

Trabajo Fin de Grado

Análisis Estratégico de Xiaomi Inc.

Autor/es

Antonio Langarita Martí

Director/es

M.^a Pilar Bernal Ansón

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

Curso 2019/2020

RESUMEN

Este TFG consiste en un análisis estratégico de la empresa de electrónica Xiaomi Inc. Para llevarlo a cabo, se va a realizar un análisis exhaustivo, comenzando por los aspectos externos, a partir del estudio del entorno general y específico que afecta a la industria, para continuar con los aspectos internos, mediante la obtención de las fortalezas y debilidades que presenta la empresa. Posteriormente, se establecerán las diferentes estrategias que pone en marcha la empresa en base a su posición competitiva con el fin de obtener una ventaja frente al resto de rivales de la industria.

Términos clave:

- Dirección Estratégica
- Entorno
- Análisis Interno
- Estrategia
- Ventaja Competitiva

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
1.1 Objetivo del TFG	5
1.2 Estructura del TFG	5
2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	6
2.1 Historia de la compañía	6
2.2 Misión, visión y valores	8
3. INDUSTRIA, PRODUCTO Y MERCADO	9
3.1 Industria	9
3.2 Producto	11
3.3 Mercado	13
4. ANÁLISIS EXTERNO	16
4.1 Análisis del entorno general	16
4.2 Análisis del entorno específico	20
4.3 Ciclo de vida de la industria	30
5. ANÁLISIS INTERNO	30
5.1 Recursos y capacidades	32
5.2 Cadena de valor	34
5.3 Ventaja competitiva	37
6. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO	37
6.1 Análisis DAFO	37
6.2 Análisis CAME	43
7. ESTRATEGIA COMPETITIVA	44
8. ESTRATEGIA CORPORATIVA	47
8.1 Desarrollo interno	47
8.2 Desarrollo externo	50
9. ESTRATEGIA SOCIAL	51
10. CONCLUSIONES	53
11. EXPERIENCIA PERSONAL	55
12. BIBLIOGRAFÍA	57

1. INTRODUCCIÓN

Xiaomi es una empresa china, fundada en 2010, que se dedica a la fabricación, diseño y venta de teléfonos inteligentes o *smartphones* y otros productos electrónicos, como televisiones, auriculares y demás dispositivos inteligentes. Se trata de una empresa innovadora del sector de los *smartphones* y el *hardware* inteligente que ha experimentado un enorme crecimiento en los últimos años gracias a su apuesta en la calidad y la eficiencia de su negocio. Y es que, tal crecimiento se ha visto reflejado en sus ventas con el paso del tiempo, pasando de unos ingresos totales de 10 mil millones de yuanes (o RMB) en 2012 a 200 mil millones de yuanes en 2019 (IThome, 2020). Como reconocimiento a la calidad y eficiencia de sus productos, en octubre del año pasado, uno de sus teléfonos estrella, el Redmi Note 7, recibió el *EISA Best Buy Smartphone 2019-2020* (EISA, 2019), debido a su excelente calidad/precio. Además, la compañía ha conseguido numerosos reconocimientos en 2019 que hacen reflejar su continuo avance en la industria tecnológica, tales como la *Fortune Future 50 list*, alcanzando el séptimo puesto, o el puesto 57 en el *Top 100 Digital Companies List* de la revista Forbes (Q3 Xiaomi Results, 2019).

Así pues, la elección de Xiaomi Inc. para la realización de este Trabajo Fin de Grado, en adelante TFG, responde al exitoso y novedoso modelo de negocio en el que se basa, que le ha permitido aumentar su cuota de mercado a lo largo del tiempo y posicionarse como una empresa muy relevante en el sector. Llama la atención que, pese al éxito de otras empresas de telefonía móvil y su posición duradera en el mercado, Xiaomi ha conseguido rápidamente encontrar un hueco en el mismo y ser capaz de aumentar su cuota de mercado. En base a ello, parece interesante analizar las características de esta empresa, así como la estrategia que ha seguido.

La intención de la realización de esta memoria reside en el interés propio entorno a los teléfonos inteligentes, producto principal de esta compañía. Xiaomi es, actualmente, una de las empresas tecnológicas más importantes y con mayor crecimiento en todo el mundo. Además, destaca en gran medida por su excelente calidad/precio, política que le ha hecho crecer de manera exponencial estos últimos años. La experiencia personal con el uso de estos teléfonos móviles ha producido el deseo propio de realizar el trabajo en base a esta marca, debido a los constantes resultados favorables que ofrece.

1.1 Objetivo del TFG

El análisis estratégico es un proceso fundamental para lograr entender la relación existente entre la empresa y el entorno, con el fin primordial de formular una estrategia y ponerla en práctica para la consecución de los objetivos propuestos (Ventura, 2008). La importancia de una adecuada estrategia empresarial hará que una compañía genere valor y cumpla los objetivos que se hayan considerado antes de la implantación de ésta.

Por ello, el objetivo que se pretende alcanzar con este TFG es analizar, desde un punto de vista estratégico, a la empresa Xiaomi Inc., con la finalidad de conocer su estrategia y modelo de negocio, así como sus aspectos a mejorar. Para lograrlo, es fundamental conocer, a través de un profundo análisis, los aspectos externos que influyen en la empresa además de las características internas que posee. Dentro del análisis externo, se pretende obtener una información detallada del entorno que rodea a la compañía para determinar los factores estratégicos que en él tienen lugar, con el fin de detectar las posibles amenazas y oportunidades. En cuanto al análisis interno, se tratará de identificar los diferentes recursos que aportan creación de valor para la empresa, con el objetivo de encontrar las debilidades y fortalezas que presenta, así como la posición actual de Xiaomi frente a la competencia.

A partir del análisis externo e interno, el objetivo primordial es determinar la estrategia que la empresa ha de formular y poner en marcha para alcanzar sus metas propuestas. Así, se pondrá fin al análisis estratégico, y se examinarán las estrategias que Xiaomi lleva implementando en sus últimos años, con el fin de llegar a unas conclusiones que determinen el modelo exitoso de negocio que presenta.

1.2 Estructura del TFG

La estructura de este análisis se basará en el estudio de la empresa por completo, desde sus orígenes hasta el futuro que le espera, además de examinar tanto de manera externa como interna su entorno y los recursos y capacidades de la empresa, con el fin de adoptar unas estrategias que lleven a la compañía al éxito empresarial.

Primeramente, se comenzará con la presentación de la empresa junto a una breve descripción de su historia y sus hazañas más destacadas. A continuación, se explicarán la misión, visión y valores de Xiaomi, pues se consideran unos aspectos a tener en cuenta para comprender el propósito y las estrategias a tomar por la compañía. En segundo lugar, se comentará la industria en la que opera la empresa, además de los diferentes productos

que comercializa y el mercado en el que se encuentra, utilizando datos de interés con el objetivo de entender su posición competitiva actual. Seguidamente, se pasará a analizar de manera externa a la empresa, tanto su entorno general -mediante el uso de la herramienta PEST- como del entorno específico -a través del análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter-. En este mismo punto también se analizará el ciclo de vida de la industria tecnológica, para averiguar en qué momento exacto se encuentra. Más adelante, se estudiará internamente a la compañía, revisando los diferentes recursos y capacidades que posee la empresa y analizando la cadena de valor, con el fin de averiguar si se pueden obtener ventajas competitivas a partir de sus fortalezas. Tras ello, se dará paso a las conclusiones del análisis general estratégico de Xiaomi, identificando las diferentes debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la compañía a través de la matriz DAFO y se tratará de dar una solución mediante el análisis CAME. A partir de las conclusiones sacadas, se procederá a considerar las diferentes estrategias que lleva a cabo la empresa, tanto de manera competitiva, corporativa y social.

Finalmente, se obtendrán las conclusiones del análisis estratégico donde se examinarán los aspectos fuertes de la empresa, así como los puntos a mejorar. Además, se intentará poner una mirada hacia el futuro previendo lo que espera y podría hacer la empresa para los años próximos, dado que el sector tecnológico está en continuo movimiento y evolución. Por último, se hará una reflexión personal sobre la realización de este TFG, con el fin de plasmar las competencias adquiridas y la aplicación de conocimientos derivados del Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

2.1 Historia de la compañía

Xiaomi nació el 6 de abril de 2010, de la mano del empresario Jei Lun junto a otros siete socios con experiencia contrastada en el mundo de la tecnología, con la intención de crear productos de gran calidad a un precio accesible para todo el mundo. Respecto al origen de la palabra “Xiaomi”, ésta surge de la fusión de XIAO, que hace referencia a un concepto budista, y de MI, que son las siglas de Mobile Internet, y las que forman el logo de la marca.

Figura 1. Logo de Xiaomi



Xiaomi nació como una empresa de fabricación y desarrollo tanto de *software* como de *hardware*. Antes de comenzar con los teléfonos móviles, la compañía desarrolló una ROM basada en el sistema operativo Android, llamada MIUI, que en apenas tres años consiguió atraer a 30 millones de usuarios. En 2011 llegaría el primer *smartphone* de Xiaomi, el Mi 1, que desde el primer momento obtuvo un gran éxito en China por sus altas prestaciones en comparación a su bajo precio, e hizo entrar de lleno a Xiaomi en el mercado de los teléfonos inteligentes. Dos años después, en 2013, y tras haber lanzado al mercado el Mi 2 y la nueva serie de móviles Redmi, la empresa decide dar el salto a otros mercados presentando una Smart TV, con el objetivo de seguir extendiendo la marca.

Tras haber iniciado la expansión al resto de los continentes a partir de 2014, y haberse afianzado como una marca líder en la venta de *smartphones*, Xiaomi lanzó al mercado en 2015 la Mi Band, una de las pulseras inteligentes más desarrolladas del momento, dando lugar a una fuerte inversión en los productos *Internet Of Things* (en adelante, IoT). Aunque, a partir de 2016, el crecimiento de la compañía iba a un ritmo más lento, Xiaomi decidió reinventarse abriéndose a nuevas líneas de productos tecnológicos. El lanzamiento de auriculares híbridos, patinetes eléctricos, purificadores de aire, cámaras de seguridad, etc., unido a una mejora notable del servicio, ha hecho que el valor de la marca crezca de manera notable, estimando un crecimiento incluso dos veces mayor al de Apple a partir de 2020 (The Economic Times, 2018). Actualmente, Xiaomi está afianzada en el mercado mundial de los *Smartphones* y el *hardware* inteligente y apuesta fuertemente por la continua innovación tecnológica respetando la calidad y la eficiencia de sus productos.

Gráfico 1. Hitos más significativos de Xiaomi

Fuente: Elaboración propia



2.2 Misión, visión y valores

Para entender mejor el propósito de la compañía, resulta interesante analizar cuál es la misión, la visión, y los valores de Xiaomi. Estos tres conceptos son de gran importancia ya que representan la base de toda empresa y la definen como tal, por lo que resulta vital mantener esta ideología fija a lo largo de la vida de la compañía si quiere generar valor y cosechar éxitos de manera constante. Considerando los cambios tecnológicos y de mercado, estos conceptos han de perdurar en el tiempo debido a que, de esta manera, la empresa estará siempre bien definida y será identificable para todo consumidor.

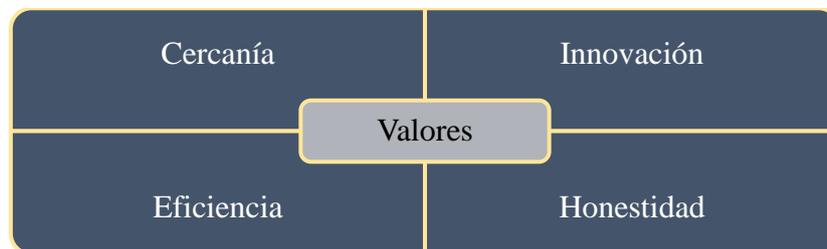
Por misión entendemos el motivo o la razón de ser de una empresa, más allá de la consecución de beneficios o generación de riqueza (Ventura, 2008). Aquí, la compañía ha de definir qué pretende hacer y cómo va a satisfacer a sus grupos de interés. En el caso de Xiaomi, su misión se basa en crear productos increíbles con un precio honesto para que todo el mundo pueda disfrutar de una vida mejor a través de una tecnología innovativa (Xiaomi Corporation, 2020). Además, buscan crear la primera marca china de consumo que triunfe fuera de sus fronteras, con el fin de dejar claro que China ha dejado de ser un país de manufactura barata y de mala calidad. Tanto es así que, en una entrevista concedida en 2015, Lei Jun, el fundador de Xiaomi, dijo: “La misión de Xiaomi es cambiar la opinión del mundo hacia los productos chinos” (Expansión, 2015).

La visión de una empresa describe su posición y sus planes a largo plazo. Cumplir estos objetivos requiere de un profundo conocimiento con respecto al ámbito que rodea al negocio, teniendo en cuenta el desarrollo de las nuevas tecnologías, los cambios dentro del propio mercado y las necesidades que van surgiendo dentro de los clientes (Thompson y Strickland, 2012). Para Xiaomi, su visión se centra en ser la marca más usada tanto de *hardware* como de *software*, centrándose en superar las expectativas de sus clientes

mediante la innovación y el bajo precio. Busca que sus productos sean de alta calidad, de tecnología punta y accesibles para todo el mundo (Xiaomi Global, 2020).

Los valores corporativos son todos los aspectos éticos y profesionales en los que se sustenta una empresa, con la intención de mantenerlos en el largo plazo y crear una filosofía que la distinga del resto de sus competidores. En el caso de Xiaomi, los valores que rigen su conducta se basan en la cercanía a sus clientes, la innovación, la eficiencia y la honestidad con sus consumidores.

Gráfico 2. Valores corporativos de Xiaomi
Fuente: Elaboración propia a partir de [Xiaomi Global](#) (2020)



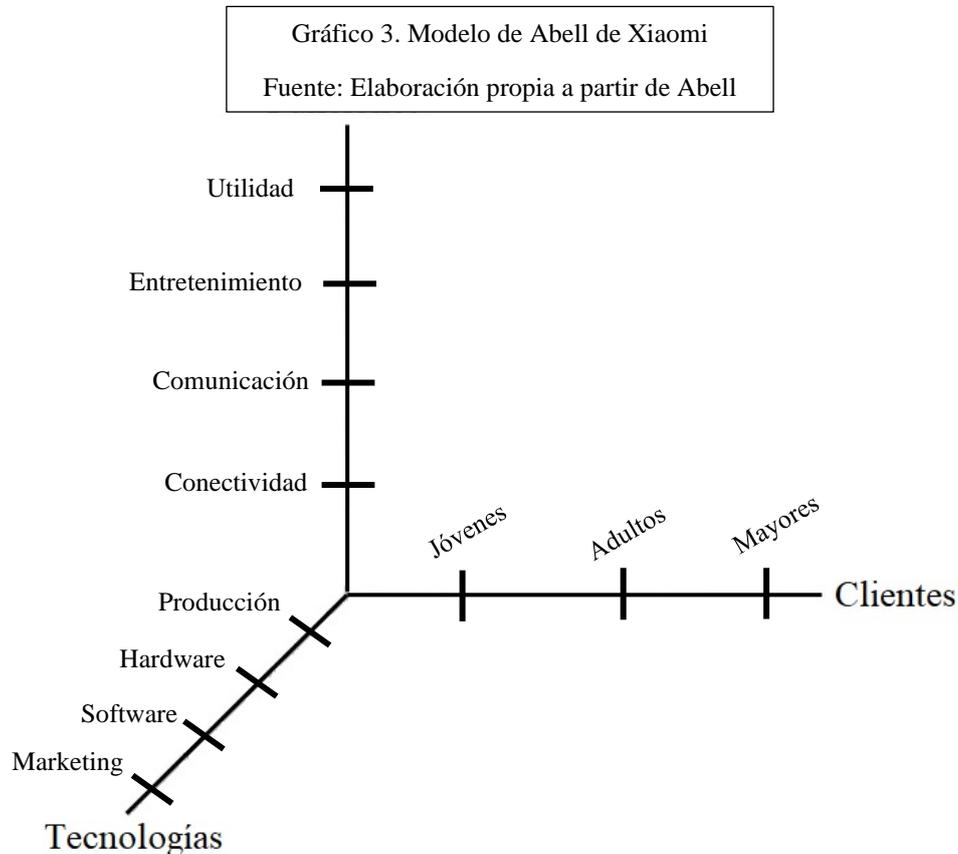
3. INDUSTRIA, PRODUCTO Y MERCADO

3.1 Industria

La industria de Xiaomi se basa en el ámbito tecnológico, más concretamente en la electrónica de consumo. Se trata de una industria dinámica y en continua evolución, por lo que las empresas han de estar reinventándose constantemente para mantener una ventaja competitiva sobre sus rivales directos. A la hora de hablar de la industria, ésta puede definirse siguiendo dos enfoques distintos, el administrativo y el económico o tridimensional de Abell.

