *gaming* se encuentra en un ritmo de crecimiento acelerado, y también se tiene un mercado con un producto ya existente, se apostará por una estrategia de promoción agresiva, a partir del marketing directo, del marketing interactivo, de la promoción en ventas y de la publicidad.

- Marketing directo
 - Participación en revistas *gaming* y de tecnología.

- Promoción en eventos masivos donde se encuentre el mercado objetivo de la empresa, como eventos deportivos y conciertos.
- Marketing interactivo
 - Potenciar la página web de la empresa, explicando los beneficios del producto y sus principales características.
 - Promover la interacción con el dispositivo en eventos de gran concurrencia.
 - Asociación con *influencers/expertos gamers* para lograr mayor alcance, mediante plataformas como redes sociales.
- Promoción en ventas
 - Se brindará descuentos para incentivar que los usuarios prueben el producto.
- Publicidad
 - Se utilizarán paneles en las principales calles, con mayor población y público objetivo.
 - Se incluirán anuncios con publicidad de la empresa en páginas web/videos youtube relacionados con los productos.

6.2.4 Despliegue de acciones

Se han identificado tres objetivos estratégicos principales, que serán medidos en los próximos cinco años.

Además, se estima un crecimiento anual en ventas del 10%. El punto de partida son las ventas del año 2021: US\$ 1,817,917.

En la Tabla 18 se muestran los planes de marketing a poner en marcha para los siguientes cinco años, con la finalidad de alcanzar la proyección en ventas.

Tabla 18*Estrategias del plan de Marketing*

Objetivo	Indicador	2022	2023	2024	2025	2026
Incrementar las ventas totales de teléfonos <i>gaming</i>	Ventas totales (US\$)	1,999,709	2,199,680	2,419,648	2,661,612	2,927,774
Incrementar las ventas por medio de los clientes minoristas	% de ventas realizadas por canal	50%	40%	40%	40%	30%
Incrementar las ventas mediante los clientes mayoristas	% de ventas realizadas por canal	30%	30%	20%	20%	20%
Incrementar las ventas por el canal <i>e-commerce</i>	% de ventas realizadas por canal	20%	30%	40%	40%	50%
Fortalecer el posicionamiento de marca	Resultado de encuesta: % de clientes fidelizados	30%	40%	50%	55%	60%

6.2.5 Presupuesto de Marketing

La elaboración del presupuesto tuvo en cuenta los puntos expuestos en la estrategia de promoción. Además, como el esfuerzo en marketing debe acompañar el objetivo de crecimiento de la empresa, se plantea un incremento anual del 10% en el presupuesto de marketing. La Tabla 19 muestra el presupuesto estimado para las estrategias de marketing, hasta el año 2026.

Tabla 19*Presupuesto de marketing (miles de US\$)*

Descripción	2022	2023	2023	2024	2025	2026
Canal <i>e-commerce</i>	450	400	400	400	450	400
Potenciar la página web	120	100	90	80	80	80
<i>Social media</i> y <i>community manager</i>	5	5	5	4	4	4
Agencias creativas	5,500	5,500	5,000	5,000	5,000	5,000
Publicidad en revistas <i>gaming</i>	150	150	100	100	100	100
Contratos con <i>influencers</i> y celebridades <i>gaming</i>	1,400	1,200	1,100	1,100	1,000	1,100
Paneles y vallas publicitarias virtuales	15,000	12,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Participación en ferias especializadas	10,000	10,000	9,000	9,000	9,000	9,000
Participación en eventos masivos del <i>target</i>	10,000	10,000	9,000	9,000	9,000	9,000
Total	42,625	39,355	34,695	34,684	34,634	34,684

Conclusiones

Para lograr los objetivos planteados del plan de Marketing dentro de cinco años, las estrategias estarán dirigidas a lograr posicionamiento y alcanzar un crecimiento en ventas de 10% anual, con la finalidad de llegar a ser la mejor propuesta de celulares *gaming* de gama media, preferida por los consumidores.

6.3 Plan de Recursos Humanos

Los siguientes subpuntos tratarán sobre los objetivos específicos y la cultura organizacional de Mobile Games, así como las estrategias y el presupuesto de Recursos Humanos.

6.3.1 Situación Actual

Mobile Games aumentó sus ventas de manera considerable en los últimos dos años. La estrategia fue maximizar los recursos y reducir costos; sin embargo, por el alto *stock* acumulado se decidió reducir la inversión en I+D. Además, como el salario mensual estaba por debajo del promedio del mercado, se dejó de invertir en capacitaciones.

