

Universidad Miguel Hernández



UNIVERSITAS
Miguel Hernández

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS DE ELCHE

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Análisis estratégico de Xiaomi

Trabajo Fin de Grado

Curso académico: 2022/2023

Alumno: Ismael Martínez Berna

Tutor: José María Gómez Gras

Índice

1. Introducción	3
1.1 Resumen	3
1.2 Motivación.....	3
1.3 Objetivos.....	4
2. Presentación de la empresa	4
2.1 Historia de la empresa	4
2.2 Misión, visión, valores y objetivos	7
2.3 Responsabilidad social corporativa	9
3. Análisis externo	10
3.1 Entorno general. Análisis PESTEL	10
3.2 Entorno competitivo	13
3.2.1 El modelo de Abell	13
3.2.2. El modelo de las cinco fuerzas de Porter	14
4. Análisis interno	20
4.1 Cadena de valor	20
4.2 Recursos y capacidades	23
5. Análisis DAFO	26
6. Estrategias de la empresa	30
6.1 Ventaja competitiva	30
6.2 Estrategia competitiva	31
7. Estrategia corporativa	32
7.1 Desarrollo interno	32
7.2 Desarrollo externo	34
8. Conclusiones	36
9. Bibliografía	37

1. Introducción

1.1 Resumen

El presente TFG tiene como objetivo realizar un análisis estratégico de la empresa tecnológica Xiaomi, una compañía china que ha experimentado un rápido crecimiento a lo largo de los años. En este análisis se examinarán los principales factores externos, partiendo del entorno general y competitivo que afecta a la industria, así como los factores internos, basándonos en sus fortalezas y debilidades. Se utilizarán herramientas y conceptos de análisis estratégico, como el análisis PESTEL, la matriz Ansoff, entre otros.

El objetivo final de este TFG es analizar las estrategias que sigue la empresa para obtener su ventaja competitiva frente a la competencia.

1.2 Motivación

Este trabajo pretende analizar la estrategia que ha utilizado Xiaomi para conocer cómo ha logrado llegar a la cima de las empresas tecnológicas. Mi interés en la tecnología y mi curiosidad por conocer cómo las empresas del sector logran mantenerse competitivas y adaptarse a los cambios del mercado me han llevado a elegir el análisis estratégico de Xiaomi como tema de mi TFG. La elección de Xiaomi para este trabajo sobre otras empresas tecnológicas radica en conocer su enfoque innovador y su rápido crecimiento en estos últimos años. Además, como usuario de productos de Xiaomi, he experimentado de primera mano la calidad y el valor que ofrece la marca.

Esta empresa, que en un principio se dedicaba a la venta de *smartphones*, ha logrado expandirse a otros mercados como el de los portátiles, hogares inteligentes, monitores, entre otros, y ha demostrado una capacidad de innovación constante.

Considero que el análisis estratégico de Xiaomi puede proporcionar un valioso conocimiento sobre cómo una empresa puede crecer rápidamente y mantenerse en el mercado en un sector tan competitivo como el tecnológico.

1.3 Objetivos

El objetivo principal de este TFG es realizar un análisis estratégico de Xiaomi, una empresa tecnológica china que ha experimentado un rápido crecimiento en los últimos años hasta llegar a ser una de las marcas más importantes del mercado global de la tecnología.

El análisis estratégico permitirá entender los factores clave que han llevado a Xiaomi a ser una empresa líder en el mercado de la tecnología, a pesar de la fuerte competencia en el sector. Para lograr este objetivo, se llevará a cabo una investigación que permita conocer a fondo la empresa, su modelo de negocio, su evolución histórica y su estrategia de crecimiento a largo plazo.

De esta manera, se podrán identificar las fortalezas y debilidades, las amenazas y oportunidades que enfrenta, y determinar qué factores han sido claves en su éxito, y como pueden ser aplicables a otras empresas de su mismo sector.

2. Presentación de la empresa

2.1 Historia de la empresa

Xiaomi es una empresa tecnológica china fundada en el año 2010 por Lei Jun y otros siete co-fundadores.

El origen de la palabra Xiaomi proviene de la unión de Xiao, un concepto budista que significa "un solo grano de arroz de un budista es tan grande como una montaña", y Mi.

La palabra "Mi" en Xiaomi proviene de dos significados diferentes: el primero es "Internet móvil" y el segundo es una abreviatura de "misión imposible", lo que refleja la filosofía de la empresa de abordar grandes desafíos y superar obstáculos para ofrecer tecnología innovadora a los consumidores (Xiaomi, s.f.).

Figura 1. Logo de Xiaomi



Fuente: página web de Xiaomi.

El 6 de abril de 2010 se funda oficialmente Xiaomi. Inicialmente la empresa tenía como propósito la creación de un sistema operativo, el MIUI. Este sistema operativo es una capa de personalización para teléfonos inteligentes y tabletas basada en Android, pero altamente modificada, añadiendo las mejores cualidades y características del sistema iOS (el sistema creado por Apple para iPhone). Este sistema alcanzó el éxito rápidamente ya que conjugaba el diseño y las características más atractivas de los dos sistemas operativos líderes mejorando su funcionalidad, lo que le hizo ganar gran popularidad entre los consumidores rápidamente y con el paso de los años, también entre los fabricantes (Díaz, 2022) (Díaz, 2022)

Después de su éxito en el desarrollo del software, la compañía dio el salto al mercado del hardware comenzando su andadura en el mercado de los teléfonos móviles lanzando su primer dispositivo en verano de 2011, el Xiaomi Mi1. Desde entonces, Xiaomi ha experimentado un rápido crecimiento, expandiéndose para incluir otros dispositivos electrónicos, productos de hogar inteligente y servicios en línea. A principios del 2023 Xiaomi aseguró que ha invertido cerca de 420 millones de euros en desarrollar un nuevo modelo de negocio basado en los coches eléctricos (Corrales, Business insider, 2023).

Uno de los factores clave del éxito de Xiaomi es que inicialmente se enfocó en los canales de venta en línea, lo que le permitió reducir costes al eliminar intermediarios. Además, Xiaomi ha sido capaz de atraer a los consumidores gracias a la calidad de sus productos, precios competitivos y su estrategia de marketing efectiva.

Esta fue la estrategia competitiva que Xiaomi quería explotar inicialmente, sobre todo en su fase de desarrollo de producto e introducción en el mercado. Remarcando claramente la ventaja competitiva de unos precios muy accesibles para productos de alta calidad, que

además utiliza su propio sistema operativo (preferido por muchos), y que trató de incluir en sus productos primeramente las ventajas y características preferidas de los productos de sus principales competidoras.