Respecto al modelo administrativo, éste se encarga de delimitar los diferentes sectores industriales, como puede darse en España, dentro de los códigos CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas), donde la empresa estaría clasificada en los grupos 2630.- *Fabricación de equipos de telecomunicaciones* y 2640.- *Fabricación de productos electrónicos de consumo*. En cuanto al modelo económico, tomando una perspectiva estratégica, podemos determinar la industria en la que se encuentra Xiaomi contemplando tres dimensiones: funciones o necesidades, clientes y

tecnología (Abell, 1980). Con estos tres elementos, damos paso al modelo de Abell, con el que definiremos el sector y negocio de la compañía.



Teniendo en cuenta el gráfico anterior, el modelo de Abell de Xiaomi se estructura de la siguiente manera:

- **Funciones:** *Qué necesidades se quieren satisfacer.* Los productos que ofrece Xiaomi cubren una amplia gama de necesidades, teniendo en cuenta la variedad de productos que presenta, tanto teléfonos inteligentes como productos IoT. Por ello, en esta variable lo que se intenta obtener son las características que busca el cliente cuando acude a Xiaomi. Las funciones son: Conectividad, Comunicación, Entretenimiento, Utilidad.

- **Clientes:** *A quién se quiere satisfacer.* La idea principal de Xiaomi reside en proporcionar teléfonos móviles y demás productos inteligentes para todo tipo de gente, ajustándose a la edad y la economía de cada uno. Así, los clientes son: Jóvenes, Adultos, Mayores.

- **Tecnologías:** *Cómo se cubrirían esas necesidades.* Estas necesidades requieren de unas competencias básicas para ofrecer los mejores productos a los clientes. En este

caso, las tecnologías que utiliza la compañía son: Producción, Hardware, Software, Marketing.

3.2 Producto

Introducir un producto exitoso en el mercado es uno de los objetivos primordiales de todo empresario. Para conseguirlo, el producto ha de tener unos atributos diferenciales que destaquen del resto de los productos de su mismo sector, ya sea por el precio, la calidad, el diseño o incluso el servicio.

En el caso de Xiaomi, sus principales productos, y los que representan la mayor parte de la facturación de la empresa, son los *smartphones*, que destacan por su alta calidad en comparación al bajo precio al que se encuentran al salir al mercado. De hecho, llevan años implantando una filosofía que les impide obtener un margen de beneficios mayor al 5% por cada dispositivo vendido. En el año 2018, Xiaomi apenas obtuvo un margen de beneficio neto del 1% (Tu Xiaomi, 2019). De esta manera, la empresa consigue fidelizar al cliente a través de esta política de precios que hace que aumente el número de usuarios año tras año. Respecto a los *smartphones*, la compañía presenta una amplia gama de productos y se reinventa año tras año para sacar los mejores móviles acorde a las últimas tecnologías, donde destacan la gama de teléfonos Mi y Redmi:

- **Mi:** Se trata de la marca de referencia de Xiaomi. Dentro de esta serie de productos se encuentran los más potentes e innovadores de la empresa y, por lo tanto, los más caros, siempre respetando la moderación de precios dentro de la compañía.

Figura 2. Xiaomi Mi Note 10 Pro



- **Redmi:** Este tipo de *smartphones* se encuentran en el tramo medio dentro de la gama de teléfonos móviles, más dedicados al uso cotidiano, con características algo más básicas que la gama Mi y con una gran calidad/precio.

Figura 3. Xiaomi Redmi Note 8 Pro



- **Otros:** Otras gamas algo menos conocidas y con menor número de dispositivos lanzados al mercado son “Pocophone”, que es un modelo con grandes especificaciones fabricado a partir de materiales más baratos, por lo que se convierte en un teléfono con características de gama alta, pero con materiales de gama media, y “Black Shark”, un modelo de teléfonos más dirigido a los *gamers*, presentando un gran *hardware* para poder jugar a alto rendimiento.

Figura 4. Xiaomi Pocophone F1



Figura 5. Xiaomi Black Shark 2



No obstante, la venta de teléfonos no es la única línea de productos que presenta Xiaomi. El ya conocido *Internet of Things* es una apuesta fuerte de la compañía en cuanto a inversión se refiere (MuyCanal, 2020). El IoT surge de la interconexión de todo tipo de objetos y dispositivos a una red de Internet, y que puede tener un uso tanto doméstico como empresarial. El constante avance en tecnología que está experimentando la sociedad de hoy en día ha supuesto que Xiaomi encuentre aquí una gran oportunidad de negocio. Respecto a la línea de productos de este tipo de objetos inteligentes, la empresa se dedica a la venta de televisiones, patinetes eléctricos, auriculares inalámbricos y dispositivos inteligentes más destinados al hogar como aspiradoras, cepillos de dientes o secadoras de pelo, entre otros.

Figura 5. Xiaomi Mi TV 4S



Figura 6. Xiaomi Mi Electric Scooter Pro



Figura 7. Mi Handheld Vacuum Cleaner



3.3 Mercado

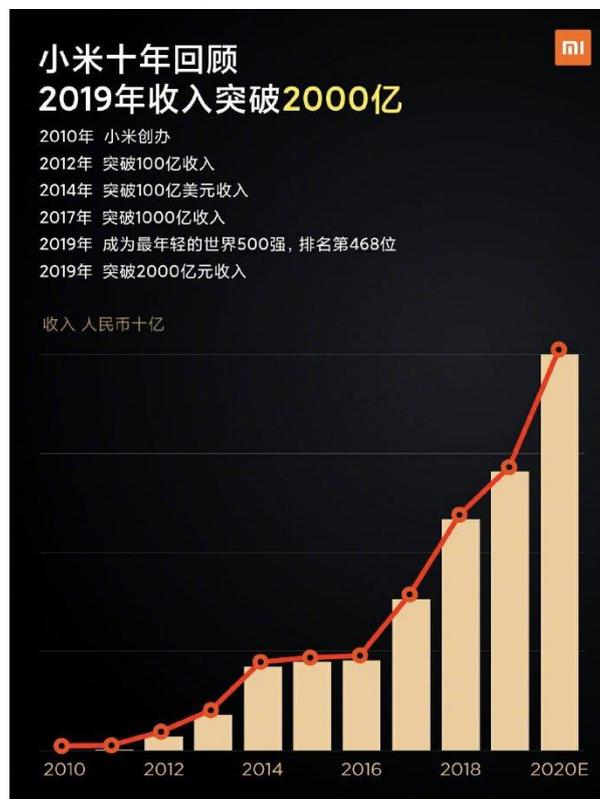
La elección de un mercado idóneo es vital para que todo producto prospere. Sacar al mercado un bien o un servicio no tiene por qué ser siempre sinónimo de éxito si no se escoge adecuadamente ese mercado. Es muy importante que una empresa logre localizar un objetivo de segmentación desde el principio del negocio con el fin de hacerlo prosperar. Para asegurar el éxito a la hora de la elección del mercado, es necesario hacer uso de herramientas y técnicas que permitan la obtención de datos y estadísticas para ser analizados, dando lugar al estudio de mercado.

Actualmente, Xiaomi se encuentra bien posicionada en el mercado, tanto en posición geográfica como en cuanto a producción y ventas a nivel mundial. Posee un negocio muy expandido y segmentado en base a las características geográficas, demográficas y de comportamiento de sus consumidores. Desde que inició su negocio en

2010, ha multiplicado exponencialmente sus ingresos, obteniendo a 31 de diciembre de 2019 la cifra de 200 mil millones de RMB dentro del año natural, respecto a los 10 mil millones de RMB que experimentó en 2012 (IThome, 2020). En 2017, siete años después de su fundación, Xiaomi logró alcanzar los 100 mil millones de RMB en ingresos, mientras que en apenas dos años ha logrado llegar a los 200 mil millones. Esto deja claro el crecimiento que continúa experimentando la empresa año tras año, unido a la fuerte inversión que realiza en investigación y desarrollo por la que apuesta la compañía china.

Gráfico 4. Evolución de los ingresos de Xiaomi por año

Fuente: [IThome](#) (2020)



Aunque los *smartphones* representan la gran mayoría de sus ganancias, sus productos IoT no paran de aumentar y ya representan más del 30% de las ventas de la compañía.

Tabla 1. Ingresos de Xiaomi por producto

Fuente: Elaboración propia a partir de [Xiaomi Corporation](#) (2020)

Ingresos de Xiaomi por producto (2019)

Productos	Cantidad (en millones de RMB)	Porcentaje sobre ingresos totales (%)
Smartphones	122,094.9	59.3
Internet of Things	62,088.0	30.2
Servicios de Internet	19,841.6	9.6
Otros	1814.2	0.9
Total	205,838.7	100

En cuanto al ámbito geográfico en el que opera, Xiaomi actúa y compite en más de 90 países frente a los “titanes” del mundo de los *smartphones*, Samsung, Huawei y Apple. Asia es el continente donde mayor repercusión tiene en sus ventas Xiaomi, especialmente en India (YourStory, 2020), el segundo país con mayor población de todo el mundo, donde domina el mercado de los *smartphones*. Además, China es el país donde la empresa experimenta mayores ventas e ingresos, como podemos apreciar en la tabla siguiente:

Tabla 2. Ingresos de Xiaomi por país

Fuente: Elaboración propia a partir de [Xiaomi Corporation](#) (2020)

Ingresos de Xiaomi por país (2019)

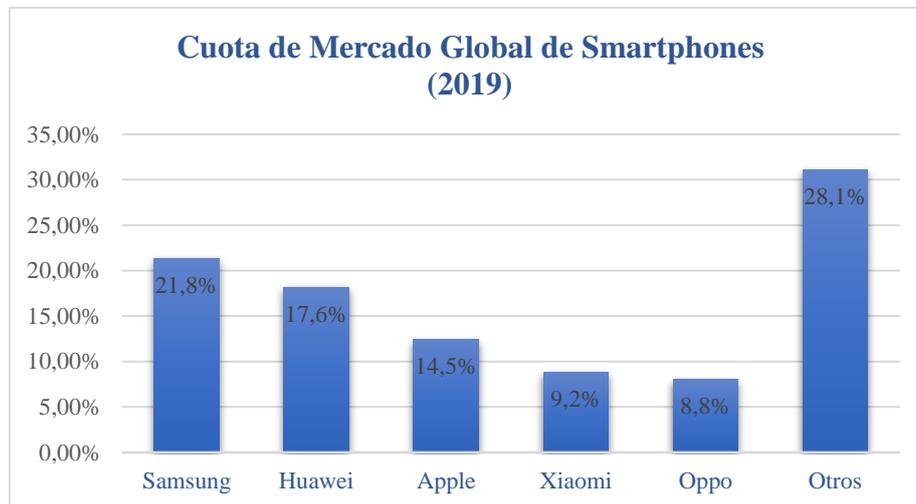
Países	Cantidad (en millones de RMB)	Porcentaje sobre ingresos totales (%)
China	114,608.633	55.7
Resto del mundo	91,230.049	44.3
Total	205,838.682	100

Su consumidor objetivo es todo tipo de persona, sin importar la edad, el género, la ocupación, ni la clase social en la que se encuentre. La gran eficiencia y calidad/precio que ofrece atrae a miles de usuarios con un presupuesto limitado que desean experimentar la última tecnología. Todo ello ha hecho que Xiaomi sea la cuarta compañía de

smartphones con mayor cuota de mercado y volumen de ventas en el mundo (cuarto puesto muy disputado con Oppo).

Gráfico 5. Cuota de Mercado Global de Smartphones

Fuente: Elaboración propia a partir de [Canalys](#) (2020)



4. ANÁLISIS EXTERNO

4.1 Análisis del entorno general

A la hora de analizar el macroentorno de una organización, es importante identificar los factores y variables que puedan condicionar el correcto funcionamiento de la misma. Por ello, es clave utilizar herramientas y técnicas que permitan conocer todo lo que rodea a la empresa y definir una estrategia adecuada para afrontar las tendencias futuras. Para ello se hará uso del análisis PEST (Johnson y Scholes, 1993), una herramienta que permitirá definir el entorno general de Xiaomi, mediante la cual se podrá entender mejor la situación actual y futura del mercado tecnológico. Esta técnica analiza los factores político-legales, económicos, socio-culturales y tecnológicos que rodean a la compañía, y que se explican a continuación:

4.1.1 Factores político-legales: Son los aspectos que configuran el sistema institucional de un país, asociados a las leyes, políticas, tasas, subvenciones o cambios de gobierno.

Al tratarse de una empresa china que exporta sus productos a todo el mundo, Xiaomi tiene que someterse a unos aranceles constantes por parte de los países en los que

opera. Esto se acrecienta aún más en el caso de Estados Unidos, debido a la guerra comercial que tiene con China, y que ha perjudicado a numerosas empresas del país, aunque actualmente se encuentran en una tregua (Cinco Días - EL PAÍS, 2020). De todos modos, Xiaomi posee una ínfima parte de cuota de mercado en los EEUU (Statcounter, 2020), por lo que es algo que no le afecta en gran medida y prefiere acudir a otros mercados como India, China o la Unión Europea. Asimismo, las políticas de proteccionismo del gobierno chino benefician enormemente a las empresas nacionales que ejecutan su actividad en el propio mercado chino, por lo que Xiaomi se ve beneficiada frente a empresas extranjeras que desean operar en el país y se encuentran con enormes barreras de entrada. Además, el propio Gobierno apoya fuertemente el sector de las telecomunicaciones asegurando la competitividad e incentivo de la mano de obra de los ingenieros nacionales.

Desde un ámbito global, Xiaomi debe acatar numerosas normas tales como leyes laborales, tasas impositivas, leyes de patentes y leyes ambientales. El hecho de que la empresa esté presente en una gran diversidad de países, obliga a ésta a cumplir las diferentes jurisdicciones a las que se enfrenta. Acatar todas ellas puede reforzar a Xiaomi como compañía al poseer buenas relaciones con los diversos Gobiernos. Continuando con el ámbito legal, las estrictas leyes sobre contaminación que ha ido imponiendo China con el paso de los años para reducir las emisiones obliga a las empresas de multitud de sectores a utilizar energías renovables y reducir el consumo de agua para perjudicar lo menos posible al medioambiente (The World Economic Forum, 2018), por lo que afecta de manera directa a Xiaomi, al fabricar la mayor parte de sus productos en territorio chino.

4.1.2 Factores económicos: Son las condiciones económicas actuales y futuras de ámbito local, nacional e internacional que afectan a toda empresa que se encuentre en una determinada área geográfica, tales como el PIB, los datos macroeconómicos, los tipos de interés o la inflación.