Para los siguientes cinco años no solo se está cambiando la estrategia, sino también el modelo de negocio. Por ello, los objetivos de recursos humanos deben estar alineados y responder a la cultura organizacional y plan estratégico de la empresa, asegurando programas de capacitación, motivación y reconocimientos.

6.3.2 Objetivos Específicos

Mobile Games desea mantener una estrategia de ser líderes en costos, pero a la vez enfocados en el segmento *gaming*. Para ello, se definen los siguientes objetivos para Recursos Humanos:

- Contar con personal de I+D especializado para el desarrollo de teléfonos *gaming*.
- Conseguir que los colaboradores se identifiquen con la cultura organizacional y estrategia de la empresa.
- Contar con personal capacitado para la atención por el canal *e-commerce*.

6.3.3 Cultura Organizacional de Mobile Games

De acuerdo con la estrategia competitiva en el período 2022-2026, se implementará una cultura empresarial basada en la innovación. En vista del aprendizaje de los años anteriores y el entorno dinámico donde se desarrollan las empresas de tecnología, la cultura de Mobile Games será de constante aprendizaje, desarrollando las capacidades que permitan crear ventajas competitivas.

6.3.4 Estrategias

- Rediseñar el área de selección, reclutamiento y retención de personal orientado al plan estratégico de la empresa.
- Establecer un *software* para la gestión de Recursos Humanos.
- Implementar programas de capacitación que apunten a fortalecer las habilidades técnicas y blandas de las áreas de I+D, y atención al cliente por el canal *e-commerce*.
- Implementar iniciativas de capacitación permanente en las áreas de I+D y atención al cliente por el canal *e-commerce*.
- Gestionar el conocimiento.
- Incorporación del personal de I+D y *e-commerce*, reclutar a los mejores profesionales por medio de especialistas.

6.3.5 Despliegue de acciones

En la Tabla 20 se muestra el despliegue de acciones por realizar, sobre la base de las estrategias y el período en el que se desarrollarán.

Tabla 20

Acciones estratégicas del área de Recursos Humanos

Estrategias	Indicador	Corto plazo		Mediano plazo		Largo plazo	
		2022 -1	2022 - 2	2023	2024	2025	2026
Rediseñar el área de selección, reclutamiento y retención de personal, orientado al plan estratégico de la empresa	Índice de rotación de personal: 4%	Definir perfiles del puesto y oportunidades de crecimiento	Contratar al personal de I+D especializado y para el canal <i>e-commerce</i>	Mejorar los procesos de selección para afrontar el crecimiento del personal		Evaluación anual del clima laboral	
Establecer un sistema de Gestión de Desempeño	% del personal que asciende dentro de la empresa	Establecer proceso de retención de personal, mediante los planes de crecimiento e incentivos	Establecer KPI para gestionar el desempeño	Desarrollar programas de formación de talento	Contar con el mayor porcentaje de personal formado en Mobile Games en puestos clave de la empresa	Implementar encuestas periódicas para conocer que el personal se siente a gusto	
Implementar iniciativas de capacitación permanente a las áreas de I+D y atención al cliente por el canal <i>e-commerce</i>	Cumplimiento del calendario de capacitación anual	Incrementar el presupuesto de capacitación	Potenciar las destrezas técnicas y comerciales, a partir de programas de capacitación				
Gestionar el conocimiento	Cantidad de convenios firmados <i>versus</i> propuestas presentadas	Crear programas para captar a los mejores personales del país	Establecer alianzas estratégicas con entidades educativas	Desarrollar plataformas educativas		Transferencia de conocimientos de líderes al resto de la empresa	
Implementar iniciativas de incremento salarial al personal de I+D	% de aumento de salario anual		Implementar más beneficios, de acuerdo con las metas propuestas			Realizar <i>benchmark</i> periódicos, para saber si los salarios se mantienen sobre el promedio del mercado.	

6.3.6 Presupuesto de Recursos Humanos

La Tabla 21 muestra el presupuesto estimado para el área de Recursos Humanos.

