



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Análisis estratégico de XIAOMI

Autor/es

Sara Embid Machín

Director/es

María Pilar Bernal Ansón

Facultad de Economía y Empresa
2024/25

RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad analizar estratégicamente la empresa Xiaomi, empresa multinacional dedicada a la fabricación de tecnología de consumo. El objetivo del análisis radica en la importancia de identificar las estrategias que la empresa ha llevado a cabo y que le han permitido conseguir una ventaja competitiva, convirtiéndose así en una de las empresas líderes de un sector altamente competitivo.

En él se analizarán aspectos externos, tanto del entorno general como del entorno específico en el que actúa; y aspectos internos de la empresa que han permitido la consecución de la ventaja competitiva. También se analizarán oportunidades y fortalezas que debe aprovechar, así como otras debilidades y amenazas que debe neutralizar para mantener su posición. Finalmente, se identificarán las estrategias competitivas y corporativas que darán explicación a su modelo de negocio. Todo ello, haciendo hincapié en una cartera de productos muy diversificada, una buena presencia mundial, pero, sobre todo, una buena relación calidad - precio ofrecida.

ABSTRACT:

The purpose of this present work is to strategically analyze the company Xiaomi, a multinational company dedicated to the manufacture of consumer technology. The aim of the analysis lies in the importance of identifying the strategies that the company has carried out and that have allowed it to achieve a competitive advantage, thus becoming one of the leading companies in the sector despite competing in a highly competitive market.

It will analyze external elements, both of the general environment and of the specific environment in which it operates; and internal elements of the company that have allowed the achievement of the competitive advantage. It will also analyze opportunities and strengths that the brand must take advantage of, as well as other weaknesses and threats that it must neutralize to maintain its position. Finally, competitive and corporate strategies will be identified that will explain its business model. All this emphasizing in a very diversified product portfolio, a very good global presence, but above all, a good quality - price ratio offered.

ÍNDICE

ÍNDICE	3
1. INTRODUCCIÓN	4
1.1. Descripción de la empresa	4
1.2. Objetivo y Estructura del TFG.....	5
2. HISTORIA DE LA COMPAÑÍA	6
2.1. Misión, visión y valores.....	8
3. INDUSTRIA, PRODUCTO Y MERCADO	9
3.1. Industria	9
3.2. Producto	10
3.3. Mercado	13
4. ANÁLISIS EXTERNO	15
4.1. Análisis del entorno general.....	15
4.2. Análisis del entorno específico	19
4.3. Conclusiones del análisis externo.....	25
4.3.1. Grupos estratégicos.....	25
4.3.2. Nivel de concentración en la industria.....	27
4.3.3. Ciclo de vida de la industria	28
5. ANÁLISIS INTERNO	30
5.1. Recursos y Capacidades.....	30
5.2. Análisis VRIO	32
5.3. Cadena de valor.....	33
5.3.1. Actividades primarias	34
5.3.2. Actividades de apoyo.....	35
6. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO	35
6.1. Análisis DAFO	36
6.2. Análisis CAME	38
7. ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	39
8. ESTRATEGIA CORPORATIVA.....	41
8.1. Integración Vertical	41
8.2. Desarrollo de nuevos productos (Diversificación).....	42
8.3. Diversificación Geográfica	42
9. ESTRATEGIA SOCIAL	43
10. CONCLUSIONES Y FUTURO	44
11. BIBLIOGRAFÍA	46

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Descripción de la empresa

Xiaomi Corporation es una de las empresas tecnológicas multinacionales más importantes hoy en día. Aunque es principalmente conocida por la venta de telefonía móvil, su negocio se ha diversificado también hacia la fabricación de una gran variedad de productos inteligentes introduciéndose en el sector del IoT (“Internet of Things” o Internet de las cosas) en el que fabrica desde dispositivos más sencillos y comunes como Smart TV, altavoces o relojes inteligentes hasta productos del hogar (luces LED, cámaras de seguridad, freidora de aire) e incluso vehículos eléctricos.

Desde sus inicios en 2010 con la distribución de su sistema operativo “MIUI” consiguió revolucionar el mercado al ofrecer productos de alta calidad con tecnología avanzada y bajo precio. Fue así como su cifra de ingresos crecía exponencialmente año tras año, desde unos ingresos que rondaban los 10 millones de yuanes en 2012 hasta unos ingresos que alcanzan los 350 millones de yuanes en 2024. Además, tras iniciar una expansión internacional a otras partes del mundo, la empresa se revalorizó considerablemente, por lo que el CEO tomó la decisión de salir a bolsa y hacer pública la empresa en 2017. Su salida a bolsa fue de las más grandes en China en los últimos años, incluso superando a Google, ya que en apenas 8 años la empresa empezó a cotizar 54.000 millones de dólares. Actualmente, la cifra supera los 126 millones de dólares que provienen en gran medida de su entrada en la industria del automóvil y por un entorno tecnológico con el que se ve muy favorecida.

Gracias a su modelo de negocio innovador y a su fiel compromiso con la calidad en sus productos, unido a una estrategia efectiva de marketing y de expansión internacional, ha conseguido ganarse la confianza de todos los consumidores, pero sobre todo ha conseguido adentrarse en un mercado muy competitivo y que contaba con grandes marcas ya consolidadas, convirtiéndose así en la tercera empresa fabricante de teléfonos móviles más importante en la actualidad.

La elección de Xiaomi para realizar mi Trabajo de Fin de Grado se basa, en primer lugar, por el sector al que pertenece, más concretamente el de los teléfonos móviles, ya que es un sector muy grande e importante actualmente y que vende productos que todo el mundo tiene hoy en día. Además, la razón por la elección de esta marca y no de otra que también se dedique a la fabricación de móviles viene de la gran variedad de productos con los que

cuenta, más allá de *smartphones* y otros productos cotidianos que todos los competidores venden como los relojes o auriculares.

Otra razón por la que resulta interesante analizar Xiaomi es por su modelo de negocio, pues se trata de una empresa que lleva relativamente poco en el mercado pero que ha conseguido introducirse en un sector que se encuentra en un constante cambio y ha podido competir al mismo nivel que otras grandes empresas líderes en tecnología como Apple o Samsung, llegando incluso a superarlas en ciertos mercados del mundo.

En relación con ello, también es interesante indicar cómo una empresa que procede de China consigue alcanzar los estándares de los consumidores en los productos. A pesar de los estereotipos que se tienen de los productos chinos, la marca ofrece productos de alta calidad que cuentan con la última tecnología y que además sean económicos.

1.2. Objetivo y Estructura del TFG

Este TFG tiene como objetivo realizar un análisis estratégico de una empresa, en este caso Xiaomi Inc. Analizar estratégicamente una empresa consiste en investigar acerca de las relaciones que existen entre el entorno en el que opera un negocio, su modelo de negocio y las estrategias llevadas a cabo que busquen alcanzar las metas y los objetivos que cada negocio se propone y que, a su vez, nos explican los factores que han llevado a la empresa a ser lo que es.

Para ello, primero se va a realizar una explicación de la historia de la empresa y de los hitos más importantes que ha tenido y que le han llevado a su éxito. Continuará con una explicación de la misión, visión y valores que nos permitirán definir los objetivos que persigue la marca y sus estrategias de cara al futuro. Más tarde, se va a analizar todo lo relacionado con la industria en la que opera, una explicación de todos los tipos de productos con los que cuenta y su mercado, datos y estadísticos económicos indicadores de su evolución y su mercado geográfico.

En segundo lugar, se comenzará con el análisis interno y externo. El análisis externo de la empresa se realizará tanto de su entorno general, analizando diferentes factores por medio del PEST, como de su entorno específico, propio de su industria a través del análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, que se concluirá con una explicación de los grupos estratégicos identificados en el sector, así como un análisis cuantitativo del nivel de concentración y el ciclo de vida de la industria. Continuará con el análisis interno analizando los recursos y capacidades que la empresa posee y la cadena

de valor. Todo ello finalizará con un análisis DAFO en el que identificaremos las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades identificadas en el análisis y un análisis adicional con objetivos y soluciones, llamado CAME.

En tercer lugar, se hablará en detalle de la estrategia perseguida por la empresa, tanto a nivel competitivo, indicando la forma en que va a competir, como a nivel corporativo haciendo referencia en dónde compite y su forma de crear valor a largo plazo, especificando su nivel de integración vertical y la estrategia de diversificación.

Finalmente, se dará una breve explicación de la estrategia social y sostenible que lleva a cabo para finalmente hablar sobre su futuro y hacer una conclusión del trabajo.

2. HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

Xiaomi Corporation, aunque registrado como Xiaomi Inc., es una empresa fundada por un empresario chino llamado Lei Jun y seis socios inversores más el 6 de abril de 2010, con el objetivo de revolucionar la tecnología en China.

Lei Jun inició su carrera en el sector de la tecnología con la fabricación de chips, aunque tras su fracaso se convirtió en el CEO de la empresa Kingsoft. Más tarde, y ante el aumento del uso de dispositivos móviles inteligentes en China, decidió innovar y fundar una empresa tecnológica, que además de software (programas y sistema operativo) también fabricara elementos de hardware. Xiaomi se fundó con el objetivo de ofrecer productos tecnológicos que sean de alta calidad y con precios económicos haciendo frente al estereotipo de la mala calidad de los productos que provienen de China.

El nombre de Xiaomi tiene su origen en la fusión de dos palabras: “Xiao”, un concepto budista que significa que un grano de arroz puede ser tan grande como una montaña; y la palabra “MI” que tiene dos significados diferentes, por un lado, proviene de las siglas de “Mobile Internet”, y por otro lado significa “Misión imposible” haciendo referencia a que se incorporaba a un mercado en el que iba a competir con empresas multinacionales muy potentes y ya consolidadas como eran Apple y Samsung (XIAOMI, 2025).

Ilustración 1. Logo de Xiaomi



Fuente: Xiaomi

Su gran éxito comenzó con la creación de un sistema operativo llamado “MIUI” en el año 2010. Este sistema fue inicialmente creado para implantarse en teléfonos móviles y tablets que tuvieran ya instalado el sistema operativo Android, al que se le añadirían funcionalidades y características basadas en “iOS”, el sistema operativo que creó Apple para sus iPhone. Debido a su diseño y a las nuevas características diferenciadoras frente a Android alcanzó rápidamente popularidad, sentando las bases para la entrada de Xiaomi en el mercado y convirtiéndose actualmente en el sistema operativo propio de la marca.

En el año 2011, la compañía comenzó con la producción de dispositivos de hardware. El primer teléfono móvil inteligente en ser lanzado al mercado fue el Xiaomi Mi 1, que se trataba de un dispositivo muy competitivo, sobre todo por su relación calidad - precio, ya que ofrecía funcionalidades diferentes a otros móviles de gama media, pero a un precio realmente económico. Gracias a una gran campaña de marketing del teléfono, a sus características innovadoras y a la estrategia de productos de calidad a bajo coste, consiguieron rápidamente ganarse la confianza de los consumidores alcanzando un gran número de clientes potenciales.

Con el éxito, la marca sacó varias generaciones posteriores del dispositivo, pero con ligeros cambios, y otras gamas diferentes, como el Redmi, consiguiendo que uno de sus dispositivos móviles (Xiaomi Mi 2S) sea el más vendido en China en 2013, afianzando así su estrategia y ventaja competitiva.

A partir de este momento, la marca comenzó a expandir su negocio fuera de las fronteras, comenzando por Brasil y Rusia y finalizando en el mercado europeo. En los años siguientes, además, diversificó su gama de productos incluyendo Smart TV y relojes inteligentes, iniciándose en el sector denominado como “Internet de las Cosas (IoT)”, que fue clave a partir del 2016 ya que la compañía dejó de crecer al mismo ritmo que antes y le permitió ampliar su gama de productos introduciendo patinetes eléctricos, auriculares inalámbricos, robots aspiradores, vehículos eléctricos, alarmas, entre una gran variedad de dispositivos tecnológicos. Además, un año más tarde y con el objetivo de cambiar su estrategia de cara a los consumidores, decide abrir su primera tienda física propia en Beijing, con el objetivo de no vender sus productos únicamente online como había estado haciendo hasta ahora. A finales del 2017 se abrió la primera tienda en España.

Su capacidad altamente innovadora, su adaptabilidad al mercado y su compromiso por la calidad en sus productos le han llevado a tener un rápido crecimiento y a poder competir con grandes empresas de la industria a nivel mundial, contando con una presencia actual

en más de 100 países. Ha pasado de ser una compañía líder en telefonía móvil a convertirse en un referente de tecnología de consumo completo.

Gráfica 1. Hitos más importantes



Fuente: Elaboración propia

2.1. Misión, visión y valores

Definir una misión, visión y unos valores en una empresa es muy importante para entender como enfocan su dirección estratégica y porque servirá de cara al futuro como base para alcanzar unos objetivos. Resulta interesante su análisis en Xiaomi porque ha sido de gran importancia haber definido una buena estrategia que ha conseguido mantener hasta el día de hoy, adaptándose a su vez a las necesidades del mercado y a una tecnología que se encuentra en un constante cambio.

La misión hace referencia a sus propósitos a largo plazo, es decir, lo que quieren alcanzar. Para alcanzar dichos objetivos deben tener claro a que tipo de consumidores quieren dirigirse y cómo lo va a hacer. En el caso de Xiaomi, su misión es “*crear productos asombrosos a precios honestos para permitir que todos en el mundo disfruten de una vida mejor a través de tecnología innovadora*”. Es decir, quiere hacer la mejor tecnología y hacerla accesible para todo el mundo, creando servicios de alta calidad adaptado al mercado y a bajo precio.