En el ámbito económico, gracias al enorme crecimiento económico de China, Xiaomi ha conseguido ser eficiente en la producción de sus *smartphones*, pudiendo ofrecer precios bajos en todos los mercados. Esto ha repercutido de manera muy positiva en sus ventas mundiales, siendo la cuarta marca que mayor cantidad de teléfonos móviles vende internacionalmente. El hecho del bajo coste de mano de obra que hay en China unido al enorme PIB que presenta, reduce en gran medida los costes de producción de la

empresa y permite que pueda ofrecer sus productos a un precio competitivo. En relación a este punto, el crecimiento económico no sólo ha implicado a China, sino que también ha afectado a los demás países en desarrollo, por lo que millones de personas que antes no podían permitirse un gasto en tecnología actualmente poseen la capacidad económica para ello. Además, la recuperación económica tras la crisis mundial ha mejorado la situación financiera de muchas personas y ha permitido que los bancos vuelvan a conceder créditos por lo que muchos consumidores se animan a gastar una mayor cantidad de dinero en tecnología punta.

Algo que está en el orden del día y que afecta a casi todos los países del mundo es la crisis del Coronavirus o COVID-19. Aunque actualmente es algo que afecta a todas las empresas, China fue el primer país sacudido por el virus, por lo que su mercado se vio fuertemente afectado. Esto ha impactado de lleno a Xiaomi, que se ha visto obligada a solicitar préstamos para financiarse debido al fuerte impacto económico que ha conllevado (Cinco Días - EL PAÍS, 2020). Aquí, en España, tras el confinamiento general de la población, se han visto afectadas las tiendas físicas que posee la empresa, por lo que muchas de ellas se encuentran cerradas y la mayoría de los trabajadores se encuentran en una situación de teletrabajo (Xatakamóvil, 2020). Aunque, de alguna manera, la empresa puede ver la situación como una oportunidad de negocio, pues ya ha aprovechado el momento para sacar al mercado una mascarilla eléctrica (Cinco Días - EL PAÍS, 2020). Y no sólo de manera económica, ya que puede encontrar la ocasión de aumentar su reputación con el fin de expandir su imagen de marca. Un ejemplo de ello es la muestra de humanidad de la compañía china enviando miles de mascarillas a Italia con el fin de ayudar en esta crisis (FayerWayer, 2020).

4.1.3 Factores socio-culturales: Estas variables son las tendencias de carácter social, cultural y demográfico que alteran la estrategia a llevar a cabo por una empresa. Aquí entrarían aspectos como la religión, los estilos de vida, las modas o las tasas de natalidad e inmigración, entre otros.

En el apartado socio-cultural, la tecnología está en el orden del día entre todo tipo de persona, sin importar la edad, la clase social o la religión, por lo que la demanda de teléfonos inteligentes no para de aumentar. El mercado tecnológico ha cambiado enormemente estos últimos años y los productos se han vuelto más asequibles y útiles, por lo que todo individuo desea poseer alguno de estos productos con el fin de aumentar

su calidad de vida. Especial hincapié requiere el caso de China, que ha experimentado una gran mejora del bienestar de los ciudadanos en las últimas décadas, haciendo que el consumidor chino demande en gran medida este tipo de tecnología. Pero en el mundo de Occidente, muchos consumidores mantienen la falsa creencia de que todos los productos *Made in China* tienen una baja calidad y no funcionan correctamente, caso que ocurre especialmente en EEUU.

4.1.4 Factores tecnológicos: Son las condiciones que afectan al desarrollo y avance tecnológico existente, asociadas a las infraestructuras, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) o las actividades de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i).

Es evidente que la rápida evolución de la tecnología beneficia en gran medida a Xiaomi, debido a su constante inversión en innovación e investigación, altamente demostrado gracias a las numerosas patentes que posee (JUSTIA Patents, 2020; Tu Xiaomi, 2019). La gran variedad de productos que presenta está llena de los últimos avances en *hardware* y *software* que existen en el mercado, y hace que muchos expertos investigadores deseen colaborar con la marca china. Dentro de su *software*, el uso de Android y MIUI atrae a numerosos consumidores que prefieren tener una mayor libertad de uso de sus teléfonos por encima de Apple.

Gráfico 6. Análisis PEST de Xiaomi
Fuente: Elaboración propia

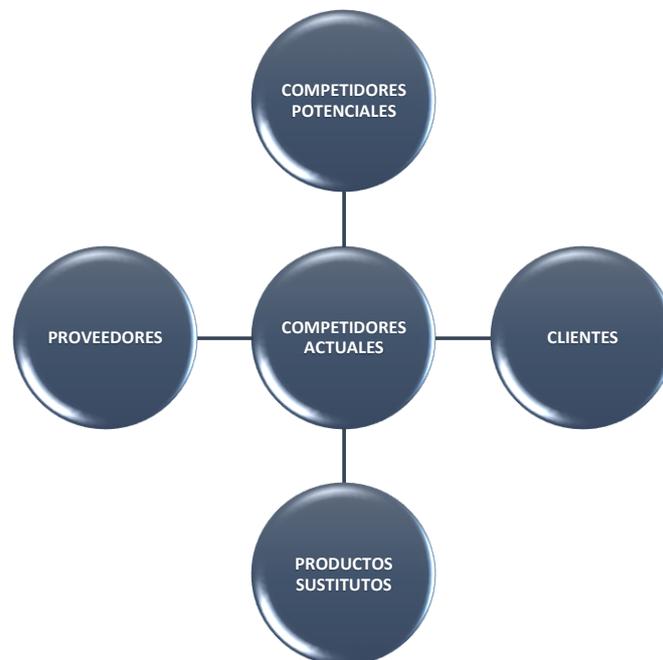
ANÁLISIS PEST

FACTORES POLÍTICO-LEGALES	FACTORES ECONÓMICOS	FACTORES SOCIO-CULTURALES	FACTORES TECNOLÓGICOS
Aranceles comerciales	Recuperación económica	Mercado tecnológico universal	Continuos avances tecnológicos
Proteccionismo chino	Bajos costes de producción	Aumento de bienestar en países en desarrollo	
Normas globales y medioambientales	Crecimiento económico de países en desarrollo	Falsa creencia sobre los productos chinos	
	Crisis del COVID-19		

4.2 Análisis del entorno específico

El estudio del entorno específico ayuda a decidir la postura estratégica de la empresa junto a las conclusiones obtenidas del análisis del entorno general. La industria en la que opera toda empresa condiciona su comportamiento estratégico y los objetivos que desea cumplir. Esto permitirá averiguar si una industria es atractiva y ofrece buenas oportunidades de crecimiento.

Gráfico 7. Cinco Fuerzas Competitivas de Porter
Fuente: Elaboración propia a partir de Porter



Para llevar a cabo este análisis, se utilizará el Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas (Porter, 1982), la ya conocida herramienta para diagnosticar y evaluar la rentabilidad de la industria en la que se encuentra Xiaomi, en el cual se podrán considerar las diferentes barreras que existen en ella. Las cinco fuerzas de las que consta el modelo son:

4.2.1 Competidores actuales *-Rivalidad entre empresas actuales-*. Esta fuerza se encuentra formada por el conjunto de empresas que forman el mercado tecnológico, y que, por lo tanto, compiten directamente con Xiaomi. Cuanto mayor sea el grado de rivalidad entre los competidores, menor será el atractivo de la industria.

El grado de competencia que existe en el mercado de los *smartphones* es muy alto, ya que la mayoría de los competidores han cimentado su marca durante años y se encuentran consolidados dentro del mercado tecnológico. Además, cada compañía compite con sus características propias, ya sea en precio, calidad o fidelidad del cliente, y las hace diferenciarse en gran medida de las demás. Aunque se encuentran pocas empresas competidoras en este mercado, la cuota de mercado que posee cada una es tan grande que la convierte en una industria con un enorme grado de rivalidad. Como hemos podido contemplar en el gráfico 5, los competidores actuales más representativos de Xiaomi son Samsung, Huawei, Apple y Oppo, y a continuación se describirán brevemente los aspectos diferenciales de cada uno de ellos:

- **Samsung**: Es la empresa con mayor cuota del mercado de los *smartphones* a nivel mundial. La compañía coreana posee una enorme gama de productos, tanto teléfonos inteligentes como televisiones, electrodomésticos y todo tipo de electrónica de consumo, y supera en gran medida la cantidad de productos que oferta Xiaomi.

A lo largo de su historia, Samsung ha obtenido infinidad de premios relacionados con la innovación y diseño de sus productos (DESIGN SAMSUNG, 2020), que le han permitido mantener constante la postura líder en el mercado tecnológico.

- **Huawei**: Huawei es una empresa china con gran presencia a nivel mundial, y que compite fuertemente con Xiaomi en el mercado chino. Al igual que la mayoría de compañías que se dedican a la fabricación de los *smartphones*, Huawei está abierta a otros mercados y ofrece *tablets*, ordenadores portátiles, *software* y otros accesorios relacionados con la tecnología.

A pesar de los problemas que se le presentaron a la compañía durante el año 2019 por parte de las medidas de proteccionismo de los Estados Unidos, tales como denegarle el acceso a la tecnología de Google, sus ingresos totales aumentaron un 18% en ese año (Reuters, 2019).

Para Xiaomi y el resto de empresas chinas, Huawei representa una gran amenaza dentro del país chino debido al porcentaje de cuota de mercado que posee, llegando al 38,5% respecto al 10,5% de Xiaomi (Canalys, 2020). Esto perjudica en gran medida a la compañía analizada puesto que, como ya se ha observado en la tabla 2, más de la mitad de los ingresos totales de Xiaomi provienen de China.

- **Apple:** La empresa multinacional estadounidense se dedica al diseño de productos electrónicos y *software*, y gozan de gran popularidad a nivel mundial gracias al diseño e innovación de éstos.

La estrategia de la compañía se basa en fidelizar a sus clientes mediante la exclusividad que aporta el uso de estos productos. Sus *smartphones* son móviles de última generación y tecnología con un *software* único en el mundo de los teléfonos inteligentes, el iOS. El precio de sus productos también destaca sobre los demás, puesto que suelen ser bastante más caros que los de la competencia y donde, por lo tanto, obtienen un mayor margen de beneficio (TechWalls, 2019).

- **Oppo:** Se trata de la quinta empresa en venta de *smartphones* con mayor cuota de mercado del mundo. Aunque en Europa no tiene mucha popularidad (Canalys, 2019), en Asia es una de las compañías con mayores ventas del mercado. Al igual que Huawei, Oppo compite directamente con Xiaomi debido a su gran presencia en el mercado chino e indio, además de poseer características similares en cuanto a la calidad/precio de sus productos.

Gráfico 8. Empresas competidoras de Xiaomi
Fuente: Elaboración propia

EMPRESA	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
Samsung	Duración del dispositivo	Servicio técnico Teléfonos de gama media
Huawei	Calidad/precio	Marketing perjudicial Gama alta insuficiente
Apple	Cientes fidelizados	Elevado precio de sus terminales
Oppo	Calidad/precio	Poca presencia fuera del mercado asiático Baja optimización del <i>software</i>

Una vez analizadas las empresas rivales de Xiaomi, hay que estudiar los diferentes factores que influyen en el grado de competencia existente, entre los que se encuentran:

- **Número de competidores:** Como ya hemos observado, no existe un gran número de empresas competidoras, pero poseen un tamaño tan grande y abarcan tal cuota de mercado que hace que el grado de rivalidad sea muy alto.

Aunque fuera del mercado asiático Xiaomi no tiene gran relevancia en la industria, puesto que Samsung y Apple poseen la mayor cuota de mercado, dentro del

continente la rivalidad con el resto de empresas chinas como Huawei, Oppo, Realme o OnePlus es de gran importancia debido a la enorme concentración que existe entre estas compañías.

- **Crecimiento de la demanda**: Este aspecto se podría considerar una barrera si la demanda estuviese estancada. En este caso, la compañía se encuentra ante una industria madura con una demanda estable, por lo que la rivalidad de las empresas se centra en mantener la cuota de mercado que poseen.

Para aprovechar este factor, Xiaomi debería realizar estudios de mercado para fijarse y atraer a nuevos consumidores, o incluso conseguir una mayor demanda de los existentes. Como los clientes suelen ser fieles a las marcas en este tipo de mercados, no resulta de gran utilidad intentar atraer clientes de otras empresas, puesto que puede resultar más atractivo captar nuevos clientes.

- **Grado de diferenciación**: La industria tecnológica posee un alto grado de diferenciación, por lo que existen numerosos modelos, prestaciones, servicios y productos de diferente calidad que permite a las empresas basarse en una estrategia específica.

Aunque Xiaomi ya posee un cierto grado de diferenciación, este factor es clave a la hora de reducir la rivalidad con el resto de compañías, por lo que debería diferenciar aún más sus productos para consolidar la lealtad de sus consumidores.

- **Tamaño mínimo eficiente elevado**: En el mercado tecnológico es necesaria una gran inversión para competir eficazmente, debido a que las empresas necesitan lanzar un gran número de productos al mercado para recuperar esa inversión. Esto acrecienta el grado de rivalidad actual de la industria, y exige invertir de manera constante a las compañías.

- **Existencia de barreras de salida**: Este factor se basa en la dificultad de una empresa en abandonar el sector. La existencia de este tipo de barreras obliga a las empresas menos dotadas a permanecer en el mercado, exigiéndoles innovar o probar nuevas estrategias. Dentro de la industria tecnológica, podemos encontrar barreras económicas, estratégicas o incluso emocionales.

4.2.2 Competidores potenciales *-Amenaza de nuevos entrantes-*. Considerar la entrada de nuevas empresas competidoras es de gran importancia puesto que pueden convertirse en una amenaza real para la empresa y el atractivo de la industria.

El mercado de los *smartphones*, al igual que otras industrias de electrónica, es un mercado muy saturado y lo forman compañías asentadas en la venta de este tipo de productos, por lo que, en el caso de Xiaomi, no representa un gran riesgo respecto a su presencia en el mercado. Este riesgo depende de los siguientes factores:

- **Existencia de barreras de entrada:** Para poder entrar en la industria tecnológica, la nueva empresa ha de superar multitud de obstáculos que se lo impiden.

Un gran obstáculo que aparece es el hecho de que este mercado es una economía de escala, y que para las empresas consolidadas les resulta más sencillo producir que a las nuevas empresas, que deberán hacer una gran inversión económica y necesitarán un determinado tiempo para llegar al nivel de las demás. Este tipo de economías resulta de la reducción de los costes unitarios de un producto a medida que aumenta el volumen de producción, por lo que los nuevos rivales que deseen entrar en esta industria partirán con una gran desventaja. En este aspecto, Xiaomi puede aprovecharse del uso de las economías de escala para sacar una ventaja en costes respecto a las nuevas compañías.

Además, la gran diferenciación de los productos que existe hace muy difícil para las nuevas empresas atraer a los consumidores actuales, puesto que están fidelizados con su marca presente. Para hacer de este riesgo una amenaza casi nula, se recomienda a Xiaomi que siga centrándose en innovar para diferenciar sus productos y reforzar el valor de la marca, para así retener a su cartera de clientes actual.

Otra gran barrera económica se basa en la ventaja en costes que las empresas actuales poseen independientemente de la escala, ya que éstas pueden poseer productos patentados, el *know-how* del producto o el acceso preferente a las materias primas, entre otros.

- **Reacción de las empresas ya establecidas:** En el caso de que las empresas consolidadas en el sector respondan de manera agresiva a la entrada de nuevos participantes, el resultado puede ser muy similar al de una barrera de entrada, y puede terminar disuadiendo a estas nuevas empresas. Reducir los márgenes de beneficio de sus productos, aumentar la gama de éstos o realizar pactos de exclusividad con sus proveedores podrían parar de golpe el deseo de entrar a nuevas compañías en un mercado tan competitivo como el tecnológico.

4.2.3 Clientes -Poder de negociación de los clientes-. En este aspecto se ha de analizar el poder negociador que poseen los clientes frente a la empresa, ya que condicionan los precios o servicios adicionales que presentan las compañías del sector. Dependiendo de su nivel de poder, la industria será más o menos atractiva.