En los primeros años de su existencia, Xiaomi se centró en el mercado chino, pero con el tiempo se expandió a otros mercados, incluyendo India, Europa y América Latina.

Actualmente, Xiaomi es la tercera mayor fabricante de *smartphones* en el mundo de distribución de *smartphones*. (IDC, 2023)

Figura 2 Envíos anuales de unidades (en millones) de las 5 principales compañías de *smartphones* a nivel mundial en 2022 y 2021.

Worldwide Smartphone Top 5 Company Shipments, Annual 2022 and 2021 (M Units)					
Company	2022Q4 Shipment Volumes	2022Q4 Market Share	2021Q4 Shipment Volumes	2021Q4 Market Share	Year-Over-Year Change
Samsung	260.9	21.6%	272.1	20.0%	-4.1%
Apple	226.4	18.8%	235.8	17.3%	-4.0%
Xiaomi	153.1	12.7%	191.0	14.0%	-19.8%
OPPO	103.3	8.6%	133.6	9.8%	-22.7%
vivo	99.0	8.2%	128.3	9.4%	-22.8%
Others	362.7	30.1%	399.1	29.3%	-9.1%
TOTAL	1205.5	100%	1359.8	100.0%	-11.3%

Fuente: (IDC, 2023)

Xiaomi ha pasado de ser una empresa de telefonía móvil a convertirse en una marca de tecnología de consumo completa, con presencia en muchos mercados a nivel mundial. Con una estrategia de marketing efectiva basado en la venta en línea y una oferta de productos de alta calidad y precio competitivo, Xiaomi ha logrado un rápido crecimiento en un corto período de tiempo y se ha convertido en una de las empresas más destacadas en el mercado tecnológico.

2.2 Misión, visión, valores y objetivos

Para definir la orientación futura de la empresa es necesario establecer cuatro conceptos básicos: la visión, la misión, los valores y los objetivos estratégicos.

La visión es la declaración que hace la empresa imaginando el estado deseado de la organización a largo plazo y como desea posicionarse en el mercado (Guerras & Navas, 2015, pág. 110).

La visión de Xiaomi es la siguiente: “Make friends with users and be the coolest company in the user’s hearts”, que traducido al español significa: Hacerse amigo de los usuarios y ser la compañía más querida (Xiaomi, s.f.).

Esta visión cumple con todas las características básicas que debe tener una visión para ser eficaz (Guerras & Navas, 2015):

- Concisa: es breve, de 13 palabras, por lo que es fácil de recordar.
- Clara: se entiende fácilmente.
- Orientada hacia el futuro: habla de sus aspiraciones en el largo plazo.
- Estable: establece una dirección clara y específica para la empresa
- Desafiante: va más allá de ofrecer productos o servicios de alta calidad. Trata de establecer una relación duradera con el cliente.
- Abstracta: se centra en un concepto intangible como lo es la relación emocional entre la empresa y sus usuarios.
- Inspiradora: Es deseable para los miembros de la organización.

La visión de Xiaomi es adecuada ya que es ambiciosa tratándose de una gran empresa.

La misión representa la esencia de la empresa en el momento actual y futuro desde un punto de vista general (Guerras & Navas, 2015, pág. 111). En el caso de Xiaomi, según su página web:

La misión de Xiaomi es construir productos asombrosos con precios honestos para permitir a todos en el mundo disfrutar de una vida mejor a través de tecnologías innovadoras. (xiaomi today, 2023)

Basándonos en las variables de Hax y Majluf (Guerras & Navas, 2015, pág. 112), esta misión utiliza dos de sus variables:

- Identificación de la capacidad esencial: “construir productos asombrosos con precios honestos”, aquí Xiaomi aclara e identifica su ventaja competitiva.
- Mencionar los valores, creencias y la filosofía de Xiaomi: “permitir a todos en el mundo disfrutar de una vida mejor a través de tecnologías innovadoras” ya que la filosofía de Xiaomi está enfocada en su compromiso con la innovación y la accesibilidad para todos los usuarios.

La variable de la definición del campo de actividad está ausente de la misión de Xiaomi, puesto que define una misión amplia, sin concretar el campo de actividad.

Los valores de una empresa son los principios éticos y morales que rigen sus actuaciones en la consecución de la visión y la misión (Guerras & Navas, 2015, pág. 113). Los valores que rigen la conducta de Xiaomi son la integridad empresarial, la honestidad y el cumplimiento de la normativa. (Xiaomi, 2021, pág. 159)

Los objetivos estratégicos son metas que una empresa establece para guiar su crecimiento y éxito a medio y largo plazo.

En el caso de Xiaomi, la empresa establece el siguiente objetivo:

El doble énfasis en la escala y la rentabilidad es nuestra estrategia operativa para 2023. Desde nuestros inicios, siempre hemos dado prioridad a la expansión de escala, con el compromiso de ofrecer productos inteligentes altamente competitivos a los consumidores de todo el mundo. Al entrar en la siguiente fase de nuestro ciclo de desarrollo, elevaremos la rentabilidad al mismo nivel de importancia que la escala. Al mismo tiempo, mejoraremos nuestra estructura de gestión interna, aumentaremos nuestra eficiencia operativa y optimizaremos nuestra asignación de recursos para reforzar nuestra investigación en profundidad y el desarrollo de tecnología punta, así como el desarrollo de otras iniciativas innovadoras (Xiaomi, 2022, pág. 13).

El objetivo no está bien formulado, ya que no contiene los cuatro elementos esenciales (Fitzroy, 2012).

- Atributo o característica que se pueda medir: ofrecer productos inteligentes altamente competitivos a los consumidores de todo el mundo.

- Una escala sobre lo que se pueda medir el atributo: no lo menciona.
- Un nivel que debe ser conseguido: no lo menciona.
- Un plazo temporal para la consecución del objetivo: año 2023.

Se trataría de un objetivo no financiero, a corto plazo, abierto, ambicioso y competitivo (Guerras & Navas, 2015, pág. 117)

2.3 Responsabilidad social corporativa

La responsabilidad social corporativa (a partir de ahora RSC) es una práctica empresarial en la que las empresas adoptan un compromiso ético y social en su actividad económica a través de los grupos de interés.