Tabla 21

Presupuesto de Recursos Humanos (miles de US\$)

Descripción	2022	2023	2024	2025	2026
Rediseñar el área de selección y reclutamiento	350	300	200	200	200
Establecer un <i>software</i> para la gestión de Recursos Humanos	120	100	80	80	80
Capacitación permanente al área de I+D	10	8	8	8	8
Capacitación permanente al área de <i>e-commerce</i>	7	5	5	5	5
Capacitación permanente a todas las áreas de la compañía	4	4	4	4	4
Gestión del conocimiento	150	150	100	100	100
Incorporación de personal de I+D	130	105	100	100	100
Incorporación de personal para <i>e-commerce</i>	3	2	2	2	2
Total	774	674	499	499	499

Conclusiones

El plan de Recursos Humanos de Mobile Games tiene como objetivo apoyar la estrategia de crecimiento de la empresa, enfocándose en mantener un personal con un alto nivel de capacitación y motivación, buscando que den su mayor potencial y promoviendo su crecimiento personal y profesional. De la misma manera, se espera mejorar la imagen de la marca, como una corporación con un modelo de negocio sostenible y socialmente responsable.

6.4 Plan de Investigación y Desarrollo

La elaboración del plan de I+D implica el análisis de la situación actual de la empresa, y la determinación de sus objetivos específicos, las estrategias y del presupuesto.

6.4.1 Situación Actual

Desde el año 2020, Mobile Games. inició un plan de reducción de personal y enfoque en producción, con el objetivo de alcanzar niveles de competitividad en costo de acuerdo con el mercado y, de esta manera, reducir el inventario. Esta situación implicó reducir la inversión en

I+D durante los últimos dos años, tal como se mostró en el análisis interno. Por ello, es necesario retomar la inversión en I+D y reactivar esta área, para lo cual se deberá contratar personal hasta los niveles anteriores al año 2020. Es importante mencionar que para dar soporte al cambio a tecnología 5G, el primer año será necesario comprar algunos desarrollos de características. Se proyecta invertir hasta el 1% de las ventas estimadas para el primer año en la compra de características para el 5G, hasta poder desarrollarlas internamente, que se espera se logre a partir del segundo año.

6.4.2 **Objetivos Específicos**

En la Tabla 22 se muestran los objetivos de I+D planteados para los siguientes cinco años.

Tabla 22

Objetivos estratégicos en cinco años

Objetivo	Indicador	2022	2023	2024	2025	2026
Reflotamiento del área de I+D	Inversión en I+D/Ventas	1%	2%			
Operación y mantenimiento del área de I+D	Crecimiento en ventas	10%	10%	10%	10%	10%
Desarrollo de nuevas características para el <i>gaming</i>	Crecimiento en ventas	10%	10%	10%	10%	10%

6.4.3 **Estrategias**

- Invertir en el reflotamiento del área de I+D.
- Operación y mantenimiento del área de I+D.
- Investigación y desarrollo de nuevas características para el *gaming*.

6.4.4 **Presupuesto de I+D**

A continuación, en la Tabla 23, se muestra el presupuesto estimado para los próximos cinco años para Mobile Games.

Tabla 23*Presupuesto de I+D (miles de US\$)*

Objetivo	Indicador	2022	2023	2024	2025	2026
Reflotamiento del área de I+D	Inversión en I+D/Ventas	39,994	43,994	0	0	0
Operación y mantenimiento del área de I+D	US\$ x 1000 10,000/año	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Desarrollo de nuevas características para el <i>gaming</i>	0.05% ventas	9,999	10,998	12,098	13,308	14,639
Total		59,993	64,992	22,098	23,308	24,639

Conclusiones

El plan de I+D se enfocará en reflotar el área de I+D desactivada en el año 2020. Así como, en garantizar un plan de inversiones que, al quinto año, alcance la cifra del 5% del monto estimado de ventas. Esto último permitirá contar con la infraestructura y el recurso humano necesario para el desarrollo de tecnología compatible con el 5G, pero a un bajo costo. De la misma manera, se enfocará en el desarrollo de características innovadoras de bajo costo, aplicadas al mundo del *gaming*, para lo cual se destinará el 1% de las ventas. Alcanzar estos objetivos es de vital importancia para el plan de crecimiento de la empresa, pues le permitirá posicionarse con una propuesta de valor a bajo costo en el mercado de los teléfonos inteligentes destinados para el *gaming*.

6.5 Plan de Responsabilidad Social Corporativa

La responsabilidad social corporativa (RSC) para la empresa Mobile Games considera contribuir a fortalecer la estrategia competitiva de la empresa. El enfoque principal de la RSC estará en el área de Compras, y Producción, a partir de la gestión de los proveedores. Su importancia radica en el alto impacto en la demanda de los productos, principalmente por los valores éticos y de sostenibilidad. El valor ético hace referencia a la forma en la que los proveedores tratan a sus empleados y el valor de sostenibilidad mide su comportamiento ambiental.