A la hora de elegir un teléfono móvil, los demandantes se encuentran ante un gran abanico de opciones para elegir, teléfonos de todas las gamas y precios. La cosa cambia cuando van buscando un producto particular, que les satisfaga esa necesidad. Por lo tanto, las empresas de la industria se encuentran ante un grupo dividido en donde quien no tenga problemas de elección tendrá más poder negociador que el cliente que vaya buscando algo específico, aunque priman en gran número éste último, por lo que, en general, los clientes no tienen un gran poder de negociación. Existen una serie de factores importantes que influyen en el poder negociador de los clientes, que son:

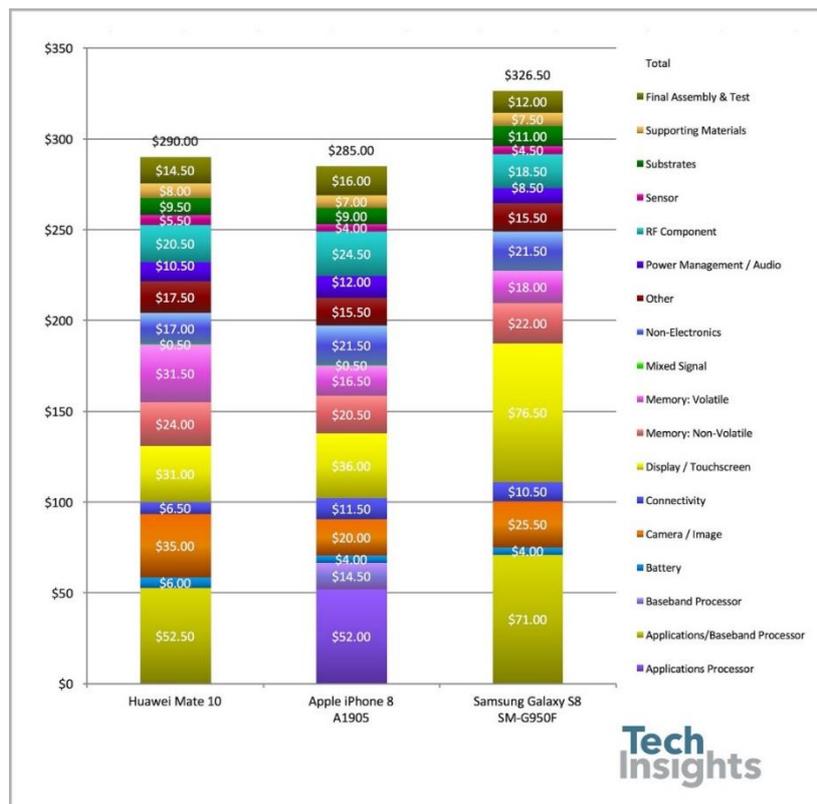
- **Grado de concentración de los clientes respecto a la industria:** Cuando un pequeño grupo de clientes realiza grandes volúmenes de compra, su poder negociador aumenta considerablemente, puesto que la mayoría de los ingresos de las empresas provienen de dicho grupo. En el caso del mercado tecnológico, esto no ocurre, por lo que en este aspecto los clientes apenas poseen poder negociador.
- **Grado de diferenciación del producto:** El hecho de que exista una gran diferenciación de los productos, hace que los clientes que buscan algo concreto no puedan encontrar alternativas similares en el mercado, por lo que su poder de negociación se reduce enormemente. Caso contrario para los consumidores que no buscan nada específico, y tienen infinidad de productos para elegir, los cuales sí poseerían un mayor grado de poder.
Aunque, lo cierto es que la mayoría de los clientes valoran los productos diferenciados y de calidad, por lo que Xiaomi debe continuar innovando y diferenciando sus *smartphones* para retener a sus clientes y atraer nuevos compradores. Es cierto que el grado de fidelidad no es tan grande como en el caso de Apple, por lo que Xiaomi debe seguir invirtiendo en marketing para terminar construyendo una fuerte imagen de marca.
- **Información del cliente sobre la industria:** Cuando el consumidor posee gran información sobre la demanda o los costes básicos del producto, obtiene una gran fuerza negociadora, y se encuentra en una posición de privilegio.

A día de hoy, esta información es bastante sencilla de encontrar, y podemos encontrar comparaciones del coste de fabricación de numerosos teléfonos móviles, como se muestra en el gráfico 9, en la que podemos observar diferentes costes, pero que a la hora de ponerlos a la venta el porcentaje del precio final no aumenta proporcionalmente. Es el caso de Apple, donde pueden permitirse aumentar en gran medida el precio final del producto gracias a que poseen una gran imagen de marca y unos clientes fidelizados.

Respecto a Xiaomi, que el cliente sepa este tipo de información le puede beneficiar puesto que apenas tienen margen de beneficio y, de esta manera, conseguirán atraer a nuevos consumidores con un presupuesto limitado, o que simplemente no desean gastarse una cantidad ingente de dinero.

Gráfico 9. Comparación de costes de los *smartphones*

Fuente: [TechInsights](#) (2017)



4.2.4 Proveedores -Poder de negociación de los proveedores-. Esta fuerza hace referencia al poder negociador de los proveedores frente a las empresas de la industria tecnológica. Como en el caso de la fuerza negociadora de los clientes, aquí también se valoran las condiciones de venta y negociación de precios.

En el caso de Xiaomi, el 75% de su producto final está fabricado y diseñado por tres diferentes proveedores, Wingtech, Longcheer y Huaqin (cnBeta, 2019), lo que le permite ahorrar grandes costes y evitar complicaciones en la cadena de suministros.

Tabla 3. Porcentaje de externalización del producto por marca

Fuente: [NetEase](#) (2019)

Key smartphone OEMs' ODM/IDH partners						
OEMs	Out-house design 2018	Out-house design 2019F	ODM/IDH suppliers			
Huawei	32%	18%	Huaqin	Wingtech	Chino	Longcheer
Samsung	3%	8%	Wingtech			
Xiaomi	75%	75%	Wingtech	Longcheer	Huaqin	
Lenovo	85%	85%	Huaqin	Wingtech	Longcheer	Chino
LG	30%	50%	Huaqin	Wingtech	Longcheer	
TCL	20%	20%	Wingtech	Wind		
Meizu	70%	30%	Wingtech	Wind		
Nokia	0%	40%	Wingtech	Huaqin	Longcheer	
vivo	0%	0%				
OPPO	9%	18%	Wingtech	Huaqin		

Estas tres compañías con las que colabora Xiaomi son las que mayor presencia tienen en la industria tecnológica, por lo que muchas empresas conocidas como Samsung, Huawei o LG confían en su experiencia y profesionalidad. A continuación, se detallan los servicios que satisfacen los proveedores de Xiaomi:

Gráfico 10. Proveedores de Xiaomi y servicios que proporcionan

Fuente: Elaboración propia

PROVEEDOR	SERVICIOS QUE PROPORCIONA
Wingtech	Posicionamiento estratégico, diseño de terminales inteligentes, producción automatizada, entrega completa del producto.
Longcheer	Planificación del producto, diseño conceptual, entrega del producto, servicio postventa.
Huaqin	Diseño del producto, investigación y desarrollo, innovación, producción, servicio postventa.

En la industria tecnológica el poder de los proveedores no es muy fuerte, puesto que todos ofrecen productos estandarizados y, al existir pocas empresas compradoras, las pérdidas a las que se enfrentan en el caso de que corten relaciones con ellas son muy altas. Los factores que afectan a esta fuerza son muy similares al poder de los clientes, aunque de una manera diferente:

- **Grado de concentración de los proveedores respecto a la industria:** El número de proveedores que colaboran en la industria tecnológica es mucho mayor al número de empresas participantes, por lo que la competencia entre ellos es muy grande y su poder negociador pierde mucha fuerza.
- **Grado de diferenciación del producto:** Respecto al producto que ofrecen, éste se encuentra altamente estandarizado, por lo que a las empresas del sector no les repercute ningún coste cambiar de proveedor, puesto que el producto que van a obtener de cualquier otro va a ser el mismo.
- **Existencia de alternativas a la industria presente:** La existencia de otras industrias a las que proporcionar el producto sería un gran punto a favor de los proveedores, pero no pueden permitirse abandonar el mercado tecnológico puesto que la mayoría de sus ingresos provienen de esta industria, por lo que su poder negociador se ve muy limitado.

3.4.5 Productos sustitutos -Amenaza de productos sustitutivos-. Este factor es un aspecto más a considerar por los clientes, ya que la existencia de alternativas a valorar puede variar de un consumidor a otro.

Apenas existen productos sustitutos que realmente supongan una amenaza real para los *smartphones*, ya que todas las funciones que aportan al consumidor son difíciles de encontrar en otro producto. Estas alternativas pueden constar únicamente de la función de la conectividad, como es el caso de las *tablets* o los ordenadores portátiles, o de la función de llamada y mensajería, como es el caso de los teléfonos móviles más antiguos o el Light Phone, un dispositivo minimalista creado con la intención de alejarse del mundo tecnológico y disfrutar de la vida real (El Periódico, 2019).

Figura 8. Light Phone, alternativa a los *smartphones*



Gráfico 11. Cinco Fuerzas Competitivas de Xiaomi

Fuente: Elaboración propia

CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE XIAOMI

Rivalidad entre empresas actuales ALTO	Riesgo de nuevas empresas BAJO	Poder negociador de los clientes MEDIO	Poder negociador de los proveedores BAJO	Amenaza de productos sustitutivos BAJO
<p>Número de competidores alto</p> <p>Mantenimiento estable de la demanda</p> <p>Alto grado de diferenciación</p> <p>Tamaño mínimo eficiente elevado</p> <p>Existencia de barreras de salida</p>	<p>Economía de escala</p> <p>Alta diferenciación del producto</p> <p>Ventaja en costes</p> <p>Reacción inmediata de las empresas ya establecidas</p>	<p>Bajo grado de concentración de los clientes</p> <p>Alto grado de diferenciación del producto</p> <p>Gran disponibilidad de información del cliente sobre la industria</p>	<p>Alto grado de concentración de los proveedores</p> <p>Bajo grado de diferenciación del producto</p> <p>Mínima existencia de alternativas a la industria presente</p>	<p>Mínimas alternativas reales al producto</p>
<p>La gran rivalidad entre las empresas actuales reduce el grado de atractivo de la industria debido al gran poder que representa cada una de ellas y supone un peligro constante para Xiaomi.</p>	<p>El riesgo de entrada de nuevas empresas apenas afecta al entorno competitivo de Xiaomi, pues las numerosas barreras de entrada que existen frenan a los nuevos competidores.</p>	<p>El poder negociador de los clientes ha de tenerse en cuenta en el caso de Xiaomi, pues dentro de su línea de clientes pueden existir consumidores que no tengan problema en cambiar de marca.</p>	<p>Los proveedores apenas poseen poder de negociación ya que los productos que ofrecen están muy estandarizados, por lo que las empresas del sector no tienen complicación alguna en cambiar de proveedor.</p>	<p>Las opciones alternativas a los <i>smartphones</i> son casi nulas, ya que no existe un producto en sí mismo que cubra todas las necesidades de un teléfono inteligente.</p>

4.3 Ciclo de vida de la industria

El ciclo de vida de una industria se entiende como el periodo de tiempo que ésta lleva en el mercado mediante el análisis de sus ventas durante todo el proceso. Una industria se puede encontrar en un periodo emergente, de crecimiento, de madurez o en declive, dependiendo de cómo afecte la demanda y la rentabilidad del negocio a lo largo del tiempo.

En el caso de los *smartphones*, la industria que los conforma se encuentra en el periodo de madurez. Casi todo el mundo posee a día de hoy un teléfono inteligente, por lo que la demanda permanece estable, disminuyendo el número de ventas respecto a años anteriores, donde claramente la industria se encontraba en pleno crecimiento. Es cierto que muchas empresas tecnológicas se están centrando en la innovación de sus productos, ya sea con el lanzamiento de la tecnología 5G o la creación de *smartphones* con pantallas plegables, haciendo función tanto de *smartphone* como de *tablet*. Una innovación de peso que dé la vuelta al mercado de los teléfonos inteligentes podrá hacer repuntar de nuevo a la industria con la consecuencia de un gran aumento de la demanda y, por lo tanto, encontrarse de nuevo en un periodo de crecimiento.

Mientras tanto, muchas empresas parten de la estrategia de defender su cuota de mercado actual mientras buscan aumentar el beneficio mediante la reducción de costes, para evitar incurrir en pérdidas debido a la disminución del número de ventas.

5. ANÁLISIS INTERNO

Resulta de gran importancia analizar de manera interna a la empresa puesto que su estudio permite evaluar los diferentes recursos, competencias y habilidades de ésta con el fin de poder adoptar las herramientas estratégicas necesarias y así obtener una situación ventajosa respecto a las demás empresas del sector. Es vital comprender las debilidades y fortalezas de toda empresa, pues en caso de fuertes cambios del entorno, es más adecuado centrar la estrategia en aspectos internos que externos.

Para ello, primero se deberán considerar los diferentes recursos y capacidades de los que consta Xiaomi con el objetivo de poder comprender su situación estratégica actual, así como la cadena de valor que posee. A partir de ahí, se podrá obtener una conclusión mayor a través del estudio de sus fortalezas y debilidades con el fin de diseñar

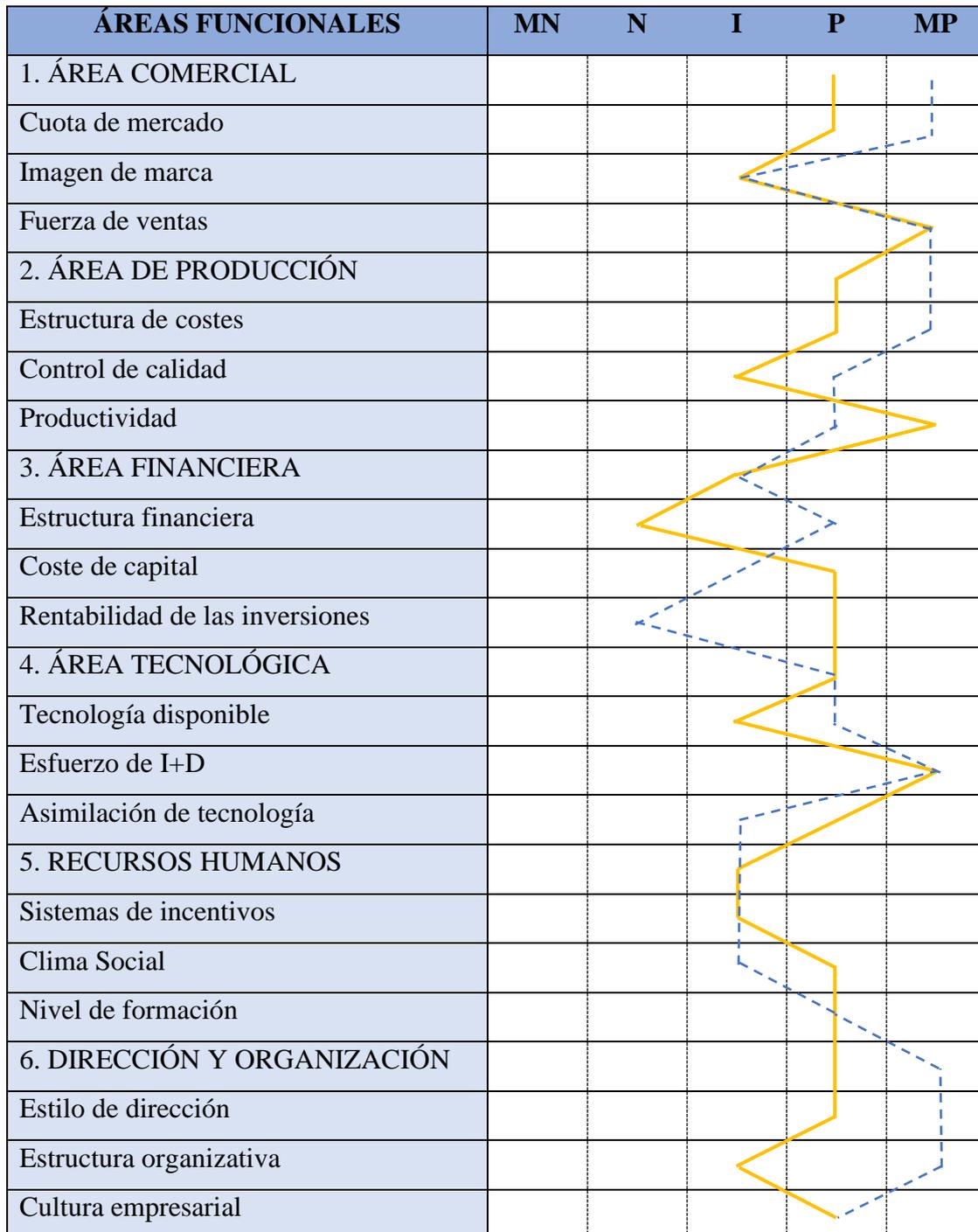
una estrategia que permita a la compañía situarse en una posición competitiva frente a las demás empresas (Navas y Guerras, 2016).