En el caso de Xiaomi, ha trabajado en su RSC desde sus inicios y ha integrado la sostenibilidad en sus áreas de negocio. La empresa se esfuerza en ser una buena empresa corporativa y se centra en tres áreas principales de RSC: medioambiente, sociedad y empleados (Xiaomi, 2022)

En términos de medioambiente, Xiaomi se compromete a reducir su huella de carbono, aumentar la eficiencia energética y utilizar materiales sostenibles en sus productos. También implementan un sistema de gestión ambiental y se aseguran de cumplir las leyes y regulaciones relevantes.

El compromiso de Xiaomi con el cuidado del medioambiente es claro. En 2021 publicó lo siguiente:

Desde el momento en que fundamos Xiaomi en 2010, nos comprometimos a mejorar el mundo en el que vivimos. En este sentido, en 2020 nos unimos al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, alineándonos así, con sus diez principios acordados en responsabilidad social corporativa. En este informe también se puede leer cómo la sostenibilidad en Xiaomi se rige de arriba a abajo, es decir, en cómo tratamos a nuestra gente y proveedores, cómo interactuamos con nuestras comunidades, así como nuestra respuesta a los desafíos ambientales globales (responsabilidadsocial, 2021).

En el 2020, Xiaomi donó miles de mascarillas FFP3 al gobierno italiano y ayudo a los residentes de la región de Véneto. De igualo forma, la compañía envió suministros a otros países como Francia, Reino Unido y Polonia (responsabilidadsocial, 2021).

En cuanto a la sociedad, Xiaomi se enfoca en mejorar la vida de las personas a través de su tecnología y productos. Además, ha lanzado varios proyectos de responsabilidad social, como el “programa de educación rural de Xiaomi”, que brinda acceso a tecnología y educación a las comunidades rurales de China.

Xiaomi hace hincapié en el papel fundamental que desempeña la innovación sostenible en la resolución de problemas mundiales. Por ejemplo, como parte de su compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, Xiaomi se ha unido a los desarrolladores de un sistema de alerta temprana de terremotos. Los smartphones Xiaomi que utilizan MIUI (11 y superiores) y los televisores Mi pueden alertar al instante a los clientes de la presencia de un terremoto en China, y pronto estarán disponibles en otros países con zonas sísmicas. En un momento de necesidad, estas alertas incluyen datos específicos sobre el refugio de emergencia más cercano, información de contacto de emergencia, contactos médicos e información de rescate. “Xiaomi MIUI Earthquake Alert” ha emitido más de 9,4 millones de alertas e identificado 29 terremotos con magnitudes superiores a 4,0 en 2020 (businessempresarial, 2021).

Finalmente, en cuanto a sus empleados, Xiaomi se esfuerza por crear un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso que fomente la innovación y el aprendizaje continuo. La empresa ofrece diversas oportunidades de desarrollo profesional y personal, así como programas de bienestar y salud para sus empleados. En 2023, Xiaomi anunció el nombramiento de dos mujeres para dos puestos de alto cargo en marketing, reduciendo la brecha de género. El anuncio forma parte de la estrategia de consolidación y crecimiento en Europa Occidental fomentando el talento y la igualdad que fomenta Xiaomi (rrhhdigital, 2023).

3. Análisis externo

3.1 Entorno general. Análisis PESTEL

La matriz PESTEL es una herramienta que tiene como objetivo realizar un diagnóstico del entorno de la empresa, identificando las fuerzas externas que le influyen y afectan.

- Factores político-legal: son las actuaciones de los gobiernos que afectan a la actividad económica de los países como las políticas fiscales, las subvenciones, defensa de la competencia, entre otros.

El gobierno chino influye fuertemente en las empresas que operan en el país, incluida Xiaomi.

Por un lado, influye positivamente ya que ha apoyado a la industria a través de políticas de financiamiento, inversiones y subsidios, así como de protección de la propiedad intelectual y la seguridad nacional. El gobierno chino protege las compañías locales de tecnología imponiendo barreras para operar en el país de sus rivales internacionales, como Facebook, twitter, etc.

Además, Xiaomi creó su comité del Partido comunista en 2015 como muestra de apoyo al gobierno chino (Scmp, 2015).

Por otro lado, la tensión entre china y EE. UU. puede tener un efecto negativo en la capacidad de Xiaomi para expandirse en mercados internacionales y acceder a tecnología punta (Xataka, 2021). Pese a que EE. UU. los incluyó en su lista negra de empresas chinas potencialmente peligrosas y posteriormente la excluyó, le afectó económicamente al grado de sufrir una pérdida de valor en bolsa (dw, 2021), además del impacto negativo de la imagen de la marca que esto le generaría en los mercados internacionales.

- Factores económicos: se basa en como la situación económica global y local puede afectar a la empresa, tales como el PIB, la inflación, el desempleo, etc.

Xiaomi ha experimentado un rápido crecimiento en los últimos años. Sin embargo, se ha visto afectada por la pandemia del COVID-19. La pandemia ha alterado los suministros de materias primas y aumentado los costes de producción, afectando negativamente a la rentabilidad de la empresa (Reuters, 2020). La guerra comercial entre EE. UU. y china ha hecho que los componentes electrónicos sean más caros, afectando la cadena de suministro de Xiaomi.

- Factores sociales: se refiere a los aspectos relacionados con la sociedad y la cultura que pueden influir en el entorno empresarial, tales como los hábitos y estilos de vida, demografía, valores culturales, entre otros.

A lo largo de los años los consumidores han ido evolucionando hasta estar “obligados” a estar siempre conectados. Este cambio en la preferencia del consumidor ha ocasionado que empresas como Xiaomi, que apuesta por una estrategia de “inundar” el mercado de móviles en cualquier rango de precio haya sido beneficiada.

El inconveniente que presenta Xiaomi es que, al ser una marca china, presenta su propio conjunto de problemas socioculturales. Muchos consumidores occidentales creen que los productos chinos son inferiores al ser “made in China”.

Según (Lada, 2021) “La influencia del made in en la conducta del consumidor es tan grande que puede determinar que los productos de un determinado país no produzcan confianza en los consumidores como es el caso del made in China”.

Este es el motivo por el que Xiaomi lucha por intentar penetrar el mercado estadounidense.

- Factores tecnológicos: se trata de los aspectos relacionados con la tecnología y la innovación que influyen en el entorno empresarial, como por ejemplo la inversión pública en I+D, la infraestructura tecnológica, entre otros.

Xiaomi invierte continuamente en innovaciones tecnológicas para adaptarse a las tendencias del sector. La empresa ha sido muy activa en la inversión en investigación y desarrollo y ha lanzado una serie de innovaciones en el mercado de los *smartphones*, como la tecnología de pantalla completa y cámara “pop-up”.