La visión es la imagen que tiene la propia empresa de lo que quiere llegar a ser y hacia dónde se va a encaminar para la consecución de sus propósitos. Xiaomi busca que la experiencia del usuario sea de calidad, la eficiencia operativa y, por supuesto, una innovación constante, por ello su visión sería: “*hacerse amigo de los usuarios y ser la empresa más genial en sus corazones*” (XIAOMI, 2025)

Los valores dentro de una empresa son los principios éticos y morales en los que se basan los individuos de una empresa para llevar a cabo su actividad de tal manera que los trabajadores estén alineados con los objetivos estratégicos de la marca. Los valores en los que se basa la marca son una innovación constante y calidad en sus productos, la

integridad empresarial, la honestidad y enfoque hacia los consumidores, y una colaboración entre sus empleados de manera que se promueva la consecución de objetivos comunes.

Sus valores, junto con una misión y una visión bien definidas y alineadas con su estrategia han sentado las bases para el éxito de la compañía hoy en día.

3. INDUSTRIA, PRODUCTO Y MERCADO

3.1. Industria

Bueno y Morcillo (1994) definen el concepto de industria como el conjunto de empresas que desarrollan una misma actividad económica y venden un producto bien definido o una línea de productos afines.

La industria en la que opera Xiaomi se trata de la industria tecnológica, más concretamente en el sector de la electrónica de consumo y fabricación inteligente, con la creación de *smartphones* y hardware inteligente conectados entre sí a través de una red de dispositivos IoT. Con el objetivo de definir de una forma más específica la industria a la que pertenece Xiaomi se van a utilizar dos criterios distintos.

Desde el punto de vista administrativo, cabe destacar el código CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) de la compañía, que se trata de una clasificación estadística a nivel mundial y que agrupa empresas que realizan actividades comunes. El código principal en el que se encontraría la empresa sería el *2630- Fabricación de equipos de telecomunicaciones* y *2640- Fabricación de productos electrónicos de consumo*, aunque como su actividad esta tan diversificada también se podría incluir en otros grupos como: *4652- Comercio al por mayor de equipos electrónicos y de telecomunicaciones*, por la distribución de sus productos; y *4742 – Comercio al por menor de equipos de telecomunicaciones en establecimientos especializados*, por sus tiendas físicas.

Por otro lado, podemos analizar la industria por medio del Modelo de Abell, propuesto por Derek Abell en 1980. Este modelo es una herramienta estratégica que ayuda a las empresas a conocer el mercado en el que opera y su propuesta de valor con el objetivo de identificar nuevas oportunidades. Esta herramienta se basa en tres dimensiones que servirán para definir el negocio:

- Clientes: ¿A quién quiere satisfacer o a quién van dirigidos los productos?

Los productos que ofrece Xiaomi, ya sea por su precio o por la gran variedad con la que dispone, están enfocados a todo tipo de consumidores. Se pueden considerar desde una clasificación demográfica a todos los grupos, ya que ofrece productos enfocados a jóvenes, adolescentes, adultos e incluso personas más mayores; y también se puede considerar desde una clasificación en función del nivel de renta con posibilidades para cada uno de los segmentos del mercado, ya que permite la compra de productos a precios muy económicos para segmentos que no se quieren gastar tanto, la compra a segmentos intermedios que busquen productos de calidad a un buen precio e incluso también incluye el segmento considerado como entusiastas de la tecnología a los que no les importa gastarse más con productos de alto nivel y tecnología puntera.

- Funciones: ¿Qué necesidades satisface la empresa?

Gracias a su gran cartera de productos Xiaomi cubre una amplia gama de necesidades. Una de las necesidades más importantes que busca cubrir es la conectividad y la comunicación por medio de sus dispositivos electrónicos (*smartphones*, *tablets* o *wearables*). Sin embargo, son muchas otras las necesidades que también cubre como el entretenimiento, con las televisiones, ordenadores y teléfonos orientados al *gaming*; automatización y seguridad del hogar a través de su ecosistema de productos IoT; o la movilidad con los patinetes eléctricos y vehículos. Además, todo ello se relaciona con que también da acceso a dispositivos innovadores a precios realmente económicos.

- Tecnología: ¿Cómo se cubren esas necesidades o cómo se ofrece el producto?

Para cubrir todas las necesidades la marca necesita de una gran variedad de tecnología que permitan alcanzar sus objetivos y los consumidores queden satisfechos. Todo ello lo consigue, en primer lugar, por la fabricación propia de sus productos que le permiten reducir los costes y, en segundo lugar, por los elementos que utiliza: desde software (sistema operativo) hasta hardware, que engloba todos los productos tangibles con los que cuenta. Otro elemento clave es el ecosistema inteligente que ha creado gracias a los dispositivos IoT, pues ha conseguido que todos ellos estén conectados por medio de una plataforma propia (Mi Home); todo ello ayudado de su inversión en IA y tecnología 5G.

3.2.Producto

Como ya se ha comentado con anterioridad, la cartera y líneas de productos de Xiaomi se ha ido diversificando con el paso de los años con el fin de adaptarse a las nuevas necesidades que surgen en el entorno. Se inició siendo una empresa enfocada a la

fabricación de software con su sistema operativa “MIUI” pero rápidamente se expandió al mercado del hardware, comenzado con la fabricación únicamente de *smartphones*, y adentrándose en el mundo de IoT.

Los ingresos principales y por lo que la marca se mantiene como una de las mejores es por la venta de sus teléfonos móviles. La empresa cuenta con una cartera de *smartphones* muy amplia, en la que se encuentran distintas líneas de móviles con gamas diferentes para cubrir todos los segmentos del mercado, que destacan por su bajo precio y alta calidad. A continuación, se va a explicar los distintos tipos en función a la gama en la que se encuentran:

- GAMA ALTA: está representado por su Serie “MI”, que es la línea principal de la marca. Este conjunto de dispositivos busca la máxima calidad y la última tecnología, es por ello por lo que son los más costosos. Están enfocados a maximizar el rendimiento con procesadores de última generación y a proporcionar una experiencia fotográfica avanzada. Dentro de este grupo hay varios tipos desde una línea premium, con los Xiaomi Ultra, una línea de gama alta como los Pro o Base, hasta una gama media-alta; los llamados “T”.

Ilustración 2. Xiaomi MI



Fuente: Xiaomi

Ilustración 3. Xiaomi Ultra



Fuente: Xiaomi

- GAMA MEDIA: dentro de esta gama encontramos móviles como los “Lite” dentro de la serie mencionada anteriormente o su serie principal que es la serie “Redmi”. Éstos están más enfocados al uso diario ya que cuentan con características altas pero un poco más básicas, sin llegar a la gama alta de tal forma que sean muy competitivos en el mercado por su gran relación calidad precio. Lo más exitosos son los Redmi Note y sus variantes: Pro, Plus y Turbo

Ilustración 4. Redmi Note 13 Pro



Fuente: Xiaomi

- GAMA MEDIA- BAJA Y BAJA: principalmente representada por su serie “POCO”, más concretamente con la línea POCO C Y POCO M, que destacan por su bajo precio, pero ofreciendo un buen rendimiento y unas características aceptables para su precio.

Hay que destacar que la línea POCO no solo está enfocada a gama baja, sino que ofrece otros modelos con muy buen rendimiento, como por ejemplo el POCO F, de gama medio-alta; o el POCO X de gama media. Estos últimos enfocados al segmento de los gamers, al igual que la línea “Black Shark”, móviles con muy buenos procesadores para ofrecer la mejor experiencia en el juego.

Ilustración 5. POCO F



Fuente: Xiaomi

Ilustración 6. Black Shark



Fuente: Amazon

Además de por sus *smartphones*, Xiaomi se ha situado como una de las empresas más grandes en el mundo del IoT, que consiste en la vinculación de objetos cotidianos con la conexión a Internet de tal manera que todo esté conectado entre sí. Dentro de este negocio encontramos una gran diversidad de productos que van desde dispositivos domésticos como televisores (Smart TVs), aspiradores, freidoras de aire o baterías portátiles (Power Banks); dispositivos eléctricos y *wearables* como los patinetes, bicis, auriculares y relojes

inteligentes; elementos de seguridad e iluminación como cámaras de seguridad, sensores y bombillas LED inteligentes hasta su último lanzamiento, un vehículo eléctrico propio.

Ilustración 6. Air Fryer



Fuente: Xiaomi

Ilustración 5. Vehículo eléctrico SU 7



Fuente: Xiaomi

3.3. Mercado

A pesar de la gran cantidad de productos diferentes con los que cuenta Xiaomi en su cartera, por lo que destaca y la razón por la que se mantiene como una de las empresas más fuertes de tecnología es por la venta de dispositivos móviles. La principal fuente de ingresos de la marca siempre ha sido la venta de este producto, a pesar del poco margen de beneficio que daba, de ahí que tuviera fuerte dependencia a la venta de estos pues representaban más del 65% de sus ingresos. No obstante, esa dependencia se reduce gracias al auge de los productos IoT en los últimos años (BUSINESS INSIDER, 2018).

Este último grupo de productos mencionado ha cobrado una especial importancia para la vida en los hogares gracias a las nuevas tecnologías, pero sobre todo ha tenido importancia para Xiaomi. Abrirse a explorar este nuevo mundo ha sido un indicador fundamental para hacer ver a los consumidores su compromiso con el cliente para ser capaz de adaptarse a las nuevas necesidades del mercado con una innovación continua.

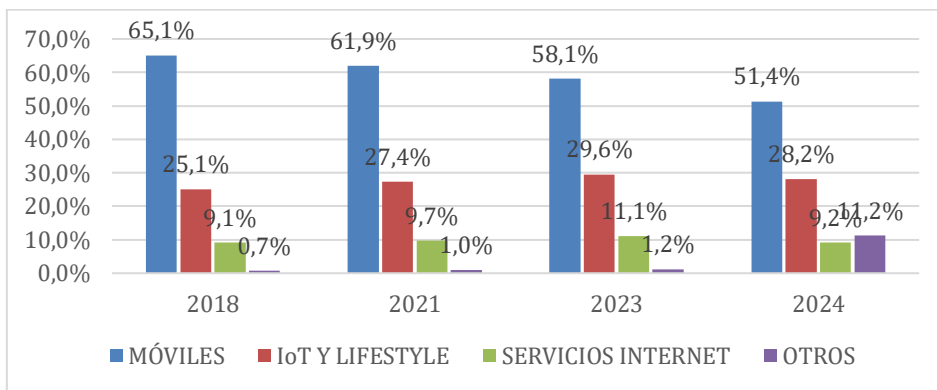
Desde que comenzó en el ecosistema de IoT en 2016 el porcentaje de ingresos sobre el total que representan estos productos no baja del 25%, representando así el segundo segmento más importante. Este porcentaje se debe principalmente a la venta de Smart TV, relojes inteligentes y tablets, aunque también incluye todo el resto de los dispositivos.

El tercer segmento más importante sería el de los servicios a Internet, que engloba todo lo relacionado con el sistema operativo MIUI y sus capas personalizadas, suscripciones de pagos en las televisión o servicios de gaming y que estarían representando aproximadamente entre un 9% y un 11% del total.

Por último, se encontrarían el resto de los productos que no estarían dentro de los tres segmentos anteriores y que la marca denomina como “Otros”. Este grupo no tiene mucha

relevancia hasta el año 2024, momento en el que lanza la nueva línea de negocio de vehículos eléctricos, pero también por desarrollo e innovación en inteligencia artificial (IA) con el lanzamiento de una nueva versión de su sistema operativo llamada HyperOS. Hay que destacar que durante ese mismo año la empresa alcanzó el objetivo que tenía de una producción acumulada de 100.000 vehículos (LA ECUACION DIGITAL, 2024).

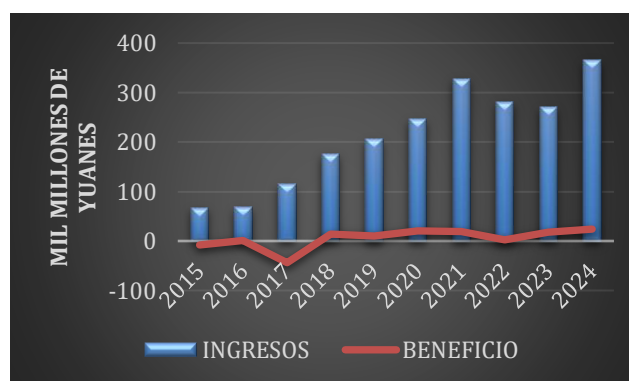
Gráfica 2. Ingresos por tipo de producto



Fuente: Elaboración propia con datos de “Business insider” y “La ecuación digital”

Gracias a todo ello ha sido que la marca ha tenido uno de los crecimientos más grandes en la última década, ya que ha tenido unos ingresos que han crecido exponencialmente año tras año. Una cifra que comenzó en 2012 sin superar los 10 mil millones CNY (1,260 mil millones EUR) pero que actualmente supera los 360 mil millones CNY (45,390 mil millones EUR) y cuenta con un beneficio superior a 3 mil millones de euros.