Gráfico 12. Perfil Estratégico de Xiaomi

Fuente: Elaboración propia

— Xiaomi - - - - Competencia (Huawei)

MN: Muy negativo | N: Negativo | I: Indiferente | P: Positivo | MP: Muy positivo



Pero, antes de comenzar con el análisis exhaustivo, es necesario obtener una imagen global de la situación de Xiaomi, dando paso al análisis funcional mediante una técnica que valora las fortalezas y debilidades de toda empresa, denominada perfil estratégico, que se ha mostrado en el gráfico anterior mediante una tabla donde se valoran las diferentes áreas funcionales de la compañía a través de una escala de comportamiento. Aunque es sencillo de elaborar y muy intuitivo, presenta algunos inconvenientes puesto que se trata de un análisis subjetivo y estático, puesto que es la propia dirección de la empresa la que realiza este estudio y se realiza en un momento determinado del tiempo.

5.1 Recursos y capacidades

Además de poseer una estrategia que funcione correctamente, es necesario entender las razones de ese funcionamiento, pues resulta indispensable en el caso futuro de necesitar cambiar la estrategia (Thompson y Strickland, 2012). Analizar los recursos y capacidades aporta a los administradores una herramienta para comprender los activos competitivos de la empresa y formar una base de cara a una ventaja estratégica en el mercado. Para ello, se hará uso de la Teoría de Recursos y Capacidades, un instrumento que ayuda a evaluar el potencial de una empresa mediante la identificación estratégica de los recursos y capacidades que posee con el objetivo de obtener ventajas competitivas (Navas y Guerras, 2016).

Los recursos son activos individuales de los que dispone y controla la empresa. Pueden ser tangibles, como maquinaria, edificios o dinero efectivo, o intangibles, como la marca, el logotipo, la reputación o las patentes. En el caso de Xiaomi, los recursos que posee son:

5.1.1 Recursos tangibles

- Recursos físicos:

Xiaomi tiene sus oficinas centrales en Pekín, además de numerosos laboratorios de investigación por todo el país. Asimismo, posee más de 1000 tiendas físicas por todo el mundo (Wikipedia, 2020).

Dentro del activo no corriente, posee derechos de uso del suelo, equipamientos y maquinaria, entre otros. Respecto al activo corriente, Xiaomi posee un inventario y liquidez por valor de 137.5 mil millones de RMB (Xiaomi Annual Results, 2020).

- Recursos financieros:

En todo el año 2019, Xiaomi alcanzó la cifra de 205.8 mil millones de RMB en ingresos, representando un incremento del 17.7% respecto al año anterior. En cuanto al beneficio neto, significó un incremento del 34.8% respecto al año 2018, cuantificándose en 11.5 mil millones de RMB (Xiaomi Annual Results, 2020). El alto nivel de crecimiento que presenta la empresa indica la gran capacidad que posee para administrar de manera óptima sus recursos.

5.1.2 Recursos intangibles

- Recursos humanos:

Desde sus inicios, Xiaomi ha centrado sus capacidades en construir un fuerte equipo de RRHH. A día 31 de diciembre de 2019, Xiaomi poseía 18,170 empleados a tiempo completo, de los cuales 16,783 se encontraban en China, mayoritariamente en Pekín, y la mayoría restante en India e Indonesia. También posee un gran número de personal de investigación y desarrollo, llegando a la cifra de 8,874 trabajadores repartidos entre diferentes departamentos.

Xiaomi emplea una fuerte estrategia en recursos humanos, ofreciendo grandes paquetes compensatorios para atraer, retener y motivar personal cualificado. El coste de la remuneración de sus empleados a finales del año 2019 alcanzó la cifra de 8.3 mil millones de RMB, representando un descenso del gasto de un 51.5% en comparación con el año anterior, debido a una compensación de acciones que se dio en 2018 (Xiaomi Annual Results, 2020). La atracción de personal cualificado y con experiencia se ha demostrado a lo largo de los años atrayendo a profesionales de otras compañías líderes en tecnología como Google, Microsoft, Kingsoft, etc.

- Recursos tecnológicos:

Los recursos tecnológicos representan un gran activo para la empresa, pues la compañía ejerce un considerable gasto en Investigación y Desarrollo. Exactamente, en el año 2019, la cifra aumentó un 29.7% respecto al trimestre del año anterior, llegando a los 7.5 mil millones de RMB (Xiaomi Annual Results, 2020).

Xiaomi posee un gran número de patentes bajo su nombre (JUSTIA Patents, 2020), gracias a su enorme inversión en I+D+i. El esfuerzo que día tras día realiza la empresa en desarrollar la tecnología 5G se presenta como una gran oportunidad para lograr un

mayor crecimiento y pone de manifiesto las intenciones de Xiaomi, lograr un modelo de negocio eficiente con el deseo de expandir la tecnología 5G por todo el mercado.

La inversión en los productos IoT también es considerable mencionar pues, mediante el uso de las tecnologías de IA (Inteligencia Artificial), Xiaomi quiere continuar mejorando y fortaleciendo la interconectividad de estos aparatos.

- Recursos organizativos:

Xiaomi posee numerosos departamentos como Investigación y Desarrollo, Producción o Marketing, que forman la estructura básica de la compañía. Toda su estructura organizacional gira entorno a su *Internet Business* y su estrategia IoT, considerados por Lei Jun la estrategia central de Xiaomi (EqualOcean, 2019).

5.1.3 Capacidades

Las capacidades se forman a partir del uso y combinación de los diferentes recursos y permiten a la empresa desarrollar de manera adecuada su actividad gracias al *know-how*, es decir, las diferentes capacidades organizacionales que ayudan a realizar una actividad de manera óptima en comparación a sus competidores. Las capacidades, por lo general, están relacionadas con el conocimiento organizativo y tecnológico de la empresa.

Los conocimientos de Inteligencia Artificial y de IoT, gracias a la eficiencia en Investigación y Desarrollo, constituyen una capacidad muy valorada que coloca a Xiaomi por encima de sus competidores (Xiaomi Annual Results, 2020).

5.2 Cadena de valor

La cadena de valor es un instrumento que indica la desagregación de la empresa en las actividades básicas que es necesario llevar a cabo para vender un producto o servicio (Porter, 2010). Se trata de un modelo teórico que describe las actividades que realiza la organización para generar valor al cliente final y a la empresa en sí misma. Si el precio que los clientes pretenden pagar por el producto final es mayor al de la suma de los costes de las actividades, la empresa generará un margen. El fin de este análisis es lograr encontrar las fuentes de ventaja competitiva que posee la empresa, identificando aquellas actividades que más influyen en la creación de valor (Navas y Guerras, 2016).

Gráfico 13. Cadena de Valor de Porter

Fuente: [Web y Empresas](#) (2019)



Como se puede observar en el gráfico anterior, toda empresa ejerce estas actividades de valor, que se pueden dividir en:

5.2.1 Actividades primarias: Son las actividades implicadas en el proceso productivo básico, además de su venta y asistencia postventa al cliente. Éstas son:

- **Logística interna:** Este apartado involucra las actividades de entrega y almacenamiento de materias primas de Xiaomi hasta su incorporación al proceso productivo. Es importante desarrollar relaciones fuertes con los proveedores, pues su colaboración es vital para recibir, almacenar y distribuir el producto.
- **Operaciones o producción:** Las operaciones están relacionadas con la transformación de la materia prima en el producto. En el caso de Xiaomi, algunos de los procesos que caben en esta sección serían el ensamblado, testeo y embalaje de los *smartphones* y demás productos que comercializa la compañía.

Este factor es una de las actividades principales de generar valor para Xiaomi, pues todo el proceso de manufacturación se encuentra en China e India, países en desarrollo con materias primas y mano de obra de bajo coste. Además, la empresa aprovecha su avanzada tecnología en crear procesos de fabricación sistemáticos para obtener una mayor productividad y eficiencia, que asegura una ventaja competitiva y un constante crecimiento económico para la compañía.

- **Logística externa:** Esta actividad se basa en el almacenaje y distribución del producto final, ya sea al consumidor final o a otros distribuidores. En un primer momento, Xiaomi solo daba salida a su producto a través de intermediarios, pero tras el gran aumento de la demanda acabó abriendo tiendas físicas, conocidas como Mi Home, permitiendo la creación de un nuevo canal de distribución. Actividades como el almacenamiento, programación, procesamiento de los pedidos o el transporte y entrega de los productos pueden suponer una gran fuente de valor para Xiaomi, siempre y cuando pueda realizar rápidas entregas sin afectar de manera negativa a la calidad del producto.
- **Marketing y ventas:** Hace referencia a todas las actividades relacionadas con la consecución de la venta del producto. Xiaomi debe ofrecer campañas de publicidad y marketing para persuadir a los clientes sobre la elección del producto. Estrategias de marketing como ventas *flash*, aplicando descuentos a sus productos durante cortos periodos de tiempo son acciones que pueden reforzar este apartado tan primordial para la compañía.
- **Servicio postventa:** Esta sección involucra las diferentes actividades relacionadas con el mantenimiento del producto una vez vendido. Se trata de un apartado con gran importancia para los clientes, pues puede significar una manera de alentar su lealtad a la marca. Xiaomi debe analizar todo el proceso postventa si quiere que su reputación de marca permanezca intacta.

5.2.2 Actividades de apoyo: Son las actividades que complementan y apoyan a las actividades primarias, asociándose con acciones específicas o con la cadena completa. Aquí se encuentran:

- **Aprovisionamiento:** El aprovisionamiento se entiende como una obtención amplia de recursos, como materias primas, maquinaria, edificios, etc. Mantener el stock de sus materias primas y actualizada su maquinaria es vital para que Xiaomi consiga optimizar sus procesos.
- **Desarrollo de tecnología:** Xiaomi considera primordial el continuo desarrollo tecnológico, ya que toda su cadena de suministro depende de una adecuada integración tecnológica, ya sea en producción, distribución, marketing o recursos humanos. Las grandes inversiones en I+D+i dejan clara la intención de la empresa china, la cual considera al desarrollo de la tecnología una actividad importantísima para su negocio.

- **Administración de recursos humanos:** Xiaomi realiza diferentes procesos de reclutamiento, selección, formación y motivación de sus trabajadores, con el fin de retener a los mejores empleados. Una administración efectiva de los recursos humanos permitirá a la compañía aumentar el valor de todas sus actividades.
- **Infraestructura de la empresa:** La infraestructura denota un rango general de actividades, tales como contabilidad, finanzas, organización, control, etc. En el caso de Xiaomi, todas las actividades de administración se encuentran bien cubiertas y suponen un buen soporte para el desarrollo individual de las demás actividades.

5.3 Ventaja competitiva

El estudio de los recursos y capacidades y de la cadena de valor forman una base para lograr identificar esas áreas o actividades que ofrecen una ventaja competitiva para Xiaomi. Un uso correcto de los recursos acompañado de unas actividades destacables fortalece la infraestructura interna de toda la compañía. Con el estudio del análisis interno se trata de averiguar las diferentes fortalezas y debilidades que presenta Xiaomi en un momento determinado.

Actualmente, Xiaomi puede obtener una gran ventaja competitiva combinando sus recursos tecnológicos con sus actividades de logística y producción. El continuo desarrollo tecnológico que realiza la compañía le permite poseer un recurso relevante y deseado en el mercado y con una durabilidad suficiente para seguir progresando con el paso del tiempo. Además, es posible la optimización de su cadena de valor a través de una mejora en la coordinación de las diferentes actividades, lo que permitirá a Xiaomi obtener fortalezas para diferenciarse del resto de empresas del sector y podrá detectar de una manera más avanzada las necesidades del consumidor.

6. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6.1 Análisis DAFO

Una vez estudiada tanto de manera externa como interna la situación actual de Xiaomi, es conveniente identificar y evaluar la posición general de la compañía. Para ello se utilizará la conocida herramienta para analizar estratégicamente a la empresa, el

análisis DAFO, acrónimo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Este instrumento de análisis ofrece las bases para idear una estrategia que mantenga los recursos y fortalezas de la empresa, se dirija a aprovechar las oportunidades del entorno, evite las amenazas a su bienestar y corrija las debilidades de la empresa (Thompson y Strickland, 2012).

Las debilidades y fortalezas de una empresa forman parte de su estructura interna, y las amenazas y oportunidades aparecen en consecuencia al entorno que le rodea, y que a continuación se analizarán respecto a Xiaomi:

6.1.1 Debilidades: Una debilidad es un atributo deficiente que posee la empresa, es decir, algo de lo que carece o realiza de manera inadecuada, posicionándola en una situación de desventaja en el mercado.

- **Bajo margen de beneficio:** El precio final de los *smartphones* apenas alcanza el 5% del coste de producción que hace que, aunque es una estrategia que atrae a miles de usuarios, la compañía haya de buscar ese beneficio en otros mercados.
- **Imagen de marca débil:** La marca Xiaomi, por lo general, está considerada por los consumidores como una opción en caso de bajo presupuesto, por lo que mucha gente no la ve con buenos ojos. Además, los productos chinos suelen ser mal vistos en el mundo occidental, especialmente en EEUU, por lo que resulta difícil para Xiaomi entrar en ese tipo de mercados.
- **Mal uso del marketing:** La empresa apenas invierte en publicidad y marketing, lo que le hace posicionarse por detrás de las demás compañías que realizan un uso adecuado de esta herramienta de ventas.
- **Alta proporción de activos en alquiler:** Xiaomi posee propiedades y maquinaria en alquiler, lo que le repercute en pagos y tasas constantes.
- **Bajas ventas en tiendas físicas:** La mayoría de las ventas que realiza la compañía se hacen de manera *online*, y apenas aprovecha este canal para obtener beneficios.
- **Falta de experiencia en el mercado global:** Xiaomi es una empresa con pocos años de vida, y que hasta hace poco comerciaba únicamente en China. Esto puede perjudicarle y situarle en una situación de desventaja frente a sus competidores, que poseen una gran experiencia en el mercado gracias a la cantidad de años que llevan presentes.

- **Servicio insuficiente:** La falta de servicio en comparación al número de ventas de la compañía es una estadística mejorable. Xiaomi necesita aumentar los centros de atención al cliente si desea retener clientes.

6.1.2 Amenazas: Las amenazas son aspectos externos a la empresa que pueden afectar de manera negativa a ésta en cuanto a su competitividad y bienestar, y que deben estudiarse para minimizar todo lo posible su impacto.