La diversificación de Xiaomi hace que tenga una gran variedad de productos en su cartera, desde televisores inteligentes hasta robots aspiradoras. Actualmente posee más de 29.000 patentes en todo el mundo (Xiaomi4mi, 2022), como explicaremos en el punto 4.2 de este trabajo.

- Factores medioambientales: se refiere a todo lo que afecta a la sostenibilidad del planeta, como las energías renovables, el consumo de energía, el cambio climático, etc.

La sostenibilidad y el medioambiente son cada vez más importantes para los consumidores, y Xiaomi ha demostrado un fuerte compromiso con estas cuestiones. La empresa ha introducido una serie de iniciativas de sostenibilidad en su cadena de suministro y ha trabajado para reducir su huella de carbono con medidas como

promover la gestión sostenible del agua en sus operaciones, reducir los desechos electrónicos, bajos niveles de carbono, entre otros (Xiaomi, 2022).

- Factores legales: se refiere a las leyes, regulaciones y marcos legales que pueden afectar las operaciones de la empresa.

Las leyes relacionadas con la protección de derechos de autor, patentes y marcas comerciales pueden influir en la capacidad de Xiaomi para proteger sus innovaciones y tecnologías.

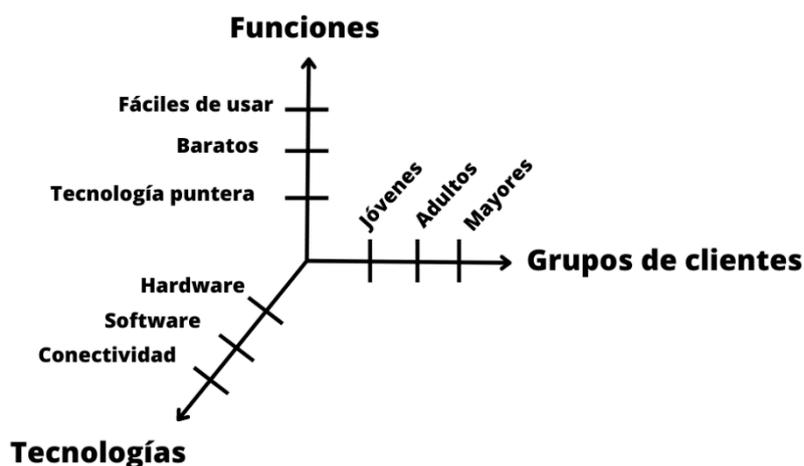
3.2 Entorno competitivo

3.2.1 El modelo de Abell

El modelo de Abell es un enfoque estratégico utilizado para analizar el entorno de la empresa. El entorno competitivo se define por estas tres dimensiones:

- **Grupo de clientes:** a quien se dirigen los productos o servicios.
- **Funciones que el producto o servicio cubre a dichos clientes:** se refiere a las necesidades que satisfacen.
- **Tecnología empleada:** la forma en la que una función es cubierta.

Figura 3. Modelo de Abell de Xiaomi



Fuente: elaboración propia.

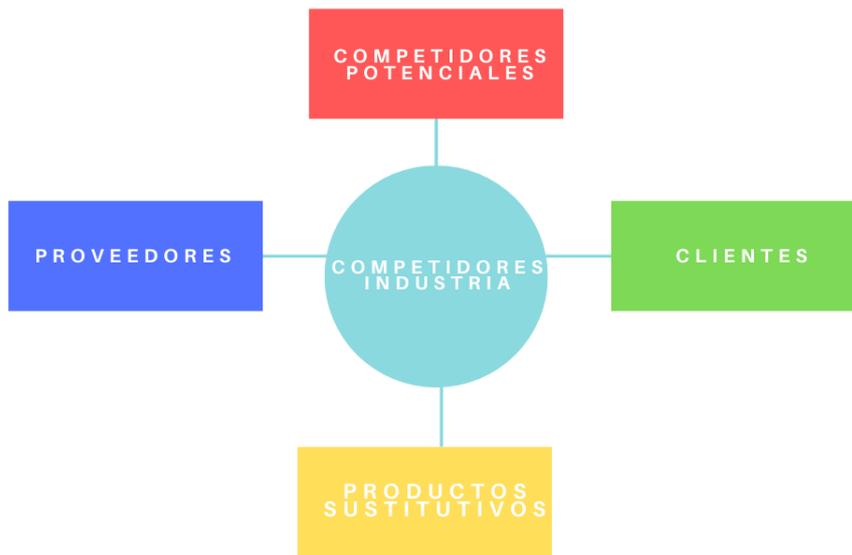
- **Grupos de clientes:** En la figura 3 se observa como los grupos de clientes a los que satisface Xiaomi se basa en personas jóvenes, adultas y mayores que busquen productos tecnológicos punteros a este tipo de clientes que puedan tener cualquier nivel de renta.
- **Funciones:** Xiaomi satisface una amplia gama de necesidades con su gama de productos, desde teléfonos móviles hasta bombillas inteligentes. Las variables que Xiaomi satisface son: que sean fáciles de usar, tanto para personas muy jóvenes como para personas mayores; que sean baratos para que cualquier persona que quiera gastarse poco dinero en un producto tecnológico pueda hacerlo; y por último que el producto que venda Xiaomi sea puntero, tenga la última tecnología patentada para la gente mas entusiasta.
- **Tecnologías:** Xiaomi se caracteriza por su enfoque en la tecnología y la innovación. La empresa emplea una variedad de tecnologías para desarrollar y fabricar sus bienes y servicios. Esto incluye tecnologías de hardware, software y conectividad que le permiten ofrecer características y funcionalidades avanzadas en sus dispositivos electrónicos, como tablets, *smartphones*, dispositivos para el hogar y otros accesorios. Además, Xiaomi ha aprovechado la inteligencia artificial, el internet de las cosas (IoT) y la conectividad 5g para mejorar la experiencia de sus clientes.

3.2.2. El modelo de las cinco fuerzas de Porter

El objetivo de este modelo es saber las oportunidades y amenazas del entorno competitivo de la empresa y determinar el atractivo de la industria. El modelo de las cinco fuerzas de Porter constituye una metodología para investigar las oportunidades y amenazas que se le presentan a una empresa (Guerras & Navas, 2015, pág. 174).

El grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que definen la posibilidad de obtención de rentas superiores (Guerras & Navas, 2015, pág. 175)

Figura 4. Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: elaboración propia a partir de Porter.