6.5.1 *Objetivos del Plan de Responsabilidad Social Corporativa*

Los objetivos comprenden la generación de valor compartido con los proveedores:

- Fortalecer el comportamiento ético de Mobile Games.
- Fortalecer desempeño ético de los proveedores.
- Asegurar la sostenibilidad ambiental en todas las actividades de Mobile Games.

6.5.2 *Estrategias del Plan de Responsabilidad Social Corporativa*

En la tabla 24 se presentan las estrategias del Plan de Responsabilidad Social Corporativa de Mobile Games.

Tabla 24

Estrategias del Plan de Responsabilidad Social Corporativa

Objetivo	Estrategia
Asegurar el comportamiento ético de T3 Mobile	Elaborar e implementar políticas y actividades de RSC
	Instalar un área de cumplimiento
	Implementar una política de código de ética y conducta, que sea extensiva para los proveedores
	Cumplimiento de cursos de ética anuales
	Desarrollar un programa de capacitación para la zona de influencia
Asegurar desempeño ético de los proveedores	Validar la capacidad financiera y ética de los proveedores
	Certificación de ética anual del proveedor
Garantizar la sostenibilidad ambiental en todas las actividades de T3 Mobile	Implementar las mejores prácticas de desechos generados en el proceso de producción
	Implementar las normas de gestión ambiental (ISO 14001)
	Evaluación constante de los insumos utilizados para el proceso de producción, buscando las mejores prácticas de sostenibilidad ambiental
	Implementación de un plan de residuos; residuos peligrosos y no peligrosos
	Buena relación con el Gobierno
	Establecer un plan de reciclaje de celulares, baterías, cargadores, auriculares.

6.5.3 Presupuesto

Con el fin de cumplir con la responsabilidad social, se considera los siguientes aspectos en el presupuesto: gasto del personal, gastos de precalificación de proveedores y certificaciones anuales para los empleados de Mobile Games (ver Tabla 25).

Tabla 25

Presupuesto de Responsabilidad Social Corporativa (miles de US\$)

Descripción	2022	2023	2024	2025	2026
Responsabilidad social	500	500	500	500	500
Precalificación de proveedores	120	100	80	80	80
Certificación anual de empleados	10	10	10	10	10
Precalificación de proveedores	220	220	220	220	220
Gastos administrativos	20	20	20	20	20
Total	870	850	830	830	830

6.6 Plan Financiero

A continuación, se presenta el objetivo general y los supuestos para elaborar el plan Financiero, así como la proyección de los estados financieros.

6.6.1 Situación Actual

El resultado en los últimos años indica que la empresa presenta buena actividad operativa, tal como lo demuestra el indicador EBITDA: en el mercado, Mobile Games es la tercera mejor empresa, con US\$ 600 millones, como beneficio operativo anual. En el nivel de ventas, la empresa tiene el segundo mejor resultado en el mercado, con un ROS de 10.13%, lo cual indica que la estrategia fue fortalecer las ventas mediante mayor desembolso en publicidad y promoción. Respecto al ROA y ROE, la empresa tuvo resultados de 40.13% y 25.93%, respectivamente, siendo la segunda mejor empresa para estos indicadores en el mercado. En el caso del ROA, se explica por la capacidad de poder generar ganancia, gracias a los activos como las plantas de fabricación; y en el del ROE, por el buen desempeño en términos de venta, eficiencia en costos y manejo de capital propio invertido. La empresa en los

próximos cinco años tiene como estrategia de operación enfocarse en el segmento de mercado de telefonía para *gaming*.

6.6.2 *Objetivo General*

El objetivo del plan financiero es analizar las necesidades financieras de corto, mediano y largo plazo, a partir de la integración de los planes y las estrategias de las distintas áreas, alineándolos con los objetivos estratégicos de la empresa (ver Tabla 26).

Tabla 26

Objetivos financieros, 2022–2026

Objetivo	Indicador	Meta				
		2022	2023	2024	2025	2026
1. Incrementar el rendimiento sobre los activos	% ROA					
2. Incrementar el rendimiento sobre el patrimonio	% ROE	1%	33%	40%	33%	30%
3. Incrementar el rendimiento sobre los ingresos	% ROS	1%	31%	40%	36%	46%
4. Asegurar resultado operativo anual superior al mercado	EBIDTA	5%	44%	56%	51%	62%
5. Asegurar un crecimiento en las ventas superior al mercado	% Ventas	10%	10%	10%	10%	10%

6.6.3 *Supuestos*

- Todo monto calculado está expresado en dólares americanos.
- Se considera como año base de operación el 2021, proyectando resultados a cinco años (2022–2026)
- Se consideran como datos históricos los resultados obtenidos en los ejercicios 2016-2021, generados a partir del simulador Cesim.
- Se considera una tasa de inflación para China de 1.95% en promedio, para el período 2022-2026.
- Incrementar el nivel de ventas 9.09% promedio anual, como respuesta a las estrategias de posicionamiento y crecimiento proyectado.
- Se considera una depreciación del activo fijo del 17.65%.
- Se considera como tasa del impuesto a la renta 22%, constante para los próximos cinco años (sobre la base de las operaciones pasadas).