Gráfica 3. Evolución de ingresos y beneficio



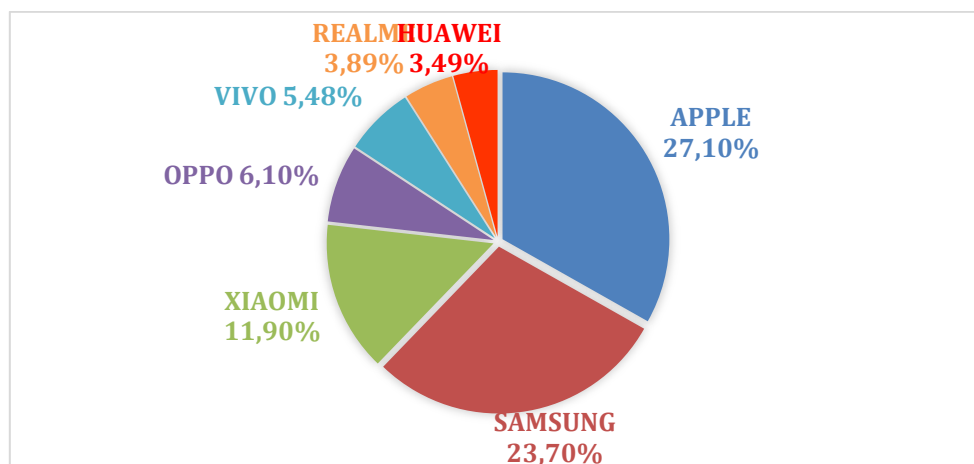
Fuente: Elaboración propia con datos de Eulerpool

Además, determinar un mercado objetivo es esencial para una marca como Xiaomi, pues conseguir su claro compromiso con los consumidores de cubrir todas las necesidades que surgen en el mercado surge de la gran variedad de productos ofrecida, la pertenencia a una industria en auge y a una inversión en innovación y desarrollo muy elevada.

Actualmente la marca cuenta con un mercado muy amplio, tanto a nivel demográfico como a nivel geográfico. En el primero encontramos todo tipo de consumidores, desde jóvenes, adultos y personas mayores que buscan una buena relación calidad – precio hasta los entusiastas de la tecnología que buscan productos innovadores, ya sea con sus móviles para el *gaming* o con todos los dispositivos inteligentes para el hogar y movilidad. A nivel geográfico Xiaomi cuenta con una extensa presencia a nivel mundial, abarcando más de 100 países con China como su mercado principal, seguido de la India por su población. Además, se expande por todo el continente europeo y América del Sur, y en varios países emergentes como son algunos del Sudeste Asiático.

Una buena posición en el mercado geográfico que cuenta con un público objetivo muy amplio, una cartera de productos diversificada y un alto nivel de ventas a nivel mundial han llevado a que Xiaomi sea a día de hoy la tercera empresa líder en tecnología, más concretamente en la fabricación y venta de teléfonos móviles, con una cuota de mercado de casi el 12% y superada únicamente por Apple y Samsung, empresas que a nivel global abarcarían más del 50% de la cuota de mercado de todo el mundo.

Gráfica 4. Cuota de mercado por marca de teléfonos



Fuente: Statista

4. ANÁLISIS EXTERNO

4.1. Análisis del entorno general

Cada industria es diferente y funciona de una manera distinta, pero todas ellas se ven afectadas por una serie de factores y variables que no son controlables por las empresas y que influyen directa e indirectamente en sus resultados independientemente de la actividad que realizan. Para el análisis de dichos factores se va a utilizar una técnica

llamada Análisis PEST, por sus siglas que indican factores Político-legales, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos.

- a. Factores Político-legales: Incluye todos los aspectos relacionados con regulaciones y políticas implantadas por el gobierno de cada país o con el comercio exterior.

Xiaomi se ha visto muy influido por estos factores al depender del gobierno chino, sobre todo con las relaciones comerciales y la política arancelaria de varios países con China. En concreto con sus relaciones con Estados Unidos, uno de los mercados potenciales más grandes, que desde el 2018 con la entrada del nuevo presidente han comenzado una guerra comercial entre ambos países debido a la implantación por parte de EEUU de unos aranceles a los productos importados desde China que superaban el 10%, guerra que continua en la actualidad con la respuesta de China a imponer nuevos aranceles para EEUU (EL PAÍS, 2025). Esto le hace cerrarse a un mercado internacional muy potente, pero que a su vez, la empresa ha aprovechado con la expansión a otras regiones. Algo similar ocurre con sus relaciones con Europa, que hasta el año 2018 Europa era el principal socio estratégico que tenía China. Sin embargo, a partir de ese momento, las tensiones entre ambos países aumentaron debido a diferencias en la normativa, que derivaron en que Europa comenzara a considerar al país como un competidor y un rival, y no como un socio estratégico. Diferencias que se agravan también a raíz de la pandemia y la desconfianza de los productos procedentes de China (Política Exterior, 2025).

Sin embargo, no todo es negativo, sino que la compañía se ve muy favorecida por la política gubernamental, ya que el gobierno chino proporciona subvenciones a sus empresas tecnologías con el fin de aumentar su investigación e innovación y tratar reducir las dependencias que tienen con otros países por la compra de ciertos componentes (xataka, 2024). Además de ello, ofrece subsidios a su población en la compra de nuevos móviles, tiene implantada una fuerte política proteccionista de la propiedad intelectual y patentes y cuenta con una fuerza laboral altamente cualificada. Es decir, protege a sus empresas y trabajadores locales y crea fuertes barreras de entrada a otras compañías que quieren producir ahí para aprovechar de otros factores (HARRIS SLIWOSKI, 2022).

- b. Factores económicos: los ciclos económicos, las tasas de interés, la inflación o la oferta monetaria son algunos de los factores que pueden influir en los resultados.

Si por algo destacan los productos de Xiaomi es por ofrecer un bajo precio en todos los mercados en comparación a la calidad de sus productos. Esto lo consigue, en primer lugar, por la utilización y fabricación de productos con materiales totalmente locales y más baratos, pero manteniendo unos estándares de calidad, que le permite conseguir un ahorro en los costes considerable y el poder establecer unos precios finales muy competitivos. En segundo lugar, en este aspecto se ve igualmente beneficiado por lo bajos costes en la mano de obra, en parte provocado por su población y un exceso de oferta de trabajo.

Adicionalmente, el tipo de cambio también influye en gran medida en los márgenes que pueden llegar a asumir, pues dependiendo de cómo se encuentre el tipo de cambio y considerando la inestabilidad en ciertas monedas, puede suponer obtener mayores ingresos o menos (Mundo Xiaomi, 2024).

El crecimiento en los precios y las recesiones económicas también son factores que influyen de manera significativa en la demanda de este tipo de productos. Al tener los consumidores menos poder adquisitivo, estos van a preferir optar por opciones más baratas que ofrezcan características similares a otras marcas.

El crecimiento de Xiaomi ha sido continuo desde sus inicios, pero también ha tenido que hacer frente a problemas económicos que han llevado a la empresa a reducir sus ingresos o incluso a incurrir en pérdidas. Esto es lo que ocurrió con la pasada pandemia de COVID 19; la incertidumbre económica, consumidores reacios a comprar productos procedentes de China y la subida en los tipos de interés provocaron que cayera su demanda, pero más concretamente esta crisis afectó a la cadena de suministro y al encarecimiento de las materias primas, situación que regresó poco más tarde con la guerra en Ucrania.

No obstante, a pesar de las crisis y los factores que le afectan directamente, Xiaomi siempre consigue hacer frente a los problemas que le pueden surgir y recuperar su estabilidad. Gracias a su magnitud cuenta con los recursos necesarios para salir adelante y buscar otras alternativas.

- c. Factores sociales: Hacen referencian a los aspectos relaciones con la sociedad y la cultura como la demografía, estilos de vida, hábitos de consumo, renta, etc.

En este aspecto Xiaomi se ha visto muy favorecido en gran medida por la industria a la que pertenece. Se trata de una industria que ha tenido un gran cambio en los últimos años y que ha sabido aprovechar muy bien. Cada vez es mayor la sensación que tiene la población por estar conectados, tanto entre nosotros mismos como con Internet, es por

ello por lo que la demanda de productos tecnológicos ha crecido exponencialmente en todos los sentidos. No solo con los *smartphones*, sino con una gran variedad de productos que han pasado de ser un deseo a ser una necesidad para casi todo el mundo. Además, gracias a su capacidad innovadora, está cambiando poco a poco los hábitos de consumo de las personas llegando a conseguir que productos que de toda la vida han sido manuales (utensilios del hogar) ahora sean dispositivos electrónicos que faciliten la vida diaria y que se hayan convertido en productos esenciales en muchos hogares.

Otro de los aspectos muy importantes es la capacidad adquisitiva, ya que al estar centrado en dispositivos con buena relación calidad - precio, ha podido entrar a muchos mercados y conseguir una buena cuota de mercado. Aspecto que igual otras marcas consideradas más “premium”, y por ende más caras, no puedan llegar a lograrlo. Sin embargo, también se encuentra con que, en los países más desarrollados y con mayores niveles de renta, los consumidores suelen seguir un patrón de fidelidad a ciertas marcas, esto ocurre por ejemplo en Europa ya que, solo por comprar un producto que sea de su marca preferida, el 58% de los consumidores están dispuestos a pagar más (Puro Marketing, 2023).

Unido a ello, también encontramos en los países occidentales una concepción de que los productos chinos son de mala calidad, idea que algunas empresas chinas y en concreto Xiaomi demuestran que no siempre es así.

- d. Factores tecnológicos: abarca todo tipo de oportunidades que surgen como consecuencia de la innovación, el desarrollo tecnológico, la digitalización ...

Estos factores son lo más importantes para Xiaomi ya que la empresa se encuentra en una industria que está en un continuo cambio y que para sobrevivir en ella tiene que adaptarse a las nuevas tendencias del mercado. Sobre todo, hoy en día que nos encontramos en plena etapa de digitalización en la que cada vez más cosas están conectadas a Internet pero que a su vez, aún queda un largo recorrido de posibilidades que le permitirán en el futuro mantener su éxito y su capacidad innovadora.

Es un buen momento para Xiaomi para destacar en el mercado y situarse como una empresa revolucionaria en el mercado de la tecnología. Lo ha conseguido con el lanzamiento de vehículos eléctricos convirtiéndose así en el primer fabricante de telefonía móvil en adentrarse en la fabricación de automóviles, algo que no han hecho sus grandes competidores Apple y Samsung, pero que también puede aprovechar con la Inteligencia Artificial (IA) y la tecnología 5G. Para lograr todo ello ha necesitado de una fuerte

inversión en I+D, llegando a invertir más de 6 millones de CNY en solo un trimestre en el 2024, pero que le ha permitido obtener más de 40.000 patentes en todo el mundo (HARRIS SLIWOSKI, 2022).

4.2. Análisis del entorno específico

Una vez analizado el entorno general, también es necesario analizar el específico. Con entorno específico entendemos aquellos factores que dependen de la actividad que realiza cada empresa y que, por tanto, afectarán a todas las empresas de un mismo sector.

Para su análisis se va a utilizar una herramienta propuesta por Michael Porter, conocido como Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas. Estas cinco fuerzas consideradas son:

- Competencia / rivalidad actual: hace referencia a la intensidad de actuación de los competidores existentes en la industria en un determinado momento. Es decir, incluye a todas aquellas empresas que compiten directamente con Xiaomi y que se encuentran dentro del mercado tecnológico. Una rivalidad muy alta hace que la rentabilidad de esa industria disminuya y sea menos atractiva.

La industria tecnológica en la que opera Xiaomi se trata de una industria saturada y muy competitiva debido a la amplia oferta de productos y a que se encuentran grandes y muy consolidadas que compiten por tener la mayor cuota de mercado. Esto da lugar a que se estén introduciendo nuevos productos constantemente y a una lucha de precios.

El alto grado de rivalidad existente entre las empresas actuales no viene porque haya un gran número de competidores, sino porque la posición que ocupan los competidores principales es muy similar a la suya ya que, cada una de ellas, cuenta con una cuota de mercado muy elevada. Además, que estas empresas estén tan comprometidas con ser las líderes en tecnología hace que esa competencia se incremente más, factor que aumenta también por la presencia de fuertes barreras de salida tanto económicas como estratégicas.

La marca cuenta con varios competidores que actualmente están ganando mucha presencia, sobre todo en China, como Huawei, Oppo o Vivo, pero sin duda los competidores más importantes y únicas empresas que superan la cuota de mercado de Xiaomi son Apple y Samsung, ya mencionados con anterioridad en el gráfico 4.

- Apple: es la empresa multinacional originaria de Estados Unidos y líder en el sector de la tecnología. Sus ingresos son los más altos en el sector, alcanzando los 383,3 mil millones de dólares. A diferencia de Xiaomi, Apple cuenta con una

cartera de productos más reducida y centrada únicamente en productos electrónicos como *smartphones*, tablets, ordenadores, relojes y televisiones

La estrategia que ha llevado a cabo esta marca se basa en el compromiso por parte de la empresa hacia el cliente de identificar sus necesidades y buscar soluciones, ofreciendo teléfonos con la última tecnología disponible y con un diseño elegante y fácil de usar que hace que se diferencie del resto de marcas.

A pesar de que destaca del resto de competidores por unos precios bastante elevados y por contar con un ecosistema cerrado de software con su propio sistema operativo, consigue fidelizar a una gran cantidad del mercado ofreciendo un servicio de atención al cliente único y se beneficia del sentimiento de exclusividad y prestigio que tienen los usuarios que cuentan con uno de sus productos.