Las cinco fuerzas de Porter aplicado a Xiaomi son:

1. **Intensidad de la competencia actual:** hace referencia al grado de competencia existente entre las empresas que operan en una industria determinada. Cuanto mayor sea la competencia, menor rentabilidad obtienes y disminuye el atractivo de la industria.

En el caso de Xiaomi, se encuentra en un mercado altamente competitivo de dispositivos electrónicos en los que sus principales competidores son Apple, Samsung y Oppo, entre otros. La rivalidad se intensifica a medida que se satura el mercado, debido a la constante innovación tecnológica. Xiaomi logra tener éxito ofreciendo productos de alta calidad a precios asequibles, lo que les diferencia del resto de competidores y ganar una cuota de mercado significativa.

- **Apple:** es una de las empresas más reconocidas y exitosas de la industria tecnológica. La estrategia de Apple frente a la competencia le ha permitido mantener su posición líder en la industria tecnológica. Entre las estrategias que sigue podemos comentar algunas: Apple se distingue por su enfoque en la

innovación y desarrollo de productos únicos. A través de su enfoque en un diseño elegante y fácil de usar, logra diferenciarse de sus competidores.

Otra de sus estrategias se basa en la fidelización con el cliente. Apple destaca por su servicio de atención al cliente tanto en línea como en tiendas físicas, permitiendo a sus clientes resolver problemas relacionados con su dispositivo y recibir asesoramiento personalizado.

Uno de los puntos débiles que tiene Apple se basa en su ecosistema cerrado. Es difícil entrar en sus productos ya que te fuerza a comprar dentro de su ecosistema para que te funcione correctamente, lo que crea rechazo para posibles compradores potenciales que no pueden permitirse gastar tanto dinero.

El precio elevado de los productos de Apple es otro de sus puntos débiles. Tienen a ser más costosos de media que sus competidores, lo que limita su cuota de mercado a cierto segmento de clientes que buscan opciones más económicas. La estrategia que sigue Apple con el precio es la de crear productos “exclusivos” y obtener más margen de beneficio por cada producto vendido (Cuofano, 2023)

- **Samsung:** es una empresa multinacional con sede en Corea del Sur y uno de los líderes de la industria de la electrónica de consumo. Posee la mayor cuota de mercado de *smartphones* mundial. Destaca por su amplia gama de productos, desde teléfonos inteligentes, televisores, electrodomésticos, etc.

La estrategia de Samsung frente a la competencia se basa en la diversificación de productos, permitiéndole abarcar diferentes segmentos de mercado y atender las necesidades de diversos grupos de clientes. Samsung se esfuerza por crear un ecosistema parecido al de Apple fomentando la fidelización del cliente.

Uno de los puntos débiles de Samsung se basa en la percepción de calidad de los clientes.

Aunque la marca Samsung goza de prestigio entre los consumidores, se ha enfrentado a algunos problemas relacionados con la calidad y la fiabilidad en el pasado. El caso más famoso es el del Galaxy Note 7, en el que la batería podía llegar a hincharse y en algunos casos explotar. Esto le reportó a Samsung pérdidas millonarias, ya que tuvo que hacer frente al daño a su imagen de marca (El País, 2016).

- **Oppo:** es una empresa de tecnología con sede en China que destaca en la industria de los *Smartphones*. Se sitúa en el cuarto puesto en referencia a la cuota de mercado mundial de *smartphones*. Su estrategia es parecida a la de Xiaomi, ya

que adapta las necesidades y preferencias de los clientes en los diferentes mercados. Aunque tiene una fuerte presencia en su país natal y el continente asiático, Oppo no logra penetrar el resto del mercado internacional. Es por esto por lo que tiene dificultades a la hora de competir con empresas más establecidas en el mercado y atraer nuevos clientes.

Podemos decir que Oppo es una competidora actual en algunos mercados, y puede ser potencial en otros.

2. **Entrada de competidores potenciales:** hace referencia a las nuevas empresas que quieren entrar a una industria determinada. Cuanto más atractiva sea la industria, más competidores potenciales habrá. Esto depende de dos factores: las barreras de entrada y la reacción de los competidores establecidos (Guerras & Navas, 2015, pág. 179)

El mercado tecnológico (y concretamente el de *smartphones*) está altamente saturado, es difícil que entren nuevos competidores ya que ha llegado a su estado de madurez.

La posibilidad de que entren nuevos competidores depende de:

- **Barreras de entrada:** son los factores que limitan la entrada de nuevos competidores mediante el aumento de costes que asume la empresa potencial. Cuanto mayor sean las barreras de entrada, menos atractivo será para las empresas potenciales, puesto que les supondrá un impedimento a la hora de entrar en la industria, y mayor rentabilidad para las empresas establecidas.

Las principales barreras de entrada son:

- Economías de escala: los fabricantes como Apple, Samsung o Xiaomi han logrado economías de escala significativas debido a su volumen de producción y ventas masivas, por lo que las economías de escala son muy fuertes. Ello les permite disminuir los costos unitarios y ofrecer precios competitivos. Para los competidores potenciales, alcanzar economías de escala parecidas, puede suponerles un gran desafío.
- Acceso a los canales de distribución: las empresas establecidas tienen redes de distribución sólidas y acuerdos con operadores de red y minoristas, por lo que les proporciona una amplia presencia en el mercado y acceso directo a los canales de venta. Entrar en estas redes de distribución pueden ser complicados para los competidores potenciales.

- Diferenciación de producto: el mercado está altamente regula en términos de patentes y propiedad intelectual. Las empresas establecidas suelen tener una cartera de patentes extensa, lo que les brinda protección legal y ventajas competitiva frente a competidores potenciales. Esto puede dificultar el ingreso de nuevos competidores que no tengan una cartera sólida de patentes.
 - Efectos de red: para los competidores potenciales no es fácil entrar en la industria, ya que existe un riesgo de baja aceptación por parte de los clientes que conocen otras marcas ya consolidadas. Los clientes preferirán un dispositivo ya establecido, porque aumentará el valor de la marca y fortalecerá su ecosistema.
 - Reacción de los competidores establecidos: los competidores establecidos suelen tener diversas reacciones ante la entrada de nuevos competidores. Estas reacciones pueden variar dependiendo de la estrategia y posicionamiento de cada competidor en el mercado. Los competidores establecidos pueden responder a la entrada de nuevos competidores mediante la competencia de precios. Esto implica ajustar los precios de sus productos para ser más competitivos que los competidores entrantes. Una reducción de precios puede disminuir su margen de beneficios, pero puede ayudar a mantener su cuota de mercado o aumentarlo y evitar que los nuevos competidores consigan nuevos clientes. Los competidores establecidos pueden optar por estrategias de adquisición o fusión para fortalecer su posición en el mercado, como por ejemplo comprar empresas emergentes para obtener su tecnología y patentes. En 2021, Xiaomi adquirió un startup especializado en la conducción autónoma para expandirse en el sector (Holgado, 2021).
3. Amenazas de productos sustitutivos: los productos sustitutivos son aquellos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que los que ofrece la industria (Guerras & Navas, 2015, pág. 181).
- La amenaza de productos sustitutivos no es un factor importante en el mercado de *smartphones*, ya que no existe otro producto que pueda satisfacer igual a los clientes. Unos productos que no son sustitutivos, pero son complementarios son:

Las tablets: ofrecen funcionalidades similares a los *smartphones*, pero con pantallas más grandes y mayor capacidad de visualización.

Los wearables: ofrecen funcionalidades específicas como el seguimiento de la actividad física, la monitorización de la salud y las recepciones de notificaciones.

Como se puede ver, estos productos tienen funcionalidades similares a los *smartphones*, pero no son sustitutivos, ya que adolecen de desventajas que el smartphone no tiene y hace que éste sea más completo.

4. Poder negociador de los proveedores: se define como la capacidad de imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas de la industria (Guerras & Navas, 2015, pág. 182).

El nivel de poder negociador de los proveedores puede influir en aspectos como el precio, la calidad de los productos, el plazo de entrega y la capacidad de innovación de los fabricantes.

- Concentración de proveedores: si la industria depende de un número limitado de proveedores clave para componentes esenciales, esos proveedores pueden tener un mayor poder de negociación. En este caso la concentración de proveedores es baja, puesto que el número de proveedores que participan es alto.
- Grado de diferenciación de productos: si los productos de los proveedores son únicos, los fabricantes de *smartphones* pueden estar más limitados en términos de elección de proveedores, por lo que el poder de negociación sería alto. En este caso, el poder de negociación es bajo puesto que el diseño del smartphone está homogeneizado.
- Costes de cambio: los fabricantes de *smartphones* pueden tener menos capacidad de negociación con los proveedores existentes, por lo que cambiar de proveedor implica altos costes en la cadena de suministros. En el caso de Xiaomi, el poder de negociación es bajo puesto que, al tener múltiples proveedores trabajando con ellos, le brinda flexibilidad a la hora de cambiar de proveedores reduciendo su dependencia con un solo proveedor.

Podemos concluir que el poder de negociación de los proveedores respecto a Xiaomi es bajo.

5. Poder negociador de los clientes: se define como la capacidad que poseen los clientes para imponer condiciones frente a la empresa. Puede influir en aspectos como las condiciones de compra o servicio de un producto. En el caso de la industria de los *smartphones*, el poder de negociación de los clientes es alto puesto que hay numerosos fabricantes, brindando a los clientes una amplia gama de opciones a elegir.
- Volumen de transacciones realizadas con las empresas de la industria: los clientes que realizan compras en grandes volúmenes suelen tener más poder de negociación, ya que representan una parte significativa de los ingresos de los proveedores y pueden presionar para obtener descuentos.
 - Información y transparencia: los clientes tienen acceso a una amplia cantidad de información a través de internet y redes sociales, lo que les permite comparar precios y características de los *smartphones*. Esto hace que el poder de negociación sea alto.
 - Grado de diferenciación de los productos: los *smartphones* ofrecen características y funcionalidades similares entre diferentes marcas, lo que reduce la lealtad de los clientes. Esto lleva a una mayor sensibilidad sobre el precio y la capacidad de los clientes de buscar ofertas y promociones que se ajusten a sus necesidades.

Podemos concluir que el poder negociador de los clientes es alto.

En general, podemos considerar a la industria de *Smartphones* atractiva debido principalmente a la alta demanda global de dispositivos móviles y la constante evolución tecnológica. Sin embargo, la competencia intensa y las barreras de entrada son factores que pueden influir en la rentabilidad y la dinámica de mercado.

4. Análisis interno

4.1 Cadena de valor

La cadena de valor hace referencia a la desagregación de la empresa en las actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio. El objetivo del análisis es identificar las fuentes de ventaja competitiva para la empresa (Guerras & Navas, 2015, pág. 213).

1. Actividades primarias: forman parte del proceso productivo básico. Están divididos en:

- **Logística interna o entrada de factores:** la logística interna de Xiaomi hace referencia a las actividades de almacenamiento y distribución de materias primas por parte de la compañía. Esto también incluye la adquisición de componentes y materiales necesarios para la fabricación de sus productos, la gestión de inventarios y el control de calidad. Xiaomi destaca por su capacidad para optimizar su cadena de suministro, asegurando la minimización de costes. Algunos proveedores de Xiaomi tienen su sede en Taiwan, entre las que se incluye TSMC, la mayor fabricante de semiconductores del mundo.
- **Producción:** Xiaomi se concentra en la producción y ensamblaje de sus dispositivos. La empresa ha implementado estrategias de fabricación eficientes y tecnologías avanzadas para garantizar la calidad de sus productos y su capacidad para satisfacer la creciente demanda de mercado. Las fábricas de producción de Xiaomi se encuentran en china e india, lugares donde la proximidad de Xiaomi hace que los costes de mano de obra y materia prima les resulte rentable.
- **Logística externa o distribución:** una vez que los dispositivos de Xiaomi son fabricados, la empresa se centra en su distribución eficiente y gestión de la cadena de suministro. Xiaomi ha desarrollado una red global de distribución que abarca diferentes regiones y canales de venta, incluyendo tiendas físicas, plataformas de comercio online y asociaciones con operadoras de telecomunicación.
- **Marketing y ventas:** Xiaomi ha sido reconocida por su estrategia de marketing innovadora y agresiva. La empresa se basa en su estrategia comercial de liderazgo en costes. La compañía utiliza la estrategia de marketing del hambre y ventas flash, generando una falsa sensación de necesidad por parte de los clientes de que tienen que comprar ese producto antes de que acabe. El término marketing del hambre se describe como una estrategia que se centra en generar una sensación de escasez o deseo intenso en los consumidores para impulsar la demanda de un producto o servicio.
- **Servicio postventa:** se refiere al mantenimiento de las condiciones de utilización del producto vendido. Xiaomi reconoce la importancia del servicio al cliente como una parte integral de su cadena de valor. La empresa ofrece un servicio postventa de calidad, que incluye asistencia técnica, garantías y programas de actualización de software (xiaomiadictos, 2020).