- **Alta competitividad:** La industria electrónica es un sector altamente competitivo, formado por empresas consolidadas y con suficiente capital para afrontar las adversidades. Esto significa una batalla constante entre las empresas rivales para sacar algo de provecho de sus acciones, ya sea campañas, promociones o nuevas tecnologías.
- **Regulaciones de medioambiente:** Las nuevas normas para respetar el medioambiente pueden perjudicar el ciclo productivo de Xiaomi a través de diversas limitaciones con el fin de reducir el impacto sobre el cambio climático.
- **Saturación del mercado de los smartphones:** Actualmente, el mercado de los *smartphones* es un mercado maduro, pues casi todo el mundo está provisto de un teléfono inteligente. Esto supone una gran amenaza para Xiaomi, pues gran parte de sus ingresos provienen de este sector.
- **Crisis del COVID-19:** El coronavirus se ha convertido en una amenaza real para todas las empresas, y ha afectado de manera directa a las compañías chinas. El impacto económico que va a suponer es incalculable, por lo que Xiaomi debe tomar medidas para paliar este problema.

6.1.3 Fortalezas: Una fortaleza es una característica de una empresa que hace aumentar su competitividad en el mercado, y que depende de la calidad de sus recursos y capacidades.

- **Precio asequible:** Xiaomi ofrece *smartphones* y otros productos electrónicos a un precio muy competitivo, lo que le permite ganar cuota de mercado en países en desarrollo y penetrar en nuevos mercados.
- **Alta calidad de los productos:** Los bajos precios no afectan a la calidad de sus productos, por lo que la empresa se ha ganado una reputación fundada respecto a la calidad/precio de sus productos.

- **Gran gestión de los Recursos Humanos:** Xiaomi posee mano de obra de diferentes ámbitos, que ayudan a la compañía a obtener diversas ideas y metodologías. Además, posee grandes profesionales experimentados provenientes de otras empresas líderes en la industria de la tecnología. Esto hace que la compañía obtenga fuerza de trabajo no solamente con grandes habilidades sino también personal motivado.
- **Enorme número de ventas:** Xiaomi es la cuarta compañía con mayor cuota de mercado en el mundo, lo que clarifica la eficiencia de su negocio y la solvencia con la que actúa.
- **Constante éxito en desarrollo e innovación:** La empresa posee infinidad de patentes gracias a su empeño constante en desarrollar productos completamente innovadores y de última tecnología. La fuerte inversión en I+D+i que realiza se convierte en un beneficio a largo plazo en cuanto a ventaja en costes se refiere.
- **Ventaja en costes:** Al ensamblar sus productos en China, la compañía reduce enormemente sus costes de manufactura debido al apoyo del Gobierno Chino y al bajo coste en mano de obra.
- **Fuerte relación con los proveedores:** Xiaomi ha construido con el paso de los años una gran comunidad entre distribuidor y cliente, que le ha permitido mejorar el ritmo de producción.

6.1.4 Oportunidades: Las oportunidades son factores importantes a la hora de elaborar una estrategia, pues representan un gran potencial de crecimiento y ganancias para la compañía.

- **Constante surgimiento de nuevos mercados:** A consecuencia del crecimiento económico y del aumento salarial per cápita, los consumidores poseen más dinero para gastar en tecnología. La oportunidad de Xiaomi, tanto de expandirse a países emergentes como de abrirse a lanzar nuevos productos electrónicos en nuevos mercados, sin duda es una gran oportunidad que se le presenta a la compañía china.
- **Concienciación de la sociedad sobre el medioambiente:** Convertir la empresa de Xiaomi en una marca que apoye el medioambiente mediante políticas ambientales, productos no dañinos y demás medidas ayudará a Xiaomi a continuar creciendo económica y socialmente.

- **Cambios de comportamiento del consumidor**: Identificar y comprender las necesidades de los consumidores puede convertirse en una gran ocasión para la empresa para su diversificación y crecimiento.
- **Relevancia de un entorno físico y cercano**: Abrir un mayor número de tiendas físicas proporcionaría a la compañía un mayor beneficio además de mejorar la imagen de marca. Se debe considerar como una oportunidad pues es algo relativamente fácil de implementar ya que empresas como Apple o Samsung aprovechan mucho este tipo de distribución del producto.
- **Importancia de las redes sociales**: Hoy en día, las redes sociales tienen un enorme impacto en la sociedad. Aprovechar canales como Twitter, Instagram o Facebook mediante publicidad, marketing y continuo *feedback* atraería a nuevos usuarios y permitiría fortalecer la imagen de marca.

Gráfico 14. Matriz DAFO de Xiaomi

Fuente: Elaboración propia

		ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
		DEBILIDADES	AMENAZAS
PUNTOS DÉBILES		<ul style="list-style-type: none"> -Bajo margen de beneficio -Imagen de marca débil -Mal uso del marketing -Alta proporción de activos en alquiler -Bajas ventas en tiendas físicas -Falta de experiencia en el mercado global 	<ul style="list-style-type: none"> -Alta competitividad -Regulaciones de medioambiente -Saturación del mercado de los <i>smartphones</i> -Crisis del COVID-19
		FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
PUNTOS FUERTES		<ul style="list-style-type: none"> -Precio asequible -Alta calidad de los productos -Gran gestión de los Recursos Humanos -Enorme número de ventas -Constante éxito en desarrollo e innovación -Ventaja en costes -Fuerte relación con los proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> -Constante surgimiento de nuevos mercados -Concienciación de la sociedad sobre el medioambiente -Cambios de comportamiento del consumidor -Relevancia de un entorno físico y cercano -Importancia de las redes sociales

La importancia del análisis DAFO va más allá de describir estos cuatro apartados. Es relevante llegar a unas conclusiones a partir de la situación general en la que se encuentra la empresa y convertir esas conclusiones en acciones estratégicas que supongan un avance en la competitividad de la compañía. Para ello, se hará uso del análisis CAME, una herramienta que da continuación a la matriz DAFO con el objetivo de obtener un diagnóstico de la situación de Xiaomi.

En general, Xiaomi se encuentra en muy buen lugar estratégico. Ofrecer productos de altísima calidad/precio es una parte sólida y fundamental para todo negocio. Es cierto que la imagen de marca de Xiaomi es algo débil, pero la empresa continúa invirtiendo en nuevas áreas para conseguir fortalecerla. Por último, la empresa debe tener siempre en

cuenta a sus competidores y debería centrarse en buscar nuevos clientes abriéndose a nuevos países emergentes.

6.2 Análisis CAME

El análisis CAME es una metodología que complementa al análisis DAFO, pues en él se describen pautas de actuación sobre los diferentes aspectos de relevancia hallados a partir de la matriz DAFO. Su nombre proviene del acrónimo Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar, que viene referido a cada uno de los aspectos del análisis DAFO, respectivamente.

6.2.1 Corregir las debilidades: Xiaomi debe centrarse en potenciar su imagen de marca, pues es el escaparate principal cuando nuevos clientes acuden a por un producto. Además, la empresa ha de ejercer un mejor uso del marketing y publicidad, como también sacar un mayor provecho de las tiendas físicas, a través de promociones y otras herramientas para captar y retener clientes fieles. Por último, aumentar el número de activos en propiedad garantizará una mayor estabilidad para la compañía.

6.2.2 Afrontar las amenazas: Xiaomi debe tener siempre en cuenta la alta competitividad que existe en el mercado, pues no puede quedarse atrás respecto a sus competidores en ningún aspecto del negocio. La empresa ha de minimizar el impacto de las constantes regulaciones medioambientales a la industria a través de la actualización persistente de su modelo de negocio, para así evitar esas restricciones. La saturación del mercado de los *smartphones* es una amenaza real, así que Xiaomi debe buscar nuevos complementos que introducir a sus teléfonos para resaltar sobre los demás competidores y así incentivar la continua compra por parte de los consumidores, o también puede abrirse a otros mercados a través de otro tipo de productos inteligentes, como los IoT. Respecto al impacto económico que la crisis del COVID-19 va a tener en el mercado mundial, Xiaomi debe ser previsor para intentar reducir al máximo ese impacto negativo.

6.2.3 Mantener las fortalezas: La compañía ha de continuar con su estrategia de precios y calidad para mantener ese número tan alto de ventas e ingresos y poco a poco vaya expandiendo su reputación de la marca. Además, mantener esa inversión en desarrollo e innovación es un aspecto clave dentro de sus fortalezas, pues la obtención de productos o características innovadores permitirá a Xiaomi diseñar nuevas estrategias y lograr un mayor éxito en su negocio.

6.2.4 Explotar las oportunidades: Encontrar nuevos mercados en los que establecerse es, sin duda, una de las oportunidades con mayor peso a largo plazo que pueden presentarse ante Xiaomi. Ya sea a través de una expansión geográfica (introduciéndose en países en desarrollo), mediante una penetración en el mercado (potenciando las características de sus productos existentes) o a través de nuevos mercados (mediante la introducción de nuevos productos), la compañía obtendrá grandes beneficios que le permitirán seguir expandiendo su imagen de marca. Otro aspecto a considerar es relacionar la marca con el medioambiente, ya que hoy en día la sociedad está muy concienciada con ello, y aportaría a la empresa una reputación fundada que tanto se valora. Por último, sacar mayor provecho a las redes sociales es un factor que aporta cercanía a los consumidores, gracias al constante contacto entre empresa y cliente, y produciría un alto nivel de *engagement* por parte del consumidor.

7. ESTRATEGIA COMPETITIVA

Una vez elegida la industria en la que se ha de actuar, toda empresa debe centrarse en cómo actuar de manera que obtenga una ventaja superior a la de sus competidores. Esta forma de actuar se entiende como estrategia competitiva, y consiste en tomar acciones defensivas y ofensivas con el fin de establecer una posición defendible en la industria, para hacer frente de manera eficaz las cinco fuerzas competitivas y, con ello, conseguir un rendimiento óptimo sobre la inversión para la compañía (Porter, 2008). Según Porter, existen tres estrategias principales de gran eficacia para llevar a cabo una adecuada estrategia competitiva: liderazgo en costes, diferenciación del producto y segmentación del mercado.

Gráfico 15. Estrategias competitivas
 Fuente: Elaboración propia a partir de Porter

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costes	Diferenciación
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Industria	Liderazgo en costes	Diferenciación del producto
	Segmento	Segmentación de mercado	

Desde la perspectiva de Xiaomi, la empresa hace uso de la estrategia de liderazgo en costes de una manera diferente dependiendo del mercado en el que se encuentre, puesto que las diferentes líneas de productos que posee la compañía hacen que se decante por un tipo de actuación u otro, como es el caso de los *smartphones* o los productos IoT. En este tipo de ventaja competitiva, la empresa se preocupa por sacar al mercado un producto de calidad similar al del resto de competidores a través de unos costes menores mediante una estrategia que sea difícil copiar o imitar (Thompson y Strickland, 2012).

Comenzando con el mercado de los *smartphones*, Xiaomi hace un gran uso de este tipo de estrategia. Es cierto que la empresa apenas obtiene un margen de beneficios considerable, de apenas un 5%, pero usa esta ventaja para reducir el precio respecto a los demás competidores y así atraer a compradores sensibles al precio, con el fin de aumentar las ganancias totales en base al número de teléfonos vendidos y conseguir retener a estos consumidores. La razón por la que Xiaomi reduce sus costes no es para mantener el precio de sus dispositivos móviles con el objetivo de obtener un mayor margen de ganancia, sino que vende estos teléfonos a un precio muy competitivo para fidelizar a sus clientes y atraerlos hacia otra gama de productos que ofrece la compañía, como es el caso de los productos IoT, repercutiéndole así el mayor margen de beneficio que busca la empresa.

Respecto al mercado de los productos *Internet of Things*, la empresa aprovecha sus fuertes inversiones en innovación para sacar a la venta un gran número de productos inteligentes a un precio similar al de la competencia, a diferencia del caso de los *smartphones*. Aunque continúa usando la misma estrategia de reducción de costes, la manera de llevar a cabo la estrategia es muy diferente, puesto que el precio del producto

no se reduce proporcionalmente respecto a los costes, y hace que Xiaomi obtenga un mayor margen de beneficios por cada dispositivo vendido.

Para averiguar cómo ha conseguido la empresa poner en práctica esta estrategia es necesario analizar las fuentes que le han permitido conseguir una ventaja competitiva en costes, como son:

- **Efecto aprendizaje/experiencia**: El coste de desempeñar una actividad se reduce a medida que avanza el aprendizaje y la experiencia del personal de la empresa. A pesar de ser una compañía con apenas diez años de vida, Xiaomi ha conseguido reducir costes y perfeccionar su eficiencia organizativa en base a la experiencia y aprendizaje adquiridos por su plantilla.
- **Uso de economías de escala**: El aprovechamiento de las economías de escala es fundamental en una industria tan competitiva como es la tecnológica. El hecho de que Xiaomi fabrique grandes volúmenes de producción le permite reducir los costes unitarios de muchas actividades de su cadena de valor, como es el caso de la logística interna, la producción o el aprovisionamiento, entre otras.
- **Eficiencia en la cadena de suministro**: Conseguir una cadena de suministro eficiente es una oportunidad que muchas empresas persiguen con el fin de reducir sus costes totales. Gracias a unas buenas relaciones con sus proveedores, un acceso favorable a las materias primas y una localización ventajosa, Xiaomi ha conseguido mejorar la eficiencia de su cadena de suministro que le permite ser más competitiva en cuanto a costes respecto a sus rivales.
- **Control de costes**: Tener controlados tanto los costes directos como los indirectos es una parte muy importante de una estrategia de costes. Así, Xiaomi evita costes indirectos como son la inversión en publicidad y, además, ahorra costes en su proceso de distribución mediante su venta directa a través de su página web o sus tiendas Mi Home, permitiéndole eliminar todo tipo de intermediarios (Rankia, 2018).
- **Externalización**: Como se ha podido observar anteriormente en la tabla 3, el 75% del producto final de Xiaomi está fabricado y diseñado por tres diferentes proveedores, lo que le permite ahorrar en costes directos y reducir dificultades en su cadena de valor.

8. ESTRATEGIA CORPORATIVA

Cuando una empresa, con ánimo de reforzar la competitividad en la industria, comienza a realizar determinadas decisiones sobre los negocios en los que competir y genera unas políticas para conseguir esos objetivos, está poniendo en marcha su estrategia corporativa. Existen numerosas alternativas de desarrollo o crecimiento a la hora de implantar la estrategia corporativa, que pueden realizarse de manera interna, si se desea ampliar la gama de productos, establecer negocios en países nuevos o en nuevos mercados, o externa, si se desea crecer a partir de la adquisición, participación o asociación de otras empresas.

8.1 Desarrollo interno

El desarrollo interno es aquel tipo de crecimiento donde la empresa mejora su propia estructura a partir de inversiones. En particular, existen diversas dimensiones o ámbitos, no excluyentes entre sí, en las que puede participar una empresa: vertical, horizontal y geográfico (Grant, 2006), donde, para cada uno de los diferentes ámbitos, existen distintas estrategias.

8.1.1 Ámbito vertical: Esta dimensión hace referencia al conjunto de actividades relacionadas con el ciclo productivo que realiza la empresa. Aquí se encuentra la estrategia de integración vertical, que consiste en la participación por parte de la empresa en diversas actividades relacionadas con el ciclo completo de producción del producto con el que comercializa para así evitar acudir a proveedores o clientes externos (Navas y Guerras, 2016).

En el caso de Xiaomi, la empresa posee un nivel adecuado de integración vertical, pues, aunque muchas de las actividades anteriores a la fabricación del producto son llevadas a cabo por proveedores, la compañía posee los procesos posteriores como la distribución y venta del producto, gracias al número de tiendas físicas que poco a poco va aumentando, además de la venta online que realiza directamente desde su página web. Poseer una fuerte integración vertical como la de Xiaomi permite a la empresa mejorar su rentabilidad y posición estratégica, aprovechando las diferentes sinergias de los recursos y eliminando los costes de transacción.