- Samsung: es una empresa multinacional originaria de Corea que cuenta con la segunda cuota de mercado más alta en el sector de telefonía móvil, con una cuota del 23,7% a nivel mundial. Su cartera de productos se asimila más a la de Xiaomi porque no solo se dedica a fabricar y comercializar dispositivos móviles como los de Apple, sino que también cuenta con una gran variedad de productos electrónicos de consumo del hogar como los electrodomésticos, semiconductores (chips y procesadores) o pantallas. Esto hace que tenga una fuerte presencia global, que destaca por su éxito en mercados ya desarrollados como pueden ser Europa o Estados Unidos, pero que también hace que sea un competidor directo de Xiaomi, por su variedad de productos.

Su estrategia destaca por una inversión en I+D muy elevada que hace que cuente con tecnología de vanguardia y que a su vez le proporciona una alta rentabilidad, gracias a ello ha sido que se han convertido en los pioneros en algunas tecnologías, como por ejemplo la de los móviles plegables, la función de “Digital Cockpit”, que conecta el vehículo con el conductor por medio de tecnologías 5G, o las televisiones con pantalla AMOLED. Además, cuenta con un modelo de negocio centrado en la integración vertical con la fabricación de semiconductores y pantallas que, no solo comercializa, sino que también utiliza en sus productos, lo que le permite controlar la cadena de suministro y reducir costes.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores: Este factor indica la capacidad que tienen los posibles futuros competidores para entrar en una industria y conseguir competir en las mismas condiciones que las demás. El grado de atractivo de una industria tiene

especial importancia porque, cuanto más atractiva sea, más competidores potenciales habrá, provocado que disminuya la rentabilidad de las ya existentes.

En el mercado de la tecnología encontramos que no existe mucho riesgo de entrada ya que se trata de una industria que cuenta con empresas ya asentadas y demasiado saturada. Esta posibilidad de entrada también va a depender de dos factores: las barreras a la entrada y la reacción esperada por parte de las empresas ya establecidas.

- Barreras de entrada: son aquellos factores que dificultan la entrada de nuevas empresas. Cuanto mayor sean las barreras, menos atractiva será la industria puesto que lleva consigo un aumento de los costes y disminución de la rentabilidad.

Dentro de la industria en la que opera Xiaomi encontramos que una de las barreras de entrada más fuertes sería la enorme inversión económica que se requiere para entrar, sobre todo en relación a la inversión en I+D que es tan necesaria para mantenerse dentro. Además, también se ve muy influida por tratarse de una industria que se aprovecha de economías de escala, es decir, las empresas ya consolidadas cuentan con la ventaja de poder reducir sus costes unitarios a medida que aumentan su volumen de producción, como es en el caso de Xiaomi, que cuenta con uno de los costes más bajos en producción permitiéndole ofrecer precios competitivos. Esto supone una grande desventaja para las empresas potenciales, que junto con los requisitos económicos hacen que no todas las empresas puedan permitirse la entrada.

Otro factor para considerar son los efectos de red ya que también influyen para que nuevos competidores puedan entrar, pues para ellos no es fácil entrar en una industria en la que los líderes ya tienen una base de clientes sólida que mantienen gracias a la interconectividad entre todo el ecosistema de sus productos. Es por ello por lo que para las nuevas empresas será muy difícil conseguir de primeras la confianza de los consumidores, bien sea porque puede existir incompatibilidad entre uno de sus productos y otro de otra marca o porque le puede costar un largo periodo de tiempo crear un ecosistema como el que tiene Xiaomi.

- Reacción de empresas establecidas: cuando una empresa supera las barreras de entrada se puede encontrar también con que las empresas actuales tengan reacciones que busquen bloquear su entrada para que no consiga sus objetivos. Estas actitudes pueden ir desde tratar de reducir los precios y los márgenes de beneficio para no perder consumidores, realizar campañas de marketing fuertes

que quiten valor a la de las nuevas, hasta la utilización de capacidades no utilizadas hasta el momento (liquidez o endeudamiento). Además, el hecho de que el mercado tenga un crecimiento lento también hace que sea más difícil conseguir clientes, ya que para ello tiene que quitárselos a otras empresas (Navas, 2016).

- Amenaza de productos sustitutivos: engloba a todos los productos que satisfacen las mismas necesidades o similares, sin ser necesariamente de la misma industria. Cuantos más productos sustitutos haya, menor será el atractivo de la industria. En este caso, la amenaza de este tipo de producto aumentará cuando la relación precio-resultado sea mejor que la de los productos ofrecidos por la industria y que, además, estos productos satisfagan mejor las necesidades del cliente o cuando los costes de cambio sean bajos.

En nuestro caso, la amenaza de nuevos productos alternativos es baja porque no existe otro tipo de producto que satisfaga de igual manera, y en un solo dispositivo, todas las necesidades que satisfacen los *smartphones*.

No podemos hablar como tal de sustitutos al 100% pero sí sustitutos de algunas funcionalidades, como los relojes inteligentes que ofrecen funciones específicas de seguimiento de la actividad física y son más cómodos de llevar cuando se realizan estas actividades e incluyen también funciones de mensajería, o como las tablets u ordenadores que permiten la visualización en pantallas más grandes y con una mejor resolución. Aunque en el último año la empresa Meta liderada por Mark Zuckerberg haya propuesto unas gafas inteligentes que buscan reemplazar a los teléfonos inteligentes, y como él indica: “*Reemplazarán gradualmente a los teléfonos en 2030, de manera similar a como los móviles superaron a las computadoras sin reemplazarlas por completo*” (AS, 2024).

- Poder negociador de los clientes: Hace referencia a la capacidad que tienen los clientes de imponer o exigir condiciones en sus relaciones con las empresas. Se materializa en que, si éstos son poderosos se quedan con una mayor parte del valor creado y pueden presionar a la baja los precios, demandar una mayor calidad o descuentos, dejando como resultado una mayor competencia y menor rentabilidad en la industria. El poder de negociación será alto cuando un grupo pequeño de consumidores representa una parte significativa de los ingresos gracias a su volumen de compra o por el grado de diferenciación de los productos, que en este caso debería ser bajo.

Los clientes en nuestro caso de estudio tienen poder negociador medio. Por un lado, gracias a que hay numerosos fabricantes, modelos y precios diferentes entre los cuales

los consumidores pueden elegir, se les abre un amplio abanico de posibilidades. Esto da lugar a una baja concentración de clientes y a que tengan un alto poder negociador. Sin embargo, en el sector de la tecnología los costes de cambios son altos, es decir, a los consumidores les suele costar mucho cambiarse de una marca a otra, dando como resultado que ese poder se reduzca a un nivel medio y sean menos sensibles al precio.

Esto ocurre sobre todo en los productos con ecosistemas cerrados como los de Apple, en los que cambiar de marca implica perder compatibilidad con otros servicios. En cambio, en productos que utilizan como sistema operativo Android es más sencillo gracias al uso de Google como proveedor de servicios, aunque igualmente en éstos, cambiar de marca implicaría perder los beneficios y la interconectividad que proporciona cada una de ellas.

Además, el hecho de que haya tanta información para poder comparar hace que los consumidores se vuelvan más exigentes, lo que implica que, si es fiel a una marca en concreto, no espera que baje la calidad, pero sí que espera recibir ofertas o descuentos.

- Poder negociador de los proveedores: indica lo mismo que el punto anterior pero ahora por parte de los proveedores. En este caso, si tienen alto poder de negociación fijarán precios más altos de venta o bajarán la calidad, lo que implica un aumento de los costes para las empresas de la industria.

Este poder será más alto cuando un proveedor cuente con una estructura más concentrada que la del sector al que vende, es decir, que esas empresas tengan pocos proveedores; que los ingresos de éstos no dependan de la industria, que ofrezca productos diferenciados o que existan costes de cambio entre ellos.

En el caso del sector de la tecnología de consumo y de su fabricación, hay que destacar que dependiendo del tipo de componente que se compre nos encontraremos ante un poder más o menos alto del proveedor. Por ejemplo, en el caso de los componentes más genéricos y que suelen utilizar todos los productos como la pantalla, la batería, la carcasa, entre otros componentes, puede existir un bajo poder debido a su poca diferenciación, por lo que cada marca podría no aceptar sus condiciones y cambiar. Además, al existir tanta cantidad de proveedores de este tipo y que no haya tantas empresas compradoras en la misma escala en la que compran las empresas líderes, hace que los ingresos de estos dependan exclusivamente de unas pocas empresas y puedan imponer sus propias condiciones, por lo que tendrán un poder negociador bajo.

Caso contrario es el de los componentes clave o específicos de cada producto o marca, ya que cuentan con mucha menos cantidad de proveedores disponibles y éstos suelen ser escogidos por tener una tecnología exclusiva y un alto grado de diferenciación, lo que les proporciona un alto poder de negociación.

Por todo ello podemos decir que Xiaomi también cuenta con un poder negociador de sus proveedores moderado. Al contrario que otros fabricantes como Samsung que integran verticalmente la mayoría de sus componentes al fabricarlos ellos mismos, Xiaomi tiene una dependencia muy fuerte hacia sus proveedores, ya que la gran parte de los componentes que utiliza son fabricados por empresas externas por lo que, en caso de que ya no cumplan los estándares que Xiaomi busca, la marca podría cambiar rápidamente de proveedor sin ningún tipo de coste para los componentes generales, o tendría que asumir los costes de cambio en caso de componentes específicos. Hay que destacar que, a pesar de esa dependencia, estos proveedores en su mayoría provienen de China, lo que hace que cuente con producto nacional y un ahorro en costes. Dentro de sus proveedores más importantes podemos encontrar Qualcomm como fabricante de procesadores; MediaTek por las baterías o incluso Samsung, que le provee componentes como la pantalla, sensores y almacenamiento, entre muchos otros con los que cuenta.

Tabla 1. Cinco Fuerzas de Porter

RIVALIDAD ACTUAL	MUY ALTA	<ul style="list-style-type: none"> - Posición equilibrada entre competidores - Barreras de salida - Competidores comprometidos con el sector
AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	BAJA	<ul style="list-style-type: none"> - Barreras de entrada: requisitos económicos altos, economías de escala o efectos de red. - Reacción esperada: reducción de precios, utilización de recursos ociosos y crecimiento lento del mercado
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	MUY BAJA	<ul style="list-style-type: none"> - Productos no satisfacen las mismas necesidades - Pocas alternativas
PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES	MEDIO	<ul style="list-style-type: none"> - Altos costes de cambio - Baja concentración de clientes - Mucha información disponible del producto
PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES	MEDIO	<ul style="list-style-type: none"> - Muchos proveedores para productos generales, poco diferenciados y alta dependencia de sus ingresos con unos pocos clientes. - Pocos proveedores de productos específicos y muy diferenciados. Altos costes de cambio.

Fuente: Elaboración propia

4.3. Conclusiones del análisis externo

4.3.1. Grupos estratégicos

Por lo general las empresas suelen tener distinta rentabilidad porque pertenecen a industrias diferentes, pero como hemos podido observar dentro del análisis externo, incluso empresas del mismo sector pueden experimentar estas diferencias. Las distintas rentabilidades dentro de una misma industria suelen ser debido principalmente a la estrategia competitiva que se lleva a cabo, pero también se ve muy influida por la existencia de diferentes grupos estratégicos dentro de la misma.

Como grupos estratégicos llamamos al conjunto de empresas que pertenecen a una misma industria y que siguen una misma estrategia o similar a lo largo de diferentes dimensiones estratégicas basadas en factores como el precio, el gasto en I+D, alcance geográfico, segmentos del mercado, etc.

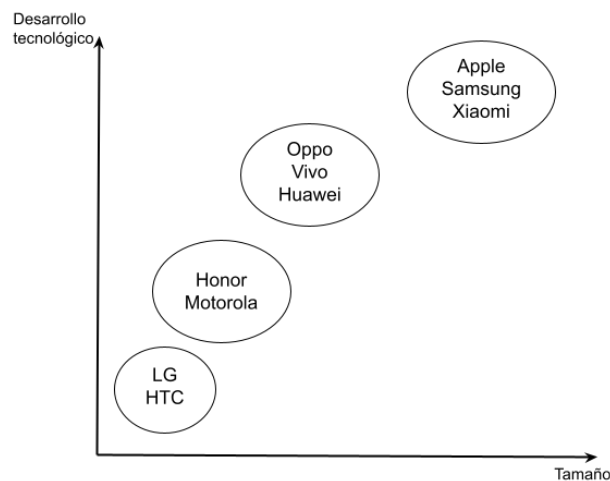
En muchas de las industrias existentes es muy probable encontrar cómo existen grupos de empresas que coinciden en la forma de competir, pero que a su vez lo hacen de una forma totalmente distinta de cómo compete otro grupo de empresas (Navas, 2016). Este es el caso de Xiaomi, y más concretamente de la industria tecnológica de *smartphones*. Podemos encontrar empresas como Apple que, a pesar de no vender tantas unidades, gracias a una estrategia de diferenciación se pueden permitir establecer precios elevados en sus productos y altos márgenes de beneficio, caso opuesto al de Xiaomi que ofrece precios mucho más económicos y que se mantiene gracias a vender muchas más unidades con márgenes más bajos. Todo ello demuestra que la elección de los factores a considerar para los grupos estratégicos influye de manera considerable en los resultados, ya que si escogemos unos factores u otros podemos llegar a formar grupos estratégicos diferentes.

Para analizar estos grupos en el mercado de *smartphones* vamos a considerar dos variables que tienen mucha relevancia en el sector: el desarrollo tecnológico y el tamaño de las empresas. A partir de los cuales vamos a obtener 4 grupos distintos:

- Grupo 1: formado por aquellas empresas que son las líderes en tecnología del sector. Son empresas que dedican gran parte de su presupuesto para invertirlo en I+D, lo que las lleva a estar en la cima en cuanto a desarrollo tecnológico. Sumando a ello, son las empresas más grandes tanto en ventas como en tamaño ya que entre las 3 cuentan con más del 60% de toda la cuota del mercado. Entre ellas se encuentran: Apple, Samsung y Xiaomi.