6.6.4 Proyección de Estados Financieros

Se ha analizado dos escenarios, con el fin de evaluar la rentabilidad de ambas opciones para la toma de acciones estratégicas en el nivel operativo.

- Se tiene el escenario en donde la empresa continúa con la estrategia de negocio previamente establecida y no se presenta cambio alguno (ver Tabla 27).
- El otro escenario representa un giro al negocio, el cual se dirige a penetrar el segmento de mercado de telefonía móvil para *gaming* con tecnología 5G (ver Tabla 28).
- El nivel de ingresos se calcula sobre la base de un crecimiento anual en ventas del 10% para China, en 2022–2026.

Tabla 27

Resultados de los estados financieros sin aplicación de estrategias

	Estado de resultados proyectado 2022-2026 (Sin estrategia)				
	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos por ventas	1,799,738	1,781,740	1,763,923	1,746,284	1,728,821
Ingresos por ventas totales	1,799,738	1,781,740	1,763,923	1,746,284	1,728,821
Costos y gastos					
Costos variables de producción	204,468	208,353	212,520	216,771	221,106
Costos de características	417,838	425,777	434,292	442,978	451,838
Costos de fabricación contratada	251,217	255,990	261,110	266,332	271,659
Costos de transporte y aranceles	66,847	68,117	69,47	70,869	72,286
I+D	-	-	-	-	-
Sostenibilidad	-	-	-	-	-
Promoción	51,000	51,969	53,008	54,069	55,150
Administración	44,067	44,904	45,802	46,718	47,653
Costos de productos importados	490,555	499,875	509,873	520,070	530,472
Costos y gastos totales	1,525,991	1,554,985	1,586,085	1,617,807	1,650,163
BENEFICIO OPERATIVO ANTES DE DEPRECIACIÓN (EBITDA)	273,746	226,755	177,838	128,477	78,658
Depreciación de activos fijos	62,294	68,026	69,386	70,774	72,189
BENEFICIO OPERATIVO (EBIT)	211,452	158,730	108,452	57,703	6,469
Gastos financieros netos	1,384	1,511	1,542	1,573	1,604
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	210,068	157,218	106,910	56,131	4,865
Impuesto sobre el beneficio	58,213	63,569	64,840	66,137	67,460
BENEFICIO TOTAL	151,854	93,649	42,070	-10,006	-62,595

Tabla 28*Resultados de los estados financieros con aplicación de estrategias*

	Estado de resultados proyectado 2022-2026 (con estrategia)				
	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos por ventas	1,999,709	2,199,680	2,419,648	2,661,612	2,927,774
Ingresos por ventas totales	1,999,709	2,199,680	2,419,648	2,661,61	2,927,774
Costos y gastos					
Costos variables de producción	400,918	687,288	801,836	859,110	973,658
Costos de características	-	-	-	-	-
Costos de fabricación contratada	616,343	95,499	-	50,533	-
Costos de transporte y aranceles/operaciones	725,050	301,050	162,050	297,050	17,050
I+D	59,993	64,992	22,098	23,308	24,639
Sostenibilidad	870	850	830	830	830
Promoción	42,625	39,355	34,684	34,634	34,684
Administración	49,248	50,136	50,932	51,939	52,967
Costos de productos importados	-	-	-	-	-
Costos y gastos totales	1,895,047	1,239,171	1,072,430	1,317,405	1,103,828
BENEFICIO OPERATIVO ANTES DE DEPRECIACIÓN (EBITDA)	104,662	960,509	1,347,218	1,344,207	1,823,946
Depreciación de activos fijos	62,294	74,509	80,616	86,724	92,831
BENEFICIO OPERATIVO (EBIT)	42,368	886,000	1,266,602	1,257,484	1,731,115
Gastos financieros netos	25,900	24,942	24,019	23,130	22,274
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	16,468	861,059	1,242,583	1,234,354	1,708,841
Impuesto sobre el beneficio	3,623	189,433	273,368	271,558	375,945
BENEFICIO TOTAL	12,845	671,626	969,215	962,796	1,332,896

6.7 Evaluación Financiera

Para evaluar el impacto en la situación financiera del presente plan estratégico, se evalúa la comparación de los flujos de caja operativos de los dos escenarios, teniendo en cuenta el cálculo del costo de oportunidad del capital (COK) y del costo promedio ponderado de capital (WACC) (ver Tabla 29) para su medición.