2. Actividades de apoyo: no forman parte del proceso productivo, pero sirven de soporte para las actividades primarias. Están divididos en:
- **Aprovisionamiento:** se refiere a la obtención de materias primas, maquinaria, entre otros, que van a ser utilizados por la empresa para la realización de su actividad. Xiaomi ha establecido relaciones estratégicas con proveedores confiables para garantizar el suministro de componentes y materiales de alta calidad. La empresa busca constantemente oportunidades de optimización de costes y mejoras en la cadena de suministros. En 2019, Xiaomi abrió su parque científico y tecnológico con el que espera llevar parte de su actividad actual de desarrollo e investigación (Xiaomiadictos, 2019).
 - **Desarrollo de tecnología:** se refiere a las actividades relacionadas con la obtención y mejora de las tecnologías. Xiaomi es reconocida por su enfoque en la innovación tecnológica. La empresa invierte notablemente en I+D para desarrollar nuevas tecnologías, mejorar la calidad de sus productos y mantenerse a la vanguardia de la industria tecnológica. En 2022, Xiaomi desarrolló una tecnología llamada *Text-To-Speech* capaz de ayudar a personas con trastorno del habla mediante algoritmos y tecnología de voz avanzada (infobae, 2022).
 - **Administración de recursos humanos:** se refiere a la búsqueda, contratación, formación, entre otros, de todo tipo de personal. Xiaomi se enfoca en atraer y retener talento, desarrollando las habilidades y capacidades del personal. La empresa ha implementado programas de capacitación y desarrollo profesional, lo que ha contribuido a su capacidad para innovar. Como ejemplo de dotar a sus empleados de formación laboral tenemos la plataforma online que lanzó Xiaomi en 2022 dirigido a los empleados de ventas. Se trata de un mundo virtual diseñado para fomentar el intercambio de datos, programas de formación y actualizaciones. Los usuarios pueden programar y personalizar desde su propia casa hasta visitar otros países. Con esta plataforma, Xiaomi se distingue de otras compañías añadiendo innovación tecnológica en su formación personal (Rrhhpres, 2022).
 - **Infraestructura de la empresa:** se refiere a las actividades que se engloban en la administración genérica de la empresa y que incluye la planificación, el control, la organización, entre otros. Xiaomi establece una cultura organizacional joven, con un enfoque a la innovación, la eficiencia y la colaboración.

4.2 Recursos y capacidades

El objetivo es identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración estratégica de los recursos y capacidades que posee o puede acceder.

- Recursos tangibles, Que a su vez se dividen en recursos físicos y financieros.
- Recursos físicos.

En cuanto a infraestructuras, son destacables sus numerosas fábricas, laboratorios de investigación y tiendas físicas por todo el mundo.

Estas últimas forman parte de una estrategia de desarrollo de marca por parte de Xiaomi, que pretende aumentar la concepción de la calidad de sus productos como “premium” apostando, entre otras medidas, por el incremento de la presencia de canales de venta offline en sus mercados principales. Según ellos mismo afirman en (Xiaomi corporation, 2023, pág. 7), cierra diciembre de 2022 con más de 10.000 tiendas físicas minoristas solo en china continental, y alrededor de 100 en Europa, de las cuales 60 se establecen en España (Pedrós, 2023), lo cual demuestra la importante presencia y poder de mercado que tiene Xiaomi en el mercado español.

Con la estrategia de aumentar el valor bruto de sus canales offline, Xiaomi sigue aumentando su número de tiendas mes a mes.

Respecto al activo corriente, es reseñable su inventario. Cierra 2022 con un total de 50,437 mil millones de yuanes, es decir, aproximadamente 6,637 mil millones de euros (Xiaomi corporation, 2023, pág. 34).

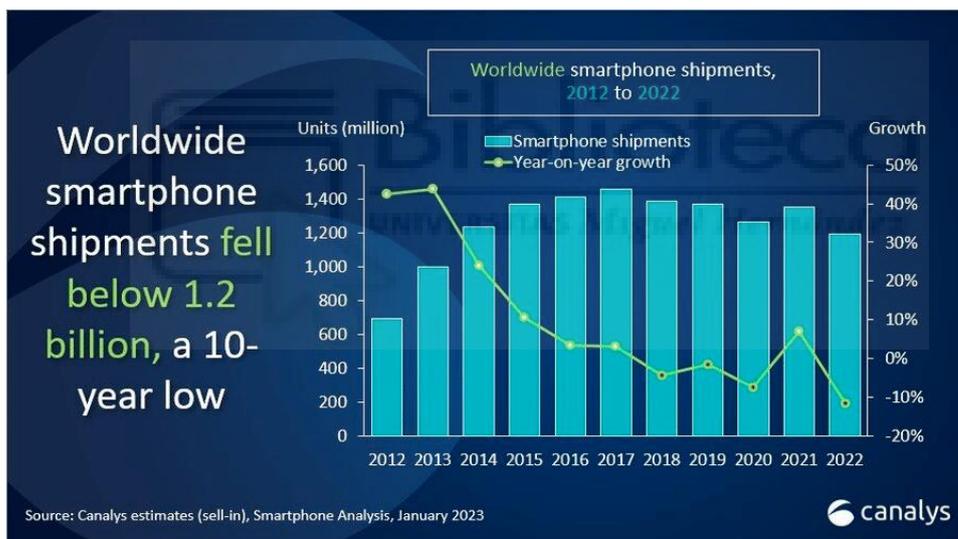
- Recursos financieros

Xiaomi cierra 2022 con unos ingresos de 280,044 millones de yuanes (36.850 millones de euros al cambio actual) con un beneficio bruto de 6.261 millones de euros (-18,3% respecto al año anterior) y un beneficio operativo de 370 millones de euros (-89,20%) (Xiaomi corporation, 2023, pág. 38)

Esta gran caída de los beneficios se explica en parte por los gastos que ha tenido la empresa para desarrollar su modelo de vehículo eléctrico, en el que asegura que ha invertido 420 millones de euros en 2022, y cuya producción no se estima que comience hasta 2024 (Corrales, Business insider, 2023).