- Grupo 2: se trata de empresas que han dedicado una gran parte de su inversión a la tecnología, pero sin alcanzar los niveles de las anteriores. Su tamaño se encuentra en un punto intermedio; por un lado, porque son empresas relativamente nuevas y que están emergiendo ahora como Oppo o Vivo; o por el otro, porque han perdido la cuota de mercado que tenían antes, a pesar de su gran tamaño y de llegar a ser una de las líderes en su momento, como es el caso de Huawei.
- Grupo 3: son empresas que no destacan por sus avances tecnológicos pero que aun así no se han quedado del todo atrás. Tampoco destacan por su tamaño, ya que sus cifras de ingresos en comparación a las gigantes son mínimas y por tanto su capacidad para invertir en I+D es mucho más reducida. Dentro de él encontramos marcas como Motorola o Honor que siguen ofreciendo móviles, pero con funcionalidades mucho más básicas.
- Grupo 4: compuesto por aquellas empresas móviles que en su momento fueron revolucionarias pero que ahora no tienen importancia ninguna. Como la empresa de móviles LG, que decidió cerrar el mercado de los móviles en muchos mercados para centrarse en otras línea de negocio y porque en los que sigue no destaca por su innovación sino más por ser básicos y baratos; o los móviles HTC, empresa que fue comprada por Google.

Ilustración 7. Grupos Estratégicos



Fuente: Elaboración propia

Tras el análisis podemos demostrar cómo solo las empresas que tienen altos niveles de desarrollo tecnológico, y que además sea continuado, pueden llegar a ser líderes en el mercado, de tal manera que consiguen que su ventaja competitiva perdure en el tiempo.

Estas empresas, como se observa, suelen ser empresas multinacionales que han llegado a tener mucha presencia a nivel mundial, sin embargo, el resto son de tamaño mucho menor con una presencia geográfica muy reducida. Con todo ello, podemos demostrar entonces que las barreras de entrada existentes en el sector son muy fuertes y la dificultad que tendrían las nuevas empresas para volverse tan competitivas como las actuales. Xiaomi en ese sentido lo ha hecho muy bien ya que gracias a su capacidad innovadora e inversión en I+D y a adaptarse a un mercado cambiante, ha conseguido llegar a la cima del sector manteniendo aún unas expectativas de crecimiento altísimas.

4.3.2. Nivel de concentración en la industria

Adicionalmente, también se puede estudiar el grado de concentración que tiene una industria ya que nos permitirá conocer a la competencia y entender cómo funciona su estructura organizativa, de esta manera las empresas podrán elaborar estrategias específicas y actuar de una manera u otra en función de lo que hagan sus competidores.

Este grado se mide en función de la cantidad de empresas que hay en una industria y las diferencias en sus tamaños. Por tanto, si existe mucha concentración podemos decir que hay pocas empresas dominando el mercado y que por tanto tendrán más poder para imponer condiciones sobre el resto, lo que suele suponer un aumento en su rentabilidad, y viceversa en caso de que haya poca concentración.

Para analizar el grado de concentración se van a utilizar dos métodos: Cuotas relativas (CR) e índice de Herfindahl.

El primer método consiste en medir la cuota de mercado que tienen, en nuestro caso, las 5 empresas más grandes. Para ello realizaremos la suma utilizando las cuotas indicadas en la gráfica 4 del documento.

MARCA	CUOTA MERCADO
APPLE	27,10%
SAMSUNG	23,70%
XIAOMI	11,90%
OPPO	6,10%
VIVO	5,48%
Total	74,28%

Obtenemos que el CR₅, o la cuota relativa correspondiente a las 5 empresas más grandes sería del 74,28% indicando un nivel de concentración en la industria medio-alto.

Pero este método tiene un problema y es que no considera el resto de las marcas que en su globalidad representan entre un 15% y un 20%, por lo que se suele recurrir a un segundo método.

Este segundo método mencionado, el Índice de Herfindahl, considera la cuota de todas las empresas, aunque como muchas de ellas tienen porcentajes insignificantes, se han englobado en un mismo grupo que se ha nombrado como “otros”. Para su cálculo vamos a sumar los cuadrados de sus cuotas.

MARCA	CUOTA MERCADO	CM ^2
APPLE	0,271	0,073441
SAMSUNG	0,237	0,056169
XIAOMI	0,119	0,014161
OPPO	0,061	0,003721
VIVO	0,0548	0,00300304
REALME	0,0389	0,00151321
HUAWEI	0,0349	0,00121801
OTROS	0,1834	0,03363556
	1	0,18686182

Tras el cálculo obtenemos como resultado un índice de 0,19 que, sumado a la cuota relativa anterior, nos indica que se trata de una industria con una estructura de mercado de competencia asimétrica, en la que son solo tres empresas únicamente las que dominan el mercado. Esto nos indica que pocas empresas tienen una ventaja competitiva clara que las haga sobresaltar del resto, pero que aun así existe cierta rivalidad entre todas ellas.

4.3.3. Ciclo de vida de la industria

Aunque actualmente para Xiaomi el mercado en el que opera le resulta muy rentable, esa rentabilidad puede cambiar en algún momento como consecuencia del ciclo de vida de la industria. Factores como la evolución de la demanda, los cambios en el entorno o las conductas que se tienen como consecuencia de la propia rivalidad son factores condicionantes para que una industria se encuentre en una etapa o en otra.

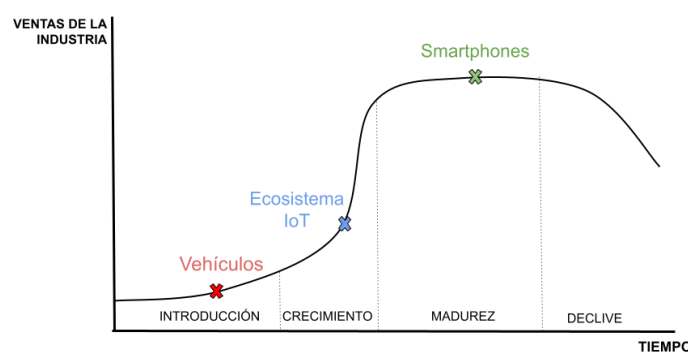
En el caso de la industria de tecnología digital y de consumo nos encontramos ante una etapa llamada etapa de madurez. Se caracteriza por un crecimiento muy lento que se debe a que el mercado empieza a saturarse y a que la demanda comienza a ser de reemplazamiento. Actualmente la necesidad de estar conectados es una realidad, por lo que resulta casi imposible pensar que el mercado de venta de *smartphones* se va a acabar dada la oferta actual, es por ello por lo que cada cierto tiempo los consumidores van a volver a comprar uno, sin embargo, el ritmo de crecimiento de las empresas, y más concretamente de Xiaomi, no es comparable con lo que fue en sus primeros años. Esto

nos lleva a una situación en la que la única manera para que haya posibilidad de recompra en una marca es adaptarse a las necesidades y avances en todo momento y hacer ver a los consumidores que con sus productos nuevos puede aportar un valor adicional. En esta etapa la competencia se vuelve más intensa pues solo las empresas más fuertes sobreviven, casos como el de Huawei es un claro ejemplo de que si no se mantienen al día en innovación y desarrollo quedan lejos de mantenerse como líderes.

La clave para mantener su posición y no llegar al declive, será priorizar aspectos como mejorar la calidad ofrecida, la diversificación a otras áreas de negocio, como bien hizo Xiaomi iniciando en el entorno IoT o con el de los vehículos, y mantener una innovación constante dentro de todo su ecosistema de productos tecnológicos.

Esta etapa engloba sobre todo el mercado de tecnología de consumo como móviles, tablets, televisiones, etc., pero tiene otros sectores en los que actúa no tan avanzados, como el mercado de su ecosistema IoT y de productos para el hogar. Estos productos se encontrarían en una etapa de crecimiento en la que Xiaomi está constantemente introduciendo nuevos productos al mercado, su demanda está aumentando considerablemente y no está saturado el mercado aún, ni en demanda ni en competidores, por lo que tiene altas expectativas de crecimiento, tanto en ventas como a nivel geográfico. Otro mercado es el de los vehículos eléctrico que se encontraría en una etapa de introducción ya que la demanda es baja y no está internacionalizado, sino que actualmente solo vende en China.

Ilustración 8. Ciclo de vida



Fuente: Elaboración propia

Hay que destacar que la industria no se encuentra en la misma etapa en todas las áreas geográficas. La ilustración 12 hace referencia a la etapa en la que se encuentran los productos de Xiaomi en los países más desarrollados como son el mercado europeo, países asiáticos como Japón, Corea, China o EE. UU. Pero la situación cambia cuando

hablamos de países emergentes como India, el Sudeste asiático, África o Latinoamérica, en los que no todos tienen ni siquiera un *smartphone* y, en caso de tenerlo, buscan opciones económicas y con funcionalidades más básicas. Se trata de un mercado, generalmente, con bajo poder adquisitivo, por lo que son muy sensibles al precio permitiendo a Xiaomi centrarse en su gama baja. Es por ello por lo que, el mercado de los *smartphones* se encontraría en una etapa entre la introducción y el crecimiento, dependiendo del área geográfica, pero con altas expectativas para poder crecer.

5. ANÁLISIS INTERNO

Los grandes resultados de Xiaomi no solo provienen de la industria y del grupo al que pertenece, sino que también viene de aspectos internos de la empresa. Analizar de manera interna la empresa consiste en identificar los recursos y capacidades que hacen que la marca sea distintiva del resto, al mismo tiempo que le permite obtener una ventaja competitiva sostenible. Identificar las fortalezas y debilidades resulta de gran importancia para que la empresa tome las decisiones adecuadas y de esta forma asignar y gestionar correctamente los recursos.

5.1. Recursos y Capacidades

Para poder definir la estrategia adecuada al modelo de negocio de Xiaomi primero hay que analizar la Teoría de los Recursos y Capacidades. Esta teoría nos indica que es por los recursos que cada empresa posee que las hace diferentes entre sí, por lo que su objetivo será identificar, desde una valoración estratégica, los recursos y evaluar la capacidad de la empresa para obtener ventajas competitivas sobre sus competidores (Wernerfelt, 1984).

Los recursos con lo que cuenta Xiaomi son aquellos activos que posee y sobre los que tiene el control. Estos recursos pueden ser tangibles, intangibles o humanos:

- Recursos tangibles: pueden ser físicos o financieros

Dentro de los recursos físicos encontramos todas sus fábricas y centros de producción alrededor de China, dotados de maquinaria con tecnología avanzada y robotizadas, entre los que se encuentra un centro dedicado al Área de Desarrollo económico y tecnológico para la fabricación de los coches y varios laboratorios dedicados a la innovación tecnológica donde prueba la resistencia de sus dispositivos. A ello también hay que sumarle las más de 1000 tiendas físicas que tiene operativas alrededor de todo el mundo, que le sirven como puntos de venta o como centros de atención al cliente, y todo el stock de inventario con el que cuenta (Zoom Tecnológico, 2025).

Por otro lado, como recursos financieros cuenta con una gran capacidad para invertir y poder crecer; con unos ingresos en 2024 que han crecido un 35% respecto al 2023 y que alcanza la cifra de 365,9 mil millones de yuanes o 46,29 millones de euros, mientras que su beneficio neto se incrementó en 27,2 millones de yuanes, un 41,3% más que el año anterior. Además, tiene un alto grado de liquidez lo que le permite invertir más, pero con un riesgo menor (movilzona, 2025).

- Recursos intangibles: son difíciles de valorar por medio de estados financieros, pero siguen siendo igual de importantes para la empresa.

Por un lado, encontramos varios recursos tecnológicos que representan un gran parte del activo de la empresa, como es el caso de las más de 29.000 patentes que tiene Xiaomi registradas en varios países y con las que abarca hasta 12 campos de investigación y desarrollo, como el *Big Data*, la inteligencia artificial o la tecnología 5G, entre otros (Andro 4 Cill, 2022). Así como su capacidad para seguir invirtiendo en I+D, que le ha llevado a que en este último año haya invertido más de 10 millones de yuanes en gastos de capital (Market screener, 2024).

Otros de los recursos tecnológicos con los que cuenta es su sistema operativo y la integración de todo su ecosistema de productos por medio de una red propia que permite la conectividad entre todos ellos. Además, también cuenta con una gran reconocimiento y un elevado valor de marca que ha conseguido gracias a una estrategia eficaz.

Por el otro lado, se encuentran los recursos organizativos de la marca. Su sistema de organización se basa en una estructura matricial de tres niveles y descentralizada, ya que cuenta con muchos departamento diferentes, cada uno enfocado a unos productos concretos y que gestiona de manera individualizada, lo que le permite desarrollar varias cosas al mismo tiempo y adaptarse en todo momento al mercado. Además, su reputación como marca a nivel mundial y su estrategia de marketing innovadora le han permitido asentar una base de clientes fieles.

- Recursos humanos: Xiaomi cuenta con una plantilla de trabajadores fieles y comprometido a los que incentiva con una serie de beneficios y planes de compensaciones con el fin de atraer y retener a un personal cualificado.