Tabla**29***Mobile Games: COK – WACC*

Concepto Variable Valor Fuente	Valor	Fuente
Tasa de libre riesgo (Rf)	2.87%	https://www.marketwatch.com/tools/markets/bonds/a-z/C
Beta (B)	0.85	Damodaran 2022 (Betas - Industria) (Damodaran, s.f.)
Rentabilidad esperada del mercado	3.70%	https://tradingeconomics.com/china/interest-rate
Costo de oportunidad de capital (COK)	3.57%	Formula CAPM
Costo promedio ponderado de capital (WACC)	3.23%	

6.8 Flujo de Caja Incremental

EL flujo de caja incremental para Mobile Games se presenta en la Tabla 30.

Tabla 30*Mobile Games: flujo de caja incremental, 2021–2026 (miles de US\$)*

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Flujo de caja económico sin estrategia		215,533	163,186	112,998	62,340	11,198
Flujo de caja económico con estrategia	- 1,400,000	101,039	771,077	1,073,850	1,072,650	1,448,001
Flujo de caja incremental	- 1,400,000	- 114,494	607,890	960,852	1,010,310	1,436,803

TIR esperado	31%
VAN esperado	\$ 2,501,362

6.9 Evaluación de Resultados

Se considera financiar la inversión en plantas con recursos propios y de terceros. Se prevé adquirir financiamiento para la adquisición de nuevas plantas: 50% de la inversión (US\$ 700 millones) a una tasa de interés comercial de 3.70% (según información actual del mercado).

De la evaluación, ver tabla 30, se puede señalar que la deuda adquirida genera valor, ya que la TIR esperada (31%) es mayor al WACC calculado (3,23%), generándose un VAN de US\$ 2,501,362. Esto indica que la propuesta presentada es viable, razón por la cual se recomienda su implementación.

Capítulo VII. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Luego de la elaboración del presente plan estratégico para Mobile Games, para el período 2021-2026, se tienen las siguientes conclusiones:

- El sector de la industria móvil *gaming* es un mercado con alta proyección de crecimiento en el mercado de Asia, en especial en China, lo cual representa una oportunidad para Mobile Games.
- Para mantenerse vigente en la industria de la telefonía móvil y debido a la cantidad de competidores, es muy importante considerar la inversión en innovación y desarrollo de nuevas tecnologías, para atender la demanda de los clientes y la alta competencia del sector.
- Mobile Games tiene como principales ventajas competitivas su alto rendimiento, calidad y bajos costos.
- La empresa Mobile Games tiene una baja cuota de mercado, lo cual lo hace vulnerable a sufrir los impactos externos o a ser absorbido por una empresa más grande.
- La empresa Mobile Games cuenta con una infraestructura de producción conformada por plantas con capacidad de producción de *smartphones* con tecnología 1 y 3.
- Las tecnologías 1 y 3 están en franca disminución de usuarios a lo largo de China, por el avance de la tecnología 5G, que ofrece mayores capacidades para los usuarios.
- En los últimos cinco años, el mercado de *smartphones* para *gaming* está en crecimiento y el avance de la red 5G puede hacer que este crecimiento se consolide en los próximos años.

Recomendaciones

- La implementación y el financiamiento del presente plan estratégico, a fin de adaptar la producción a un crecimiento sostenido de 10% anual, cambiando la capacidad tecnológica a productos con tecnología 5G. El enfoque se centrará en penetrar el mercado de usuarios de *smartphones* para *gaming*, con una estrategia de competitividad en costos.
- Con la finalidad de lograr alianzas estratégicas con los principales proveedores de juegos móviles, como Tencent, recomendamos tener un crecimiento sostenido en la cuota de mercado, alcanzando el 6.6% del mercado total de celulares *gaming* en China.
- La construcción de diez plantas en los siguientes cinco años para ampliar la capacidad de producción, en vista de la poca capacidad de negociación y de competir en un mercado donde el 86% está concentrado en seis empresas. Además, disminuir al mínimo la producción por medio del *outsourcing*, con la finalidad de continuar con la estrategia de ser líderes en costos.
- La mayor inversión debe dirigirse a la construcción de plantas, al reforzamiento de I+D y capacitación constante a los colaboradores desarrolladores de tecnología, pues se debe continuar innovando, buscando la diferenciación y competitividad dentro del mercado.