8.1.2 Ámbito horizontal: Este ámbito se produce cuando una compañía ofrece una variedad y heterogeneidad de productos. Existen dos alternativas estratégicas dentro de

esta dimensión, la expansión y la diversificación. La estrategia de expansión es aquella referida hacia el desarrollo de los productos y mercados tradicionales de la compañía, mientras que la diversificación supone el desarrollo hacia nuevos productos y mercados. Una herramienta útil para analizar estas estrategias es la matriz de Ansoff (1976), que aparece representada en el siguiente gráfico:

Gráfico 16. Matriz de Ansoff
Fuente: Elaboración propia a partir de Ansoff (1976)

		PRODUCTOS	
		Tradicionales	Nuevos
MERCADOS	Tradicionales	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

- **Penetración en el mercado:** Con esta estrategia, la empresa trata de aumentar el volumen total de ventas de sus productos existentes, ya sea a través de sus clientes actuales o de nuevos clientes similares.

El uso de esta estrategia por parte de Xiaomi requiere el uso de reducciones de precio, de promociones o de ofertas *flash*, muy utilizadas por la compañía para reducir *stock*. En un mercado tan competitivo como el tecnológico, es necesario realizar tácticas agresivas de marketing para lograr que esta estrategia sea todo un éxito.

- **Desarrollo de productos:** Aquí, la compañía se mantiene en el mercado actual desarrollando productos con nuevas características y prestaciones, con el fin de mejorar la satisfacción de su cartera de clientes.

Xiaomi hace un gran uso de esta estrategia, pues posee una amplia gama de *smartphones*, ya que cada año saca al mercado nuevos teléfonos acorde a la tecnología actual, gracias a la constante inversión en investigación, desarrollo e innovación que realiza la empresa, mejorando así sus prestaciones, tales como

lectores de huellas digitales, incremento del porcentaje de pantalla respecto al teléfono o mejora de la cámara.

- **Desarrollo de mercados:** Mediante esta estrategia, la empresa trata de introducir sus productos actuales en nuevos mercados, ya sea en nuevos segmentos de mercado o en nuevas áreas geográficas.

La exitosa entrada en nuevos mercados desde sus inicios en China ha permitido a Xiaomi ser una marca potente a nivel global. Este tipo de expansión ha visto su mayor impacto en países emergentes como India, donde ya es la empresa con mayor cuota de mercado en venta de *smartphones*, y poco a poco se va adentrando en el mercado europeo, donde, en España, la compañía ya alcanza el segundo puesto en cuota de mercado, sólo superada por Samsung (Counterpoint, 2019).

- **Diversificación:** La diversificación se basa en introducir nuevos productos en nuevos mercados. Esta estrategia permite a la empresa operar en nuevos entornos competitivos, pero implica grandes capacidades organizativas, además de nuevos recursos y capacidades.

Xiaomi tiene implementada una fuerte estrategia de diversificación, ya que constantemente está explorando nuevas oportunidades de negocio con nuevos productos en nuevos mercados. Como se ha ido exponiendo a lo largo del documento, la compañía no sólo fabrica *smartphones*, sino que, dentro de su amplia gama de productos, también ofrece baterías externas, dispositivos de audio, productos IoT, accesorios de iluminación y televisores. Además, Xiaomi aún diversifica más su lista de productos saliendo del estándar tecnológico ofreciendo al mercado maletas, mochilas o zapatillas (Xiaomi Global Community, 2020).

8.1.3 Ámbito geográfico: Esta dimensión refleja las diferentes localizaciones físicas de la empresa, tanto nacional como internacionalmente. Dentro de este ámbito se encuentra la estrategia de internalización, permitiendo a la compañía ampliar su zona geográfica en la que operar debido a la entrada en nuevos países.

La globalización ha sido un factor determinante en el surgimiento de la estrategia de la internalización, pues, con la eliminación de barreras culturales, legales, técnicas, etc., ha permitido a las empresas, entre ellas a Xiaomi, expandirse de manera geográfica a cualquier lugar del mundo. De esta manera, Xiaomi ha conseguido explotar la ventaja competitiva -que ya tenía en China- en otros mercados diferentes. Así, desde su expansión

geográfica en 2014, la compañía empezó a llegar a mercados como India, Rusia o Singapur, hasta, a día de hoy, estar presente en más de 90 países. Esta estrategia no sólo significa la simple expansión más allá de sus fronteras, sino que permite a la empresa mejorar su posición competitiva, aprovechando las economías de escala, el *know-how* que posee, o la coordinación entre las diferentes localizaciones (Cuervo, 2008).

8.2 Desarrollo externo

El desarrollo externo es aquel que, por parte de una empresa, resulta de la adquisición, participación, asociación o control de otras empresas o de sus activos que ya estaban en funcionamiento (Navas y Guerras, 2016). Aquí, Xiaomi hace uso de dos tipos de estrategia de desarrollo externo:

8.2.1 Adquisición de empresas: La adquisición se da cuando una empresa compra una parte del capital de otra empresa con la intención de dominarla parcial o totalmente. Ambas empresas siguen coexistiendo, por lo que ninguna de las dos, por lo general, pierde su personalidad jurídica.

En los últimos 6 años, Xiaomi ha invertido en más de 60 compañías, principalmente de *software*, con el objetivo de conseguir aportar un valor añadido al servicio que ofrece la marca china (Abra Invest, 2019). En el año 2019, la compañía realizó diversas adquisiciones de empresas, entre las que destacan Energy Monster, una empresa de alquiler de cargadores de móviles y otros aparatos electrónicos, Qinlin Technology, empresa dedicada a los servicios IoT aplicados a comunidades de vecinos, y Zuiyou, una red social creada para compartir y recomendar contenido viral.

8.2.2 Cooperación entre empresas: La cooperación se basa en un acuerdo estable entre dos o más compañías, independientes entre sí, donde instauran un cierto grado de interrelación con el fin de compartir recursos y capacidades y así incrementar sus ventajas competitivas.

La estrategia externa de la que mayor uso hace Xiaomi es la cooperación con otras empresas, donde destacan acuerdos como la colaboración con Ikea, en la que conectaron la gama de productos de iluminación inteligente de la empresa sueca con la plataforma IoT de Xiaomi, con la posibilidad de controlarlos a través de los dispositivos de la compañía china (Europa Press, 2018). Otros acuerdos que ha ido realizando Xiaomi a lo largo de los últimos años se han producido con empresas como Nokia (Androidsis, 2017),

FAW Cars (Mi Community, 2018), Meitu (Miaparato, 2019) y TCL (Mi Community, 2019). A través de una alianza estratégica, Xiaomi obtiene diversos recursos y capacidades necesarios para poder acceder a nuevos mercados, además de poder compartir inversiones y riesgos con sus aliados, aunque también puede perder cierto grado de autonomía y poder en sus decisiones.

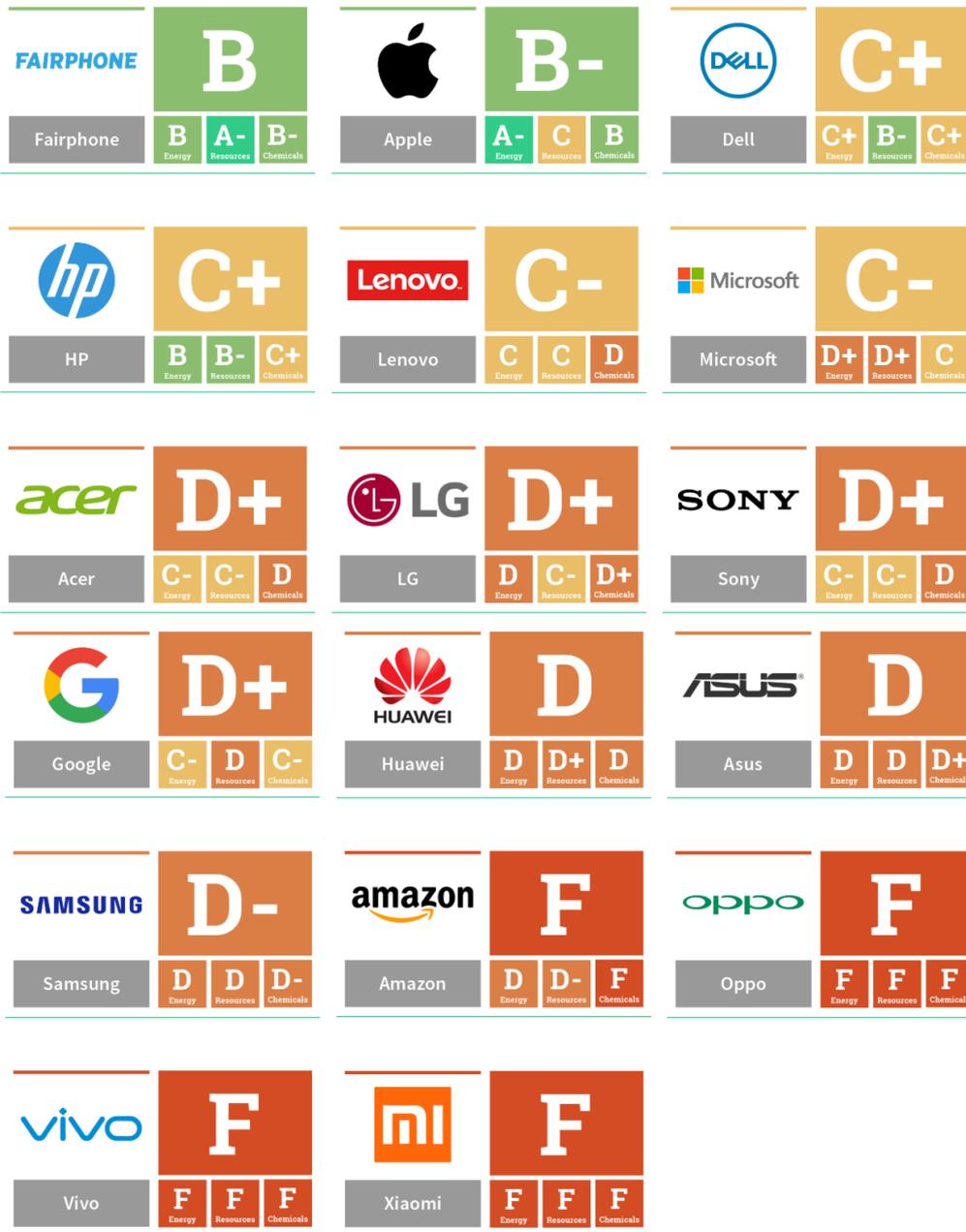
9. ESTRATEGIA SOCIAL

Es evidente que el fin de una empresa es crear valor, obtener utilidades y hacer crecer sus negocios, pero siempre ha existido la cuestión de si, aparte de obtener un beneficio individual, la empresa tiene el deber de realizar sus actividades respetando las normas éticas de la sociedad donde opera y de si ha de contribuir de alguna manera a la mejora de la sociedad y del medioambiente (Thompson y Strickland, 2012). Aquí entra en juego la estrategia social, mediante la aplicación de principios éticos para guiar las acciones del negocio y la conducta del personal con el objetivo de demostrar un comportamiento socialmente responsable para colaborar en la mejora de las comunidades y la sociedad y la conservación de los recursos naturales.

Es cierto que Xiaomi no destaca por ser una empresa socialmente responsable, aunque en los últimos años ha ido realizando determinadas actividades dirigidas a la sostenibilidad. En una guía de análisis de las 17 empresas líderes en electrónica de consumo realizada por Greenpeace en 2017, la ONG colocaba a la compañía china en los puestos más bajos en cuanto a empresa sostenible, destacando la falta de transparencia, el poco compromiso con energías renovables y el cambio climático y la no reducción de químicos dañinos en su cadena de producción y suministro. Las empresas más castigadas además de Xiaomi fueron Samsung, Amazon, Oppo y Vivo, debido al uso de químicos tóxicos y energía no renovable, la fabricación de productos de corta duración y difícil reciclaje y la ocultación de datos sobre sus prácticas.

Figura 9. Puntuación sobre sostenibilidad otorgada a las empresas de electrónica

Fuente: [Greenpeace](#) (2017)



Para intentar revertir esta situación, Xiaomi ha realizado numerosas decisiones dirigidas a mejorar el bienestar de las comunidades locales, el medioambiente y la sociedad en su conjunto. Aunque la responsabilidad social va más allá de participar en proyectos comunitarios y donar dinero o bienes, es una buena manera de comenzar a ganar el respeto y la confianza de todos los interesados (Thompson y Strickland, 2012). En su página oficial, Xiaomi afirma que sigue una estrategia de desarrollo y responsabilidad con el medioambiente y sus productos, incorporando conceptos de la

economía circular en los procesos de diseño y fabricación del producto. Además, utilizan materiales no dañinos reciclables y renovables. Dentro de la cadena de suministro, la empresa tiene un fuerte compromiso con el negocio responsable y ético y exigen a sus proveedores altos estándares de calidad respetando las leyes y convenios internacionales. Por último, Xiaomi se compromete a que en el futuro hará todo lo posible en reducir el uso de sustancias peligrosas en sus productos (Mi Global, 2020).

Un ejemplo de sus prácticas se está dando a día de hoy con la crisis del COVID-19, que, desde el inicio de la enfermedad en Wuhan, la compañía ha estado donando suministros médicos y fondos a los países más afectados como Italia, Francia, Corea del Sur, Alemania y Japón, entre otros, además de España, donde el Ministerio de Sanidad ha recibido de forma directa la donación de miles de mascarillas FFP3, el máximo estándar de protección (Sonitrón, 2020). Además, la empresa china ha facilitado en España un servicio de reparación de *smartphones* a domicilio, que será gratuito para aquellos dispositivos que se encuentren en garantía. Por último, como medida preventiva, Xiaomi ha añadido a su Mi Band, una de las pulseras inteligentes más famosas del mercado, la función de detectar síntomas de coronavirus a través de una de sus aplicaciones, que consiste en la monitorización continua de la frecuencia cardiaca del usuario y su aumento en caso de fiebre (XiaomiAdictos, 2020).

10. CONCLUSIONES

El hecho de que Xiaomi sea una empresa con apenas 10 años de vida no le ha impedido colocarse en lo más alto de la industria tecnológica, gracias a su filosofía de costes y la gran experiencia contrastada de sus directivos en el mercado de la electrónica de consumo. El enorme crecimiento que ha experimentado en esta década le ha permitido entrar en el ranking *Fortune Global 500* de 2019 (Fortune, 2020), alcanzando la cifra de ingresos de 205.8 mil millones de yuanes en este último año.

En cuanto a sus productos, la compañía ha ido diversificándose y ampliando la gama de éstos. Xiaomi continúa con su estrategia de doble marca para sus *smartphones*, dividiendo a Redmi y Mi en lo que a operaciones se refiere. Todo ello le ha permitido a la marca situarse en el cuarto puesto en cuota de mercado global en 2019 en venta de *smartphones*, con una mirada al futuro para continuar con el crecimiento respecto a sus inversiones en tecnología 5G. La plataforma de productos IoT continúa expandiéndose y

umentando en ventas y dispositivos vendidos, alcanzando la cifra de 234.8 millones de unidades vendidas en 2019 (Xiaomi Annual Results, 2020) y van ganando reconocimiento a nivel mundial, mientras que los Servicios de Internet se han convertido en un negocio más dinámico y diverso (Mi Blog, 2020).

Respecto al análisis estratégico realizado, se puede observar que, en el apartado externo, la empresa aprovecha los factores generales positivos, como la universalidad del mercado de la electrónica o los constantes avances tecnológicos para optimizar la producción de sus *smartphones* y sacarlos al mercado a un precio accesible para todo el mundo. Dentro del apartado interno, combinando sus recursos tecnológicos con sus actividades de logística y producción, Xiaomi puede obtener una ventaja competitiva gracias a ese continuo desarrollo tecnológico, que le permite optimizar sus diferentes actividades de la cadena de valor. De esta manera, la empresa consigue una ventaja en costes combinando su gran relación con los proveedores con la óptima gestión interna de sus recursos, con el fin de ofrecer a sus clientes productos de alta calidad a un precio asequible.