Actuaciones como el reparto de 83 millones de acciones ordinarias entre sus empleados y socios incentivando así su permanencia a largo plazo, bonificaciones por rendimiento y salarios competitivos, y promover una cultura de innovación y

autonomía en la toma de decisiones hacen que sus trabajadores se sientan identificados con la marca y siempre estén motivados.

Las capacidades de Xiaomi hacen referencia a su habilidad para utilizar de forma efectiva estos recursos con el fin de obtener esa ventaja. La experiencia en el mundo de la tecnología y su conocimiento, una alta capacidad de innovación y desarrollo y altas expectativas de crecimiento, sumado a unos trabajadores cualificados y comprometidos y a una organización adecuada llevan a que se haya colocado en lo más alto del mercado.

5.2. Análisis VRIO

Una vez analizados todos los recursos con los que cuenta Xiaomi, el siguiente paso es evaluar cuáles de ellos permiten a la empresa obtener una ventaja competitiva sostenible mediante un método llamado análisis VRIO. Una empresa tiene una ventaja competitiva sostenible si posee recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (Barney, 1991).

Para el caso de Xiaomi vamos a analizar dos de sus recursos más importantes como son su ecosistema IoT y la relación calidad - precio existente en todos sus productos.

En primer lugar, se va a analizar el primer recurso mencionado (ecosistema IoT):

- El recurso será valioso (V) cuando ayuda a la empresa a aumentar su valor. En este caso, su ecosistema de productos se encuentra conectado entre sí gracias al sistema MIUI (HyperOS en la actualidad) lo que permite la mejora y añade valor a la experiencia del consumidor con la marca, de manera que les permite controlar todos los dispositivos desde su plataforma Mi Home. Por tanto, este recurso sí que sería considerado como valioso.
- Seguidamente, el recurso también es considerado como escaso o raro (R) porque se trata de un sistema propio de la marca que solo llevan integrados sus productos propios. Además, son pocas empresas las que han conseguido tanta interconectividad entre todos los dispositivos, actualmente solo la empresa Apple contaría con su propio sistema.
- En cuanto a si es difícil de imitar (I) hay que decir que su ecosistema interconectado requiere de mucha inversión en desarrollo además de muchos años, y sumado a la gran cantidad de patentes con las que cuenta, este recurso sí que se consideraría difícil de imitar.
- Por último, el ecosistema IoT cuenta con una estructura organizativa (O) muy bien estructurada y adecuada. Xiaomi destina muchas de sus ganancias a la innovación

para desarrollar nuevos productos o simplemente para mejorar los actuales, con el objetivo de siempre disponer de la última tecnología y máxima calidad posible y así ofrecer el mejor servicio.

En segundo lugar, respecto al recurso de relación calidad - precio podemos decir que:

- Sería un recurso valioso ya que los precios competitivos que ofrece, sumado a una buena calidad, hacen que se pueda aprovechar de una de sus grandes oportunidades para diferenciarse del resto de marcas líderes y aumentar su valor.
- Adicionalmente, también sería considerado como escaso o raro porque los competidores más directos a los que se enfrenta siguen una estrategia de diferenciación de producto, lo que hace que los precios ofrecidos en el mercado sean mucho más elevados.
- En este caso y al contrario que el anterior, este recurso no podría ser considerado como difícil de imitar ya que, aunque no sea fácil conseguirlo sin sacrificar la calidad, es posible con un poco de esfuerzo por parte de las empresas y una buena gestión. Por tanto, el recurso no se sigue analizando.

Como conclusión a los recursos analizados, podemos decir que el ecosistema IoT y su interconectividad por medio del sistema operativo sí que se consideraría un recurso VRIO que le proporciona a Xiaomi una ventaja competitiva sostenible y le permite reducir las amenazas y aprovechar las oportunidades. Por el contrario, la relación entre la calidad y el precio también le proporciona una ventaja competitiva, pero que en su caso sería temporal hasta que empresas que cuenten con altos márgenes también se puedan permitir ofrecer precios y características que compitan con los de Xiaomi.

5.3. Cadena de valor

El concepto de cadena de valor hace referencia a la disgregación de la empresa en las actividades básicas que sea preciso llevar a cabo para vender un producto (Porter, 2010). Todas esas actividades deben contribuir a conseguir la ventaja competitiva, es por ello que hay que analizar cuáles son las actividades que crear un mayor valor para la empresa.

La cadena de valor de valor está dividida en dos grupos diferentes; las actividades primarias que forman el ciclo productivo y aportan más valor, y las actividades de apoyo destinadas a facilitar la realización de las primarias.

5.3.1. Actividades primarias

- Logística interna: engloba todas las actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y distribución de materias primas. Xiaomi se encarga de almacenar las materias primas y llevar un control del inventario, así como de realizar controles de calidad antes de incorporarlas al proceso productivo. Gracias a mantener bajos niveles de inventario, puede tener un mayor control de la cadena de suministro permitiéndole reducir costes logísticos y de almacenamiento.
- Fabricación y Operaciones: aunque gran parte de la producción de Xiaomi esté externalizada al no fabricar los componentes, realiza todas las actividades desde el ensamblaje hasta el empaquetado, para ello cuenta con dos grandes sedes: China, donde se produce la gran mayoría de los productos, e India centrada más la línea de móviles Redmi. Esto le supone una gran ventaja por su cercanía a sus proveedores y por ser países que cuentan con un bajo coste de mano de obra. Su producción se centra en una producción muy eficiente que utiliza una tecnología avanzada y un alto nivel de automatización, dando como resultado productos de alta calidad y muy rentables. Hay que destacar que Xiaomi ha hecho revolución en el sector tecnológico de China por abrir su primera fábrica 100% automatizada en la que no trabaja ni una sola persona (Business Insider, 2024).
- Logística externa: tras ser fabricados los productos, la marca se encarga de su almacenaje y su distribución. Xiaomi cuenta con una amplia red de distribución que cuenta con la venta online en su propia web, lugar de donde proviene su mayor fuente de ingresos y sobre la que se encarga también de gestionar todos los pedidos asegurando una entrega rápida y eficiente; la venta en tiendas físicas, surgida como consecuencia del aumento en las ventas; y distribuidores mayoristas que se encargar de repartir alrededor de todo el mundo.
- Marketing y ventas: la estrategia de publicidad y marketing de Xiaomi se centra en el marketing digital. En él diseña campañas en distintas plataformas online como Instagram o Facebook y colabora con *influencers* para promocionar sus productos, todo ello centrado en redes sociales con el fin de crear en el consumidor una necesidad por comprar sus dispositivos.
- Servicio Postventa: engloba todos los servicios que ofrece para mantener el valor de sus productos. Entre ellos se encuentra una buena atención al cliente,

disponibilidad de servicio técnico, garantías en la mayoría de sus productos y actualizaciones frecuentes del software.

5.3.2. Actividades de apoyo

- Aprovisionamiento: se relaciona con el proceso de compra de todos los factores productivos (materias primas, maquinaria, equipos ...). Xiaomi cuenta con alianzas estratégicas con proveedores clave, y con relaciones mutuamente beneficiosas, que le proporcionan materiales de alta calidad permitiéndole optimizar sus costes.
- Desarrollo tecnológico: Es una de las actividades más importantes para Xiaomi y la razón que le ha hecho destacar sobre el resto de las empresas. Su innovación y desarrollo tecnológico constante y una alta inversión en I+D, permiten a la empresa mantenerse al día en la industria tecnológica en sectores como la IA, la tecnología 5G o incluso el de la movilidad. Un ejemplo de que Xiaomi se encuentra en un desarrollo constante sería con su idea de apostar por una mayor integración vertical de la cadena y empezar a fabricar sus propios procesadores (Cloud, 2025).
- Gestión de RRHH: una buena gestión por parte de la marca y un proceso de reclutamiento y selección de personal riguroso con el fin de encontrar talento que sea joven pero también cualificado. También se centra mucho en reforzar el potencial y las capacidades de todos sus trabajadores, así como ofrecer incentivos. Una gestión efectiva que le permite aumentar el valor de todas las actividades.
- Infraestructura: son todas las actividades que apoyan toda la cadena de valor y que en Xiaomi van desde una gestión rápida y eficaz y una buena planificación, una toma de decisiones descentralizada, pero sobre todo un claro enfoque hacia la innovación y el desarrollo.

6. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Una vez se han analizado todos los aspectos externos e internos que afectan a Xiaomi, se va a realizar un análisis DAFO que recogerá la situación real de empresa actualmente identificando todos los aspectos internos que influyen en sus resultados como las debilidades (D) y fortalezas (F) o los aspectos externos como las amenazas (A) y las oportunidades (O). Para más tarde poder diseñar por medio de un análisis CAME un plan de acciones concreto para tratar de Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar los aspectos analizados respectivamente en el primer análisis.

6.1. Análisis DAFO

- Debilidades: son los aspectos internos de la empresa negativos o que debe mejorar, para que no le lleve a una situación de desventaja competitiva. Las debilidades con la que cuenta Xiaomi son las siguientes:
 - Márgenes de beneficio muy bajos: Su estrategia de precios económicos en sus teléfonos móviles le lleva a que la rentabilidad que obtiene por cada unidad vendida sea muy reducida, por lo que tiene que buscar esa rentabilidad en otros mercados.
 - Percepción de marca de mala calidad: Aunque Xiaomi trata siempre de ofrecer la mejor calidad posible en sus productos sin que aumente su coste, los precios tan económicos hacen que muchos consumidores los perciban como productos “low cost” o de baja calidad. Unido a que en países como EE. UU. no están bien valorados los productos chinos.
 - Alta dependencia al mercado chino: tanto por su gran cantidad de proveedores chinos de los que depende y que suponen que tenga menos control de la cadena de suministro, como porque este mercado sigue suponiendo una parte muy significativa de sus ingresos.
 - Poca presencia en gamas altas: cuenta con muchos productos de gama media y baja pero no tantos de la alta o premium, dejando vía libre a empresas como Apple o Samsung para liderar el mercado, ya que no cuentan con competidores directos en cuanto a modelo de negocio y tipo de productos.
 - Baja inversión en publicidad: la compañía no destaca por hacer buen uso de la publicidad y marketing ya que su inversión en ello se queda muy alejada de otras empresas de tecnología, que llegan a invertir 3 o 4 veces más de lo que lo hace Xiaomi.
- Fortalezas: características internas que permiten a la marca incrementar su valor y distinguirse de la competencia.
 - Variedad de productos: Cuenta con una amplia gama de productos de consumo que van desde productos tecnológicos hasta todo tipo de productos que te puedas imaginar para el hogar, e incluso vehículos eléctricos, que ha conseguido integrar por medio de un ecosistema interconectado.
 - Innovación constante y desarrollo: Un alta capacidad para desarrollar nuevos productos con la última tecnología incorporada, así como una fuerte inversión en I+D

hace que sea uno de sus aspectos más importantes, sobre todo con relación a mantener la ventaja competitiva.

- Fuerte presencia global: Gracias a una estrategia de bajos costes ha conseguido penetrar en ciertos mercados emergentes que para otras marcas resulta muy difícil por sus elevados precios logrando una gran expansión global con presencia en más de 100 países, en parte ayudado también por su presencia en el mercado online.
- Buena relación calidad – precio: una ventaja indudable en costes, que proviene en gran medida de la ubicación estratégica de sus fábricas y de una situación dentro del país muy favorable, al igual que contar con relaciones estratégicas que proveen componentes de alta calidad, hacen que los productos sean realmente atractivos para los clientes.
- Amenazas: factores externos negativos que la empresa no puede controlar.
 - Regulaciones comerciales y tensiones políticas: se ve muy influida por las tensiones y regulaciones en el comercio entre países, sobre todo con EE. UU., y que pueden afectar gravemente a Xiaomi en relación con la imposición de aranceles y de políticas restrictivas, y a su posibilidad de seguir con su expansión geográfica.
 - Saturación del mercado: Llevan a Xiaomi a tener la necesidad de expandirse hacia nuevas líneas de negocio debido a la saturación del mercado de los *smartphones*, lo que supone una amenaza para sus ingresos.
 - Alta competitividad: generada principalmente por un sector con altas expectativas de crecimiento y por unos avances rápidos que hacen que se introduzcan nuevos productos constantemente en el mercado.
- Oportunidades: factores externos que debe aprovechar para mantener su ventaja y poder crecer.
 - Oportunidades en mercados emergentes: el aumento de la importancia de la tecnología en muchos de los mercados que hasta ahora se habían quedado atrás es una de las oportunidades principales para Xiaomi; expandir sus productos y aumentar todavía más su presencia global podrá ser la solución para reducir su dependencia con el mercado chino.
 - Desarrollo tecnológico del hogar: cada vez es más común el desarrollo del hogar inteligente por lo que será clave para el futuro de Xiaomi aprovecharse de ese aumento de demanda creando una buena imagen de marca en este sector y posicionándose como una de las empresas pioneras.

- Aumento de la demanda de vehículos eléctricos: gracias al problema de contaminación actual y al aumento de la importancia de la conducción autónoma llevan a Xiaomi a poder aprovechar una de las grandes oportunidades que le brinda el mercado a largo plazo, pues la demanda de estos vehículos está aumentando considerablemente, siendo uno de los sectores con más expectativas de crecimiento para el futuro, y que además, le da la oportunidad también de poder competir con otras grandes empresas como es Tesla.

6.2. Análisis CAME

Esta herramienta consiste en analizar las formas para corregir las debilidades (C), afrontar las amenazas (A), mantener las fortalezas (M) y explotar las oportunidades (O).