Referencias

- Abril, G. (18 de septiembre de 2022). Las emisiones de CO₂ de China bajan un 8%, la mayor caída en una década. *El País*. <https://elpais.com/clima-y-medio-ambiente/2022-09-19/las-emisiones-de-co-de-china-bajan-un-8-la-mayor-caida-en-una-decada.html>
- Banco Mundial (2022). Tasa de interés Activa – China. *Datos*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/FR.INR.LEND?end=2020&locations=CN&start=2020&view=bar>
- Banco Mundial (s.f.). Desempleo, total (% de la población activa total) (estimación modelado OIT) - China. *Datos*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS?locations=CN>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Caixa Bank (2022). *China. Perspectivas*. <https://www.caixabankresearch.com/es/fichas-pais/internacional/china#:~:text=La%20econom%C3%ADa%20china%20creci%C3%B3%20un,ralentizaci%C3%B3n%20de%20la%20actividad%20econ%C3%B3mica>
- China Power Team (26 de abril de 2017). How Well-off is China's Middle Class? *China Power*. <https://chinapower.csis.org/china-middle-class/>
- CincoDías (2022). La economía china crece un 8,1% en 2021 aunque se desaceleró en el cuarto trimestre. *El País*. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/01/17/economia/1642410188_298292.html#:~:text=El%20producto%20interior%20bruto%20
- Damodaran (s.f.). Damodaran Online. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/home.htm
- Euromonitor International (2021a). *Digital Transformation in Economies and Customer. May 2021*. <https://www.euromonitor.com/digital-transformation-in-economies-and-consumers/report>
- Euromonitor International (2021b). Mobile Phones in China. <https://www-portal-euromonitor-com.up.idm.oclc.org/portal/analysis/tab>

Euromonitor International (2021c). Mobile Phones in World. <https://www-portal-euromonitor-com.up.idm.oclc.org/portal/analysis/tab>

Grego, T. (9 de noviembre de 2021). ¿Qué pasa con los videojuegos en China? (Parte 1).

Pressover. <https://pressover.news/articulos/que-pasa-con-los-videojuegos-en-china-parte-1/>

GSM Association (2021). *The Mobile Economy China 2021*. Londres: GSMA.

https://www.gsma.com/mobileeconomy/wp-content/uploads/2021/02/GSMA_Mobile_Economy2021_China_Eng-1.pdf

Hernández, J. (6 de noviembre de 2017). Las promesas para combatir la pobreza en China se topan con la realidad rural. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/es/2017/11/06/espanol/china-xi-jinping-pobreza-desarrollo-rural.html>

Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. 11ª ed. México: Pearson Educación.

Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2015). *Administración estratégica. Competitividad y globalización*. 11a. México: Cengage Learning.

MarketWatch. (s.f.). <https://www.marketwatch.com/tools/markets/bonds/a-z/C>

Mintzberg, H. (2012). *Estructura de las organizaciones*. Madrid: Grupo Planeta.

Moscoso, P. & Lago, A. (2015). *Gestión de operaciones para directivos*. España: Mc Graw Hill Education.

Osterwalder, O. (2015). Business Model Canvas. <https://fundacionactivate.org/wp-content/uploads/2015/01/BUSINESS-MODEL-CANVAS.pdf>

Peng, M. W. (2018). *Negocios globales*. 3ª ed. México. Editorial Cengage Learning.

Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 2º edición. México: Grupo Editorial Patria

Profesional Review. (s.f.). Los mejores smartphones Gaming del mercado, 2020.

<https://www.profesionalreview.com/mejores-smartphone/gaming/>

Santander (s.f.). China: política y economía. *Santander/Trade Markets*.

<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/china/politica-y-economia>

Statista (2020). *China Mobile*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/14497/mobile-internet-in-china-statista-dossier/>

Statista (2021a). *5G - 5Th Generation Mobile Networks*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/43403/5g-5th-generation-mobile-networks/>

Statista (2021b). *Ecommerce Report 2021*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/42335/ecommerce-report/>

Statista (2021c). *Gaming in China. Statista Dossier*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/20892/game-industry-in-china/>

Statista (2021d). *Mobile internet in China*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/14497/mobile-internet-in-china-statista-dossier/>

Statista (2021e). Number of monthly active users (MAU) of the leading gaming apps in China in February 2021 (in millions).