No obstante, la compañía también presenta diversos factores negativos que dificultan su actividad de manera exógena o en los que ha de mejorar de manera endógena. En el aspecto externo, la alta rivalidad existente entre las empresas del mercado, unido a la reticencia sobre los productos chinos por cierta parte de la población de Occidente dificulta la expansión y crecimiento de la marca, impidiendo llegar a nuevos usuarios. Además, Xiaomi ha de tener en cuenta el ciclo de vida del mercado de los *smartphones*, por lo que en el futuro deberá descubrir alguna función innovadora que implementar en estos productos, o pasarse definitivamente a liderar otro tipo de mercados. Dentro del apartado interno, la empresa ha de mejorar su estrategia de marketing, invirtiendo en otros canales de distribución del producto para así obtener un mayor prestigio e imagen de marca.

En cuanto a las estrategias, Xiaomi ha encontrado la combinación perfecta entre su estrategia competitiva y corporativa, permitiéndole así explotar las fuentes de ventaja competitiva que posee. De esta manera, uniendo la estrategia de liderazgo en costes junto con las estrategias de expansión y diversificación, la compañía china consigue estar en continua exploración de nuevas oportunidades surgidas en nuevos mercados geográficos o de producto minimizando tanto el coste como el precio de sus productos.

De cara al futuro, Xiaomi tiene claro qué posturas va a tomar. Debido a la actual saturación del mercado de los *smartphones*, es necesario dar un giro completo a la situación presentando nuevos servicios o características que ofrezcan los teléfonos inteligentes, con el objetivo de que el mercado siga en crecimiento. Aquí entra en juego el paso del 4G al 5G, un periodo de transición hacia una nueva revolución tecnológica que lleva dándose lugar desde 2019. De hecho, la marca china ya ha lanzado al mercado sus primeros *smartphones* con 5G, el Mi 10, Mi 10 Pro y Mi MIX 3 (Mi España, 2020).

Junto a ello, la gran apuesta en productos *Internet Of Things* (IoT) y *Artificial Intelligence* (AI), que, combinado con la tecnología 5G, cambiará drásticamente los productos de Xiaomi, así como las diversas plataformas y experiencias de los usuarios, dando paso a la siguiente etapa de crecimiento en la próxima generación de Internet (Mi Blog, 2020). Xiaomi es consciente de ello, por lo que ha creado la estrategia “5G+AIoT” en la que, en los siguientes 5 años, la compañía invertirá al menos 50 mil millones de yuanes para asegurar un dominio pleno en esta nueva era de los productos inteligentes. A nivel global, el mercado de los productos IoT tiene unas enormes expectativas de crecimiento para los próximos años, donde se espera superar el billón de dólares en ingresos totales para 2026, respecto a los 190 mil millones de dólares de 2018 (Fortune Business Insights, 2019). Tal crecimiento es factible debido a la infinidad de utilidades que pueden ofrecer estos productos, ya que será posible dar uso de ellos en casi cualquier sector laboral, ya sea en banca y finanzas, sanidad, transporte, agricultura, telecomunicaciones, etc.

Todo ello será posible en gran medida gracias a la innovación tecnológica y, para que ello ocurra, Xiaomi está continuamente incrementando su inversión en Investigación y Desarrollo. En 2019, esta inversión alcanzó la cifra de 7.5 mil millones de RMB, suponiendo un aumento del 29.7% respecto al año anterior, y para 2020 esperan que esa cifra llegue a los 10 mil millones de yuanes (Mi Blog, 2020).

11. EXPERIENCIA PERSONAL

Este TFG me ha ayudado personalmente a comprender mejor la estructura y entorno de toda empresa, y ha constituido una herramienta dinámica para entender la organización de empresas y, más concretamente, la dirección estratégica. Xiaomi es una de las empresas que me llamaban más la atención dentro del sector tecnológico, por lo que me

ha supuesto una grata satisfacción realizar el análisis en base a esta compañía y poder conocer con una mayor profundidad la puesta en marcha de sus estrategias.

Respecto a la relación del trabajo con el grado, la materia de la que mayor uso he hecho, sin duda alguna, ha sido la asignatura de “Dirección Estratégica” del primer curso, la cual me ha servido de gran ayuda para entender de una manera introductoria lo que realmente significa la dirección estratégica. A partir de ahí, toda la información teórica más extensa la he obtenido de otras fuentes de información, principalmente libros, basados directamente en el análisis estratégico o en la administración estratégica.

Los resultados de aprendizaje adquiridos han sido muy satisfactorios, los cuales destaco las bases teóricas adquiridas en cuanto a la organización de empresas y la capacidad de obtener y recopilar información a través del uso de herramientas de búsqueda como AlcorZe, para la información teórica, o sitios web, para la información referida a Xiaomi. Todo ello me ha permitido realizar una correcta combinación de la teoría con la práctica, gracias a la capacidad de un análisis crítico obtenido a lo largo de todo el Grado.

12. BIBLIOGRAFÍA

❖ Monografías:

Thompson A. y Strickland A.J. 2012. *Administración Estratégica: Teoría y Casos*. 18ª Edición.

Ventura J. 2008. *Análisis Estratégico de la Empresa*. 1ª Edición.

Cuervo, A. 2008. *Introducción a la administración de empresas*. 6ª Edición.

Porter M.E. 2008. *Estrategia competitiva*. 38ª Edición.

Navas, J.E. y Guerras, L.A., 2016. *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. 2ª Edición.

❖ Noticias digitales:

The Economic Times | *Xiaomi may be twice as expensive as Apple*:
<https://economictimes.indiatimes.com/markets/stocks/news/xiaomi-may-be-twice-as-expensive-as-apple/articleshow/64566149.cms>

Expansión | *Xiaomi, el nuevo gigante telefónico chino que quiere comerse el mundo*:
<https://www.expansion.com/empresas/tecnologia/2015/06/08/5575ee1e46163f103c8b45a0.html>

Tu Xiaomi | *Xiaomi obtiene un margen de beneficio neto inferior al 1%*:
<https://tuxiaomi.es/blog/xiaomi-obtiene-un-margen-de-beneficio-neto-inferior-al-1/>

Ithome | *雷军: 小米2019年收入破2000亿 · 验证“互联网+”的强大*:
<https://www.ithome.com/0/474/380.htm>

MuyCanal | *Xiaomi invertirá más de 6.400 millones de euros en Inteligencia Artificial, IoT y 5G*:
<https://www.muycanal.com/2020/01/02/inteligencia-artificial-iot-5g-inversion-xiaomi>

YourStory | *Xiaomi continues to dominate India's smartphone market: Canalsy*:
<https://yourstory.com/2020/01/smartphone-india-apple-iphone-xiaomi>

Cinco Días - EL PAÍS | *China reduce a la mitad aranceles sobre importaciones de EE UU*:
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/02/06/economia/1580971479_591009.html

The World Economic Forum | *China se está volviendo ecológica. Aquí le mostramos cómo*:
<https://es.weforum.org/agenda/2018/05/china-se-esta-volviendo-ecologica-aqui-le-mostramos-como-c740d8c4-e89d-4880-8370-15f8b9b51097/>

Tu Xiaomi | *Xiaomi es una de marcas que más patentes IA solicita*:
<https://tuxiaomi.es/blog/xiaomi-patentes-ia/>

Reuters | *Huawei's 2019 revenue to jump 18%, forecasts 'difficult' 2020:*
<https://www.reuters.com/article/us-huawei-tech-results/huaweis-2019-revenue-to-jump-18-forecasts-difficult-2020-idUSKBN1YY1JL>

TechWalls | *The Real Production Costs of Smartphones:* <https://www.techwalls.com/production-costs-of-smartphones/>

Canalys | *European smartphone market grew 8%, best performing region in Q3 2019:*
<https://www.canalys.com/newsroom/canalys-european-smartphone-market-q3-2019>

El Periódico | *El Light Phone 2 y otras alternativas en los 'no smartphones':*
<https://www.elperiodico.com/es/tecnologia/20190905/alternativas-al-ligth-phone-2-el-no-smartphone-7621491>

cnBeta | *2018年国产ODM手机公司排名出炉： 闻泰、 华勤、 龙旗居前三强:*
<https://www.cnbeta.com/articles/tech/844211.htm>

La Vanguardia | *El futuro de los smartphones está a punto de cambiar para siempre:*
<https://www.lavanguardia.com/tecnologia/20190127/454276329529/smartphones-futuro-apple-samsung-huawei-mwc.html>

New Media and Marketing | *The natural evolution of the smartphone market:*
<https://www.newmediaandmarketing.com/smartphone-product-lifecycle/>

Cinco Días - EL PAÍS | *Xiaomi y otras 300 empresas chinas solicitan préstamos para frenar el impacto del coronavirus:*
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/02/10/companias/1581337398_677812.html

Cinco Días - EL PAÍS | *Xiaomi presenta su mascarilla eléctrica antigérmicas que cargarás por USB:* https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/03/11/gadgets/1583942281_093733.html

FayerWayer | *Coronavirus: Xiaomi manda miles de máscaras a Italia:*
<https://www.fayerwayer.com/2020/03/coronavirus-xiaomi-mascaras-italia/>

Abra Invest | *Xiaomi invierte en más de 60 compañías en 6 años:* <http://abra-invest.com/xiaomi-invierte-en-mas-de-60-companias-en-6-anos/>

Europa Press | *Xiaomi e Ikea alcanza un acuerdo de colaboración para impulsar el hogar conectado:* <https://www.europapress.es/economia/noticia-xiaomi-ikea-alcanza-acuerdo-colaboracion-impulsar-hogar-conectado-20181128174401.html>

Androidsis | *Xiaomi abre un centro de investigación y desarrollo en Finlandia:* <https://www.androidsis.com/xiaomi-apertura-un-centro-de-investigacion-y-desarrollo-en-finlandia/>

Mi Community | *Xiaomi y FAW Cars, firman un acuerdo de cooperación para la incorporación de Xiaomi AI en sus autos:* <https://c.mi.com/thread-1698611-1-0.html>

Miaparato | *Xiaomi y Meitu tendrán el smartphone con mejor Selfie:* <https://miaparato.es/xiaomi-y-meitu-mobile-smartphone-pronto/?v=04c19fa1e772>

Mi Community | *Xiaomi firmó un acuerdo de cooperación estratégica con TCL:* <https://c.mi.com/thread-1792731-1-0.html>

Sonitrón | *Xiaomi se vuelca con España ante la crisis del coronavirus:* <https://sonitron.net/xiaomi-coronavirus-espana/>

XiaomiAdictos | *Ahora tu Xiaomi Mi Band será capaz de detectar síntomas de coronavirus gracias a la app Notify & Fitness:* <https://www.xiaomiadictos.com/ahora-tu-xiaomi-mi-band-sera-capaz-de-detectar-sintomas-de-coronavirus-gracias-a-la-app-notify-fitness/>

Fortune Business Insights | *Internet Of Things Market Size, Growth: IoT Industry Report 2026:* <https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/internet-of-things-iot-market-100307>

❖ **Sitios web:**

Xiaomi Global | *About Us:* <https://www.mi.com/global/about>

Computer Hoy | *Cómo entender la gama de móviles de Xiaomi:* <https://computerhoy.com/reportajes/tecnologia/como-entender-gama-moviles-xiaomi-254362>

Mundo Mi | *¿Conoces la historia de la marca Xiaomi?:* <https://www.mundomi.es/historia-de-xiaomi/>

Nobbot | *La historia de Xiaomi:* <https://www.nobbot.com/negocios/xiaomi-tercer-fabricante-telefonía-mundo/>

EISA | *EISA Best Buy Smartphone 2019-2020:* <https://www.eisa.eu/awards/xiaomi-redmi-note-7/?lang=es>

Xiaomi Corporation | *RESULTS ANNOUNCEMENT FOR THE THREE AND NINE MONTHS ENDED SEPTEMBER 30, 2019:* https://i01.appmifile.com/webfile/globalweb/company/ir/announcement_us/RANME2019Q3_e.pdf

Xiaomi Corporation / Q3 2019 Results Announcement: http://i01.appmifile.com/webfile/globalweb/company/ir/announcement_us/2019Q3.pdf

Statcounter | Mobile Vendor Market Share United States Of America: <https://gs.statcounter.com/vendor-market-share/mobile/united-states-of-america>

JUSTIA Patents | Patents Assigned to XIAOMI INC: <https://patents.justia.com/assignee/xiaomi-inc>

DESIGN SAMSUNG | Awards: <http://design.samsung.com/global/contents/awards/>

MBA Skool | Xiaomi PESTLE Analysis: <https://www.mbaskool.com/pestle-analysis/companies/17974-xiaomi.html>

Canalys | China smartphone market Q4 2019 and full year 2019: <https://www.canalys.com/newsroom/Canalys-China-Smartphone-Market-Q4-2019-and-full-year-2019>

Essay48 | Xiaomi Porter Five Forces Analysis: <https://www.essay48.com/term-paper/13831-Xiaomi-Porter-Five-Forces>

Concord Promise | Smartphone Alternatives: <https://www.concordpromise.org/alternatives>

EqualOcean | Xiaomi Announces Organization Restructure: <https://equalocean.com/technology/20190227-xiaomi-announces-organization-restructure>

Essay48 | Xiaomi Value Chain Analysis: <https://www.essay48.com/value-chain-analysis/13831-Xiaomi-Value-Chain-Analysis>

Xatakamóvil | Cómo está afectando el coronavirus a las tiendas físicas de móviles y operadoras en España: <https://www.xatakamovil.com/varios/como-esta-afectando-coronavirus-a-tiendas-fisicas-moviles-operadoras-espana>

PESTLE Analysis | SWOT Analysis of Xiaomi: <https://pestleanalysis.com/swot-analysis-of-xiaomi/>

Marketing91 | SWOT analysis of Xiaomi: <https://www.marketing91.com/swot-analysis-of-xiaomi/>

Rankia | Tesis de inversión en Xiaomi, Corp.: <https://www.rankia.com/blog/the-martin-corner/4008527-tesis-inversion-xiaomi-corp>

Counterpoint Research | realme Enters Top 5 Smartphone Brand in Spain: <https://www.counterpointresearch.com/realme-enters-top-5-smartphone-brand-spain/>

Xiaomi Global Community | *The entire catalog of products Xiaomi Mi*: <https://xiaomi-mi.com/categories/>

Xiaomi Corporation | *ANNUAL RESULTS ANNOUNCEMENT FOR THE YEAR ENDED DECEMBER 31, 2019*:
https://i01.appmifile.com/webfile/globalweb/company/ir/announcement_us/ARAED_20200331_e.pdf

Canalys | *Global smartphone market Q4 and full year 2019*:
<https://www.canalys.com/newsroom/canalys-global-smartphone-market-q4-2019>

Greenpeace | *Guide to Greener Electronics, 2017 COMPANY REPORT CARD*:
https://www.greenpeace.org/usa/wp-content/uploads/2017/10/GGE17_ReportCards.pdf

Greenpeace | *Guide to Greener Electronics 2017, PDF*: <https://www.greenpeace.org/usa/wp-content/uploads/2017/10/Guide-to-Greener-Electronics-2017.pdf>

Mi Global | *ENVIRONMENT*: <https://www.mi.com/global/about/environment>

Fortune | *Global 500*: <https://fortune.com/global500/2019/search/?name=xiaomi>

Mi Blog | *CHAIRMAN'S LETTER TO INVESTORS, 2019*:
<http://blog.mi.com/en/2020/03/31/chairmans-letter-to-investors-2019/>