- Corregir las debilidades: puede tratar de aumentar sus márgenes por medio de servicios adicionales que pueda ofrecer como suscripciones o servicios de almacenamiento, y además si consigue una mayor expansión global podrá reducir también sus dependencias con el país. Sin embargo, el principal aspecto que tiene que corregir es su publicidad; debe invertir mucho más en publicidad de tal manera que sea conocido por todos sus productos y no solo por los teléfonos móviles, así como mejorar su imagen de marca para mejorar la visión que tienen los consumidores de sus dispositivos. Este último también lo puede mejorar ampliando su catálogo y ofreciendo productos de gama alta demostrando que un precio económico no siempre implica mala calidad.
- Afrontar las amenazas: aprovechando también una de las oportunidades de expansión, puede escoger aquellos países que tengan menos tensiones políticas y económicas con China, de esta manera, no llegará a una situación en la que aumenten sus costes de manera considerable. A ello también se le puede unir diversificar los proveedores a más regiones y evitar problemas en la cadena de suministro. Respecto a la competitividad y al mercado saturado, lo que debe hacer Xiaomi es abrirse a nuevos sectores que se encuentren en etapas más tempranas de la cadena de valor para poder posicionarse como líder desde el principio o proporcionar características adicionales que le hagan no perder cuota, pero, sobre todo, lo que debe hacer es no quedarse atrás en lo que respecta a desarrollo tecnológico, tanto en los productos que ya tiene como en los nuevos.
- Mantener las fortalezas: la clave principal para Xiaomi es mantener la buena calidad que ofrece a un precio económico. Si por algo ha llegado a ser líder es por vender

gran cantidad de productos a un buen precio y que ofrezcan calidad y un buen rendimiento, al contrario que otras marcas que venden menos, pero obtienen márgenes mucho mayores. Por eso, mantener ese equilibrio es crucial para no perder la ventaja competitiva tan fuerte que tiene. Reforzar su ecosistema IoT y seguir expandiéndolo también es muy importante con el fin de fidelizar a los consumidores y fortaleciendo la comunidad de usuarios que se forma con su red.

- Explotar las oportunidades: diversificar su mercado actual es una de las oportunidades a largo plazo que más pueden influir en su futuro. Algunas de las estrategias que puede seguir es apostar por mercados emergentes que se encuentren en pleno desarrollo tecnológicos y que aseguren un gran potencial de crecimiento como Brasil o el sur de Asia, el lanzamiento de nuevos productos dentro del mercado de IoT y tecnología del hogar con productos como cerraduras biométricas, electrodomésticos como lavadoras u hornos, o sistemas para regular el control energético o simplemente mediante una estrategia de penetración en el mercado de los vehículos en China o la introducción en el resto de países.

7. ESTRATEGIA COMPETITIVA

Una vez elegida la industria en la que va a competir, cada empresa deberá identificar cuáles son las acciones que va a llevar a cabo para conseguir mejores resultados que los de los rivales. Es decir, tiene que identificar qué ventaja competitiva le permite crear más valor, colocándola en una posición relativa superior para competir (Navas, 2016).

Según Porter, las empresas pueden seguir tres estrategias competitivas: diferenciación, que busca ofrecer productos con un alto valor añadido con el fin de aumentar el beneficio percibido por el consumidor; liderazgo en costes, que trata de incurrir en el menor coste posible; o concentración, más centrado en segmentos concretos del mercado o nichos.

La estrategia competitiva seguida por Xiaomi es principalmente la de liderazgo en costes, ya que la marca está enfocada en ofrecer productos a precios reducidos, pero sin perder calidad, lo que le ha permitido ganar una gran cuota de mercado rápidamente.

Para ello, Xiaomi ha realizado todas las actividades que conforman el proceso mejor y de una forma más eficiente (en tiempo y en coste) que sus competidores. Gracias a su cadena de suministro eficiente o a la utilización de un modelo de ventas directo a través de medios online, ha conseguido un fuerte ahorro en costes, aspecto que igual el resto de las empresas líderes centradas en diferenciación no se lo pueden permitir. Además, y aunque

no destaque por establecer altos márgenes de beneficio, la marca ha utilizado su mercado de *smartphones* con el fin de atraer al máximo número de consumidores y retenerlos con los bajos precios. Una vez fidelizados, ofrece productos complementarios, como son los productos IoT, a precios similares a los de la competencia y que sí que le permiten obtener márgenes más elevados. De esta manera, la marca ha llegado a ser la tercera empresa tecnológica con mejores resultados.

Para entender cómo Xiaomi ha llevado a cabo su estrategia, primero hay que analizar las principales fuentes en la ventaja en costes:

- Economías de escala: La alta demanda que tienen sus productos le ha permitido fabricar en grandes volúmenes, lo que le ha llevado a poder aprovechar economías de escala y a reducir el coste unitario de producción debido al mejor aprovechamiento de los costes fijos.
- Economías de experiencia y aprendizaje: El incremento en el volumen de producción acumulado y el perfeccionamiento de las rutinas organizativas han reducido el tiempo y coste de fabricación de cada unidad. Todo ello ha sido posible gracias a la experiencia adquirida, al aprendizaje de sus trabajadores y a una mayor productividad general que ha conseguido en tan solo unos pocos años.
- Fabricación y cadena de suministro eficientes: Destaca sobre todo por su cercanía a las materias primas necesarias, a las alianzas estratégicas con sus proveedores y a un fuerte control de la cadena. A lo que se le suma una localización estratégica de sus centros de producción que buscan el ahorro en costes con la mano de obra.
- Externalización de la fabricación: La marca cuenta con un 75% de su producción externalizada en la que subcontrata a empresas especializadas para la fabricación de muchos de sus productos, lo que le permite evitarse fuertes inversiones en plantas de fabricación.
- Control de costes: Llevar un control de los costes de las diferentes actividades es muy importante para Xiaomi, ya que le permite identificar las fuentes de ahorro. Mantener bajos márgenes y apostar más por el volumen de ventas o la reducción de costes indirectos en publicidad y venta online, son ejemplos de actividades en las que ha identificado cómo ahorrar costes de la manera más ventajosa posible.

Sin embargo, y aunque su estrategia principal es la de liderazgo en costes, Xiaomi no descuida del todo la calidad en sus productos. A pesar de ofrecer productos económicos, sigue buscando que los consumidores perciban la marca con el mayor beneficio posible.

Esto lo hace posible gracias al uso de una tecnología avanzada y actualizada, que no solo utiliza en sus productos, sino que también utiliza para fortalecer la interacción con sus clientes y mejorar las operaciones entre ambos.

8. ESTRATEGIA CORPORATIVA

Tras analizar la estrategia competitiva que sigue Xiaomi y cómo compete en el mercado, ahora es necesario analizar también los planes que ha tomado para elegir dónde competir y la forma en la que crea valor a largo plazo. Para analizar su estrategia corporativa, debemos analizar aspectos relacionados con el desarrollo, estudiando en primer lugar la dirección de crecimiento con el nivel de integración vertical y la diversificación; o, en segundo lugar, analizando el método de crecimiento que puede ser de manera interna, aumentando la gama de productos, o de manera externa por medio de fusiones, adquisiciones o alianzas estratégicas.

8.1. Integración Vertical

La primera decisión que se debe tomar para el crecimiento empresarial es el grado de integración vertical, este grado hace referencia al número de etapas de la cadena de valor en las que la empresa tiene el control (integra dentro de la empresa) o las que decide hacer fuera y depender de otras empresas externas (externalización).

Como se ha comentado anteriormente, Xiaomi compra la mayoría de los componentes que utiliza a proveedores externos con los que mantiene alianzas estratégicas y estrechas relaciones (Qualcomm o Samsung), es por ello por lo que podemos decir que todas las actividades que son anteriores a la fabricación están externalizadas. En cambio, las actividades posteriores las posee y controla la empresa en gran medida; desde el montaje final, las actividades de marketing y ventas que realiza por medio de sus canales online y tiendas físicas, hasta el servicio postventa y atención al cliente a través de su propia plataforma. Hay que destacar que, aunque generalmente solo integre actividades a partir de la fase de fabricación, todas las actividades previas relacionadas con el diseño y la inversión en I+D están integradas en la empresa, pues es ella misma quien diseña tanto el hardware como el software (especialmente el sistema operativo propio).

Xiaomi, por tanto, combina un alto nivel de control en actividades clave, centradas en el diseño, innovación y servicio al cliente, con una externalización de ciertas actividades menos importantes e intensivas en capital. A través de este método llamado Outsourcing estratégico, la marca busca mantener relaciones estables y a largo plazo con socios

estratégicos, permitiéndole centrarse en aspectos clave y agilizar su crecimiento global, más concretamente en los mercados altamente competitivos. Las principales áreas para el outsourcing por parte de Xiaomi son: la fabricación de componentes e incluso algún producto completo a empresas especializadas que permitan acceder a la última tecnología y adaptarse a la demanda; la logística y distribución para llegar a mercados internacionales y optimizar el tiempo de entrega; y el servicio postventa para mejorar la satisfacción del usuario en cada mercado.

Todo ello le permite maximizar la eficiencia y adaptarse a las necesidades, lo que le facilita la expansión internacional y la reducción en costes.

8.2. Desarrollo de nuevos productos (Diversificación)

La estrategia de diversificación consiste en que la empresa incorpora a su negocio nuevos productos y mercados a los ya existentes. El acceso a nuevas actividades hace que la empresa opere en entornos competitivos nuevos, con factores de éxito diferentes de los habituales. Por tanto, la diversificación implica generalmente nuevos conocimientos, técnicas e instalaciones, así como cambios en su estructura organizativa, sus procesos de dirección y sus sistemas de gestión (Navas, 2016).

Según la clasificación que estableció Rumelt, Xiaomi ha implementado una fuerte estrategia de diversificación de producto relacionada, ya que, como se ha ido comentando a lo largo del documento, no solo se dedica a la venta de teléfonos móviles, sino que ha expandido su mercado a una gran variedad de productos de consumo, productos inteligentes (IoT) y servicios digitales con el fin de reforzar su posición en el mercado global. Este tipo de diversificación ha sido posible gracias a crear un ecosistema integrado en el que todos los productos comparten recursos y competencias nucleares que permitirán a cada unidad de negocio conseguir una ventaja competitiva más rápidamente. Sin embargo, su último negocio incorporado de vehículos eléctricos no tiene mucha relación con su actividad principal por lo que no comparten apenas recursos entre ellas, pero que inicia en busca de mayor rentabilidad. Por tanto, se puede decir que la estrategia de diversificación es diversificación relacionada vinculada.

8.3. Diversificación Geográfica

El segundo tipo de diversificación que toda empresa puede seguir es la geográfica. Este tipo de diversificación consiste en el proceso en que una empresa ofrece sus productos o realiza alguna actividad de la cadena de valor fuera del país de origen.

La internacionalización ha tenido especial importancia para Xiaomi ya que ha sido la clave para su crecimiento global. Su expansión viene motivada por una serie de beneficios internos, entre los que se encuentran la reducción de los costes, sobre todo en relación con factores productivos; el acceso a ciertos recursos y capacidades o la diversificación del riesgo global al no depender solo de un país; y a beneficios externos como aumentar la cuota de mercado, extender el ciclo de vida de sus productos y la necesidad de adaptación al mercado local.

La internacionalización de Xiaomi comienza con la rápida expansión a mercados emergentes (India, Sudeste asiático o América Latina) donde la competencia es baja y hay una alta demanda tecnológica de productos de bajo coste. Más tarde, comienza con la expansión a países más desarrollados como son los de la UE, que se tratan de mercados más competitivos en los que puede centrarse en productos de mayor nivel y mejores especificaciones.

Uno de los aspectos fundamentales del éxito internacional de Xiaomi ha sido la adaptación de sus productos a cada mercado local, así como de su estrategia de marketing y canales de distribución. Para ello, utiliza distintos métodos dependiendo de las necesidades; comenzó con la simple exportación de productos desde China a todos los países con el objetivo de reducir costes, pero más tarde apuesta por la inversión directa y abre su primera planta de producción en India junto a un socio estratégico llamado Foxconn, lo que le permite ahorrar costes y reducir los aranceles. Además, tiene establecidos acuerdos con distribuidores y minoristas locales de cada país con el objetivo de ofrecer un servicio de calidad y eficiente y varias alianzas estratégicas, como es el caso de Amazon y Xiaomi para el reparto en Europa, la colaboración de la marca con la *influencer* Katrina Kaif en India o la colaboración con la Asociación Argentina de Fútbol. También hace uso de un sistema de franquicias en sus tiendas físicas “Mi Store” utilizada en muchos países, y que en el caso de España se encuentra gestionada por la empresa “My Tech Retail”.

9. ESTRATEGIA SOCIAL

El compromiso de Xiaomi con la innovación tecnológica no solo se centra en buscar ser líder y aumentar su rentabilidad, sino que también está muy enfocada a un fuerte compromiso con el medioambiente gracias a una estrategia sostenible. Xiaomi es una de las muchas empresas que persiguen la estrategia de desarrollo sostenible para 2030; en ella exige a sus proveedores que para ese año reduzcan un 5% su huella de carbono y que

el 25% de la energía provenga de fuentes renovables, todo ello con el objetivo final de que para el año 2050 se utilice el 100% de energía limpia. Además, dentro de sus actividades, busca la optimización del uso de materiales sostenibles, así como soluciones de ahorro de consumo de energía o la búsqueda de un proceso logístico totalmente ecológico que busca reducir la emisión de gases de efecto invernadero al priorizar el transporte marítimo y ferroviario sobre el aéreo. Gracias a lo último es por lo que ha conseguido la certificación ISO 50001 por eficiencia energética.