Statista (2021f). *Smartphone Market in China*. <https://www-statista-com.upidm.oclc.org/study/14315/smartphone-market-in-china-statista-dossier/>

Statista (2021g). *Telecommunications industry in China*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/74235/telecommunication-industry-in-china/>

Statista (2022a). *Mobile Social Media Worldwide*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/study/21077/mobile-social-networks-statista-dossier/>

Statista (2022b). Principales mercados de videojuegos a nivel mundial en 2020, según ingresos. <https://es.statista.com/estadisticas/601286/mercados-lideres-en-el-sector-de-los-videojuegos-en--segun-ingresos/>

Tejedor, L. (2022). El sector de telefonía móvil, más cerca de las cero emisiones de CO2. *Blog Telefónica*. <https://www.telefonica.com/es/sala-comunicacion/blog/el-sector-de-telefoniamovil-mas-cerca-de-las-cero-emisiones-de-co2/>

Trading Economics (s.f.). China Loan Prime Rate. <https://tradingeconomics.com/china/interest-rate>

Apéndices

Apéndice A.

Mobile Games: modelo de negocio



Apéndice B.

Mobile Games: modelo de negocio modificado



Apéndice C.

VRIO proyectado para el año 2030

Recursos	Valor	Raro	Imitación	Organización	Ventaja competitiva
Propiedad intelectual	Sí, genera diferencia con la competencia.	Sí, no es accesible para la competencia.	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Eficiencia operativa (producción a bajo costo)	Sí	No, puede ser tomado como práctica por la competencia.			Paridad competitiva
Gestión del recurso humano (inversión en talento, fortalecimiento de I+D)	Sí	Sí, plan de reclutamiento y formación de talento propio para el fortalecimiento de I+D.	No, es un proyecto específico a la medida de la empresa.		Ventaja competitiva temporal
Modelo de negocio	Sí, nos adaptamos a los cambios que se producen en el mercado.	No			Paridad competitiva
Cuidado del medioambiente y ética	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja competitiva sin explorar
Aliados estratégicos	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal
Gestión financiera	Sí	No	No	No	Paridad competitiva
Promoción/Canales	Sí, se genera diferenciación entre los diferentes canales.	No			Paridad competitiva

Nota Biográfica

Gabriel Alfonso Becerra Abregú

Nació en Lima, el 25 de febrero de 1976. Ingeniero geólogo, egresado de la Universidad Nacional de Ingeniería. Cuenta con una Especialización en Habilidades Gerenciales en la Universidad Adolfo Ibáñez de Chile y una Maestría en Geomecánica Minera en la Universidad de Oviedo España.

Tiene veinte años de experiencia en la industria minera, específicamente en las áreas de geología, geotecnia y recursos minerales. En la actualidad, se desempeña como Gerente Técnico para la empresa Magma Consulting SAC.

Andrea Yulissa Duran Valverde

Nació en Lima, el 25 de setiembre de 1987. Administradora de empresas, egresada de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con una Especialización en Gestión de Marketing y Dirección Comercial en la Universidad de Lima.

Tiene más de ocho años de experiencia en gestión comercial y marketing en la industria turística. En la actualidad, desempeña el cargo de Gerente comercial de Latinoamérica en Coltur Perú.

Sergio Rafael León Aranda

Nació en Huaraz, departamento de Ancash, el 17 de julio de 1991. Economista, licenciado por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con una Especialización en Análisis

Financiero por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y un curso especializado en Emprendimiento por un Instituto Estatal de la India.

Tiene más de seis años de experiencia en Control de Gestión, Planeamiento Estratégico y Presupuesto en sectores como energía, banca, educación y Gobierno. En la actualidad, desempeña el cargo de Especialista Senior de Presupuesto para la Caja de Pensiones Militar Policial.

Yanet Milagros Lopez Asencios

Nació en Lima, el 29 de octubre de 1985. Ingeniera Informática, egresada de la Universidad Ricardo Palma. Cuenta con una especialización en los módulos SD, MM, PM en Centro SAP, en Gestión de Proyecto en PM Certifica y en Transformación Digital en la Universidad del Pacífico.

Tiene más de quince años de experiencia en el sector de minería e hidrocarburos, enfocado en Gestión de proyectos y Desarrollo de sistemas. En la actualidad, se desempeña como Jefe de Proyectos industriales para la Refinería La Pampilla.