Por otro lado, también ha implementado un sistema de reciclaje de residuos electrónicos, con el objetivo de reciclar 38.000 toneladas entre 2022 y 2026, y un sistema llamado “Human x Car x Home” con el que busca ofrecer un estilo de vida conectando la movilidad eléctrica y la eficiencia energética, y que sea respetuoso con el medio ambiente.

La empresa presentó su séptimo Informe Anual de Medioambiente, Sociedad y Gobernanza (ESG) en 2024, en el que continúa con su objetivo de liderar el compromiso con la sostenibilidad y la innovación tecnológica con una inversión en I+D que alcanza los 24 mil millones de yuanes o casi 3 mil millones de euros.

10. CONCLUSIONES Y FUTURO

A lo largo del trabajo se ha demostrado cómo Xiaomi, a pesar de ser relativamente una de las empresas más jóvenes del mercado tecnológico y de consumo, ha sabido posicionarse como una de las marcas más relevantes a nivel mundial. Un modelo de negocio basado en la innovación constante y centrado en la integración tecnológica, el seguimiento de una estrategia diferente y atractiva en comparación con los grandes líderes del sector que le permite competir a precios mucho más reducidos, una fuerte estrategia de expansión internacional y de diversificación, unido a su eficiencia operativa y a una fuerte inversión en I+D, han sido la clave para su éxito a nivel mundial.

Tras el análisis realizado, podemos observar cómo Xiaomi actúa en una industria altamente competitiva que se encuentra en un constante cambio, y sumado a que se ve afectado por múltiples tensiones políticas y económicas a nivel mundial, sufre de grandes variaciones en su rentabilidad. Sin embargo, gracias a su ventaja competitiva de liderazgo en costes, a una innovación constante y a pertenecer a una industria con altas expectativas de crecimiento, consigue mantener una buena posición en el mercado y una ventaja competitiva sostenible. Ventaja que se fortalece con una muy buena gestión de sus recursos y capacidades que ha sabido aprovechar de la mejor forma posible, y que va

desde una buena gestión e implicación en las condiciones de sus trabajadores hasta una localización estratégica de sus centros que le permite ahorrar costes.

En relación con las estrategias perseguidas, Xiaomi ha sabido combinar a la perfección una estrategia competitiva en liderazgo en costes con su estrategia corporativa. Gracias a la diversificación de sus productos y a la creación del ecosistema IoT totalmente integrado, ha creado una cartera de productos que se ha adaptado a las necesidades de cada mercado y ha podido atender a la mayor parte de los segmentos, pudiendo aprovechar así la gran oportunidad que le brinda el sector de internacionalizarse a nivel mundial, incluso en mercados emergentes que para otras marcas resultaría casi imposible según su estrategia. Todo ello gracias a mantener siempre su filosofía de ofrecer productos de alta calidad a un bajo precio.

No obstante, también se ha enfrentado a una serie de debilidades internas y desafíos globales que en muchas ocasiones le limitan la consecución de su estrategia y su capacidad para crecer, pero que aun así ha demostrado que tiene capacidad suficiente para hacer frente a todas ellas y para seguir manteniendo la posición en la que se encuentra.

En cuanto a su futuro, Xiaomi ha sabido anticiparse y ha diversificado su negocio para que no dependa únicamente de la venta de *smartphones*, mercado que actualmente se encuentra muy saturado. Es por ello por lo que se encuentra en una etapa clave de transformación en la que debe abrirse a nuevos mercados y apostar por las innovaciones más recientes.

La entrada al mercado automovilístico es una de las grandes oportunidades con las que se encuentra y con gran potencial de crecimiento. Actualmente solo vende sus vehículos eléctricos en China, pero su estrategia prevista para 2027 de hacer el negocio internacional puede ser uno de los aspectos estratégicos clave para su futuro.

El desarrollo e inversión en Inteligencia Artificial, en tecnología 5G, así como en su sistema operativo HyperOS puede proporcionarle uno de los recursos clave más importantes y valiosos de su futuro, de tal manera que no solo conecte los dispositivos de consumo del hogar, sino también el mercado de automóviles. De esta manera, y gracias a una buena imagen de marca, puede convertir a su negocio de vehículos eléctricos en el negocio más importante para la marca proporcionándole además una mayor rentabilidad.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Alimarket.* (Marzo de 2024). Obtenido de Xiaomi dispara su beneficio neto ajustado un 126,3% en 2023: https://www.alimarket.es/electro/noticia/387113/xiaomi-dispara-su-beneficio-neto-ajustado-un-126-3--en-2023?utm_source=chatgpt.com
- Andro 4 Cill.* (2022). Obtenido de Xiaomi publica su descomunal cifra de patentes: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/7/5738#:~:text=In%20terms%20of%20hierarchy%2C%20Xiaomi,responsible%20for%20a%20large%20department>
- Areacucuta.* (2025). *Xiaomi Refuerza su Estrategia Sostenible con Innovaciones Tecnológicas para un Futuro Más Verde.* Obtenido de <https://www.areacucuta.com/xiaomi-refuerza-su-estrategia-sostenible-con-innovaciones-tecnologicas-para-un-futuro-mas-verde/>
- AS.* (2024). *Adiós a los móviles: Zuckerberg señala un sustituto para los 'smartphones'.* Obtenido de <https://as.com/actualidad/sociedad/adios-a-los-moviles-zuckerberg-senala-un-sustituto-para-los-smartphones-n/>
- BUSINESS INSIDER.* (2018). Obtenido de De dónde vienen los ingresos de las tecnológicas: https://www.businessinsider.es/tecnologia/donde-provienen-ingresos-xiaomi-939815?utm_source=chatgpt.com
- Business Insider.* (2024). Obtenido de Así es la fábrica china robotizada al 100% de Xiaomi que produce un móvil por segundo: <https://www.businessinsider.es/tecnologia/fabrica-china-robotizada-100-xiaomi-produce-movil-segundo-1396080>
- Cloud, R.* (2025). *Revista Cloud.* Obtenido de Xiaomi anuncia el desarrollo de sus propios procesadores para 2025: <https://revistacloud.com/xiaomi-anuncia-el-desarrollo-de-sus-proprios-procesadores-para-2025/>
- Direct, S.* (2023). *Production outsourcing decision in the presence of consumer's preference uncertainty.* Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1366554523001680>
- EL ESPAÑOL.* (2016). Obtenido de Todos los productos de Xiaomi: https://www.lespanol.com/elandroidelibre/moviles-android/accesorios/20160224/productos-xiaomi/104739937_0.html

- EL PAÍS*. (2025). Obtenido de <https://elpais.com/internacional/2025-03-04/china-responde-a-los-nuevos-aranceles-de-trump-con-mas-impuestos-a-productos-de-ee-uu.html>
- ElComercio. (2024). *Al igual que Apple, Xiaomi diseña sus propios procesadores para celulares*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/tecnologia/moviles/al-igual-que-apple-xiaomi-disena-sus-proprios-procesadores-para-celulares-noticia/?ref=ecr>
- GC Móvil*. (s.f.). Obtenido de Gamas de Xiaomi Explicadas, descubre como identificar gama baja, gama media y gama alta: <https://gcmovil.com.mx/gamas-de-xiaomi/>
- HARRIS SLIWOSKI*. (2022). Obtenido de <https://harris-sliwoski.com/es/chinalawblog/the-four-best-ways-to-protect-your-ip-from-china/>
- HIRAOKA*. (s.f.). Obtenido de Guía completa de celulares Xiaomi: modelos, características y precio: <https://hiraoka.com.pe/blog/post/guia-de-celulares-xiaomi-modelos-caracteristicas-precios>
- HISTORIAS Y EMPRENDIMIENTO*. (Noviembre de 2022). Obtenido de La historia de Xiaomi, la empresa china que pone a temblar a Apple y Samsung: https://www.negociosyemprendimiento.org/2022/11/historia-xiaomi.html#google_vignette
- LA ECUACION DIGITAL*. (2024). Obtenido de <https://www.laecuaciondigital.com/empresas/mercado/xiaomi-alcanza-ingresos-record-en-el-tercer-trimestre-de-2024-impulsado-por-smartphones-premium-y-vehiculos-electricos/>
- LAREPUBLICA*. (Mayo de 2022). Obtenido de Xiaomi baja las ventas por primera vez y entra en pérdidas en el primer trimestre: <https://www.larepublica.co/globoeconomia/xiaomi-baja-las-ventas-por-primera-vez-y-entra-en-perdidas-en-el-primer-trimestre-3366969>
- MARKARINA*. (s.f.). Obtenido de <https://www.markarina.com/mision-vision-y-valores-de-xiaomi/>
- Market screener*. (2024). Obtenido de <https://es.marketscreener.com/cotizacion/accion/XIAOMI-CORPORATION-45271958/finanzas/>

- merca2*. (Agosto de 2024). Obtenido de Xiaomi aumenta sus ganancias un 39% gracias al auge de ventas desde 2021: https://www.merca2.es/2024/08/21/xiaomi-ganancias-auge-ventas-1886106/?utm_source=chatgpt.com?utm_campaign=twitter
- movilzona*. (Noviembre de 2022). Obtenido de Xiaomi consolida su posición a pesar del difícil contexto económico: <https://www.movilzona.es/branded/b2b/xiaomi-resultados-q3-2022/>
- movilzona*. (2025). Obtenido de <https://www.movilzona.es/branded/b2b/xiaomi-resultados-ingresos-record-2024/>
- Mundo Xiaomi*. (Agosto de 2024). Obtenido de ¿Por qué los productos Xiaomi son mucho más baratos en China que en España?: <https://www.mundoxiaomi.com/especiales/estas-cuatro-razones-principales-que-productos-xiaomi-mucho-baratos-china-que-espana>
- Mundo Xiaomi*. (2025). Obtenido de <https://www.mundoxiaomi.com/moviles/as-que-tiene-xiaomi-para-superar-tsunami-monetario-que-trump-ha-provocado-mercados#:~:text=Inversiones%20menos%20arriesgadas,inversiones%20con%20un%20riesgo%20menor>
- muy canal*. (2015). Obtenido de Xiaomi lanza su primer smartphone fuera de Asia: <https://www.muycanal.com/2015/07/01/xiaomi-expansion>
- Navas, & G. (2016). *La dirección estratégica de la empresa : teoría y aplicaciones*.
- Negocios, M. (2022). *Xiaomi: el mejor ejemplo de diversificación de negocio*. Obtenido de <https://blogempresas.masmovil.es/xiaomi-el-mejor-ejemplo-de-diversificacion-de-negocio/>
- Política Exterior*. (2025). Obtenido de China y la Unión Europea: <https://www.politicaexterior.com/articulo/china-y-la-union-europea-geopolitica/>
- Puro Marketing*. (2023). Obtenido de <https://www.puromarketing.com/88/211928/indice-tendencias-consumidor-europa-2023-fidelizacion-marcas-esta-auge>
- SantaLuciaImpulsa. (s.f.). *El gigante Apple: todo sobre su estrategia para triunfar*. Obtenido de <https://www.santaluciaimpulsa.es/blog/el-gigante-apple-todo-sobre-su-estrategia-para-triunfar-2>

- SCRIBD.* (s.f.). Obtenido de Análisis de Huawei PESTEL: <https://es.scribd.com/document/423561807/Analisis-de-Huawei-PESTEL>
- Silicon.* (2015). *Xiaomi firma una importante alianza con Foxconn para producir móviles en la India.* Obtenido de <https://www.silicon.es/xiaomi-firma-una-importante-alianza-con-foxconn-para-producir-moviles-en-la-india-2292670>
- statista.* (Julio de 2024). Obtenido de Apple y Samsung, líderes indiscutibles del mercado de telefonía móvil: <https://es.statista.com/grafico/29636/cuota-de-mercado-de-telefonos-moviles-en-el-mundo-por-proveedores-lideres/#:~:text=Actualmente%2C%20Apple%20y%20Samsung%20son,mercado%20del%2011%2C92%25>
- Xacata.* (2019). *Tiendas Xiaomi en España: quién está detrás y cómo funciona su sistema de franquicias.* Obtenido de <https://www.xataka.com/empresas-y-economia/tiendas-xiaomi-espana-quien-esta-detras-como-funciona-su-sistema-franquicias>
- Xacata.* (2024). *Xiaomi ya no quiere depender de Qualcomm y MediaTek.* Obtenido de <https://www.xataka.com.mx/celulares-y-smartphones/xiaomi-no-quiere-depender-qualcomm-mediatek-desarrolla-su-propio-chip-para-celulares-para-ser-como-google>
- xataka.* (Agosto de 2024). Obtenido de Las subvenciones millonarias de China a sus empresas de chips para contrarrestar a EEUU, en cifras: <https://www.xataka.com/empresas-y-economia/subvenciones-millonarias-china-a-sus-empresas-chips-para-contrarrestar-a-eeuu-cifras>
- XIAOMI.* (2025). Obtenido de XIAOMI: <https://www.mi.com/pe/about/>
- Xiaomi Community.* (2024). Obtenido de La historia de Xiaomi] Episodio 1: <https://new.c.mi.com/pe/post/24310>
- Xiaomi Corporation.* (s.f.). Obtenido de <https://www.mi.com/es/about/?srsltid=AfmBOoqacSjCoT6lRwkiSwacmcv6yqzvbBVGjxVGhz5QFsBjWJyEeRkA>
- Zoom Tecnológico.* (2025). Obtenido de <https://www.zoomtecnologico.com/2021/07/08/tiendas-fisicas-xiaomi/>