Además, es digno de mención que el año 2022 ha sido un mal año para la industria de los *smartphones* y de su distribución en general, según Canalys, en el cuarto trimestre de 2022 se distribuyeron 43,7 millones de teléfonos inteligentes menos que en el cuarto trimestre de 2021, es decir una caída del 18% de las ventas a nivel mundial, suponiendo la mayor caída de la historia del mercado de los *smartphones*. Esto, naturalmente, ha influido en los resultados de Xiaomi significativamente (Canalys, 2023)

Figura 5. Caída mundial de envíos de *Smartphones* en 2022



Fuente: (Canalys, 2023).

- Recursos intangibles, que podemos clasificar a su vez en humanos, tecnológicos y organizativos:

- Humanos:

Desde sus inicios, la empresa ha tratado de construir un equipo de RRHH fuerte y leal. La compañía cuenta con planes de compensación y beneficios para los empleados a través de acciones e incentivos, lo que promueve y

mejora la atracción, retención y motivación de personal cualificado. A 31 de diciembre de 2022, Xiaomi tenía 32.543 empleados a tiempo parcial, de los cuales 29.967 se encontraban en China, y el resto principalmente en India e Indonesia (Xiaomi corporation, 2023, pág. 30).

También es digno de mención que, a 31 de diciembre de 2022, la empresa tenía 16.171 trabajadores dedicados a la investigación y el desarrollo repartidos en sus diversos departamentos, lo cual demuestra la estrategia de la empresa de ampliar su capital humano y su *know-how* para aumentar su desarrollo tecnológico e innovación.

- Tecnológicos: Los recursos tecnológicos conforman un gran activo para Xiaomi, ya que la compañía invierte considerablemente en Investigación, Desarrollo e Innovación. Sus esfuerzos de I+D se ven demostrados en áreas como el sistema operativo de sus *smartphones*, la imagen y diseño, la carga, el sistema operativo de las Smart TV, el desarrollo de las tecnologías 5g y la Inteligencia Artificial (IA) (Xiaomi4mi, 2022).

Este último cobra especial valor ya que una de las principales estrategias de desarrollo tecnológico de Xiaomi se basa en desarrollar e investigar acerca del IAoT aunando la IA con la IOT (la tecnología del internet de las cosas con inteligencia artificial) lo que le permite crear dispositivos capaces de analizar situaciones y decidir, y que además están conectados a la Red. (ayudaleyprotecciondatos, s.f.)

Esta cultura y estrategia de innovación y desarrollo tecnológico se ve reflejado en su reporte anual de 2022, donde podemos comprobar que sus gastos en innovación y desarrollo aumentaron un 22%, de 3900 millones de yuanes en el cuarto trimestre de 2021 a 4700 millones de yuanes en el cuarto trimestre de 2022, principalmente debido al aumento de los gastos en investigación y desarrollo de los vehículos eléctricos inteligentes (entre otras iniciativas).

Otro ejemplo que nos demuestra la importancia del desarrollo tecnológico y la innovación para Xiaomi es su gran cantidad de patentes, a finales de

septiembre de 2022, la compañía contaba con más de 29000 patentes en todo el mundo, que abarcan más de 60 países y regiones (Xiaomi4mi, 2022).

- **Organizativos:** Xiaomi cuenta igualmente con una estructura organizacional fuerte y bien delimitada, una marca y logotipo reconocible por la mayoría de los consumidores, un prestigio y renombre en el mercado, más de 600 millones de usuarios MIUI en 2023 (García, 2023).

- **Capacidades:** las capacidades de una organización se refieren a la habilidad colectiva para utilizar sus recursos de manera efectiva y eficiente para obtener una ventaja competitiva. Las capacidades están ligadas al capital humano y se apoyan en los activos intangibles, especialmente el conocimiento tecnológico y organizativo de la empresa (Guerras & Navas, 2015, pág. 224). En el caso de Xiaomi su capacidad intangible se basa en la inversión en I+D, desarrollando un ecosistema integral de dispositivos interconectados bajo la visión del AIoT.

5. Análisis DAFO

Seguidamente vamos a realizar el análisis DAFO, que resume todo lo comentado anteriormente. El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) representa los puntos débiles y fuertes con los que cuenta la organización, así como sus oportunidades y amenazas que la empresa puede encontrar en su entorno (Guerras & Navas, 2015, pág. 243).

- **Debilidades:** son las características internas negativas o áreas de mejora de la organización. Están relacionados con recursos limitados, falta de capacidades clave, baja reputación, entre otros. En el caso de Xiaomi, las debilidades son:
 - **Dependencia del mercado chino:** aunque Xiaomi haya logrado una expansión internacional significativa, todavía depende en gran medida del mercado chino para generar la mayor parte de sus ingresos. Esta dependencia conlleva una serie de riesgos, ya que una desaceleración del

mercado chino o aranceles impuestos por gobiernos internacionales puede afectar económicamente a la empresa.

- **Percepción de valor de marca de baja gama:** algunos consumidores perciben que los productos de Xiaomi son de menor calidad respecto a la competencia, como Apple o Samsung. Esta percepción puede afectar la aceptación de los productos de Xiaomi en algunos mercados.
- **Dependencia de proveedores externos:** Xiaomi depende de proveedores externos para la fabricación de sus productos, lo que puede afectar a la cadena de suministro y la calidad de sus productos. Problemas con sus proveedores o interrupciones en la cadena de suministros pueden afectar negativamente a la disponibilidad de los productos de Xiaomi.
- **Baja inversión en marketing y publicidad:** Xiaomi no se caracteriza por su inversión en publicidad y marketing, lo que hace que limite la visibilidad de la marca frente a sus competidores. La falta de presencia en campañas publicitarias masivas dificulta el posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores.
- Amenazas: son factores externos negativos que pueden afectar a la organización y sus objetivos. Incluye la competencia intensa, los cambios en la industria, las fluctuaciones económicas, entre otros.
 - **Competencia intensa en el mercado:** Xiaomi opera en un mercado altamente competitivo y maduro. Además, al tratarse de la industria del sector tecnológico, la innovación y el desarrollo deben ser constantes, ya que es muy importante estar actualizados y preparados en un mercado tan cambiante y competitivo.
 - **Avances tecnológicos rápidos:** la industria de la tecnología avanza rápidamente, por lo que los productos de Xiaomi podrían volverse obsoletos si no logran mantenerse al día con los últimos avances tecnológicos.
 - **Regulaciones y políticas comerciales:** los cambios en las regulaciones pueden tener un impacto negativo en las operaciones de Xiaomi, especialmente en el comercio internacional. Políticas comerciales

restrictivas, barreras arancelarias o disputas comerciales pueden afectar a la capacidad de Xiaomi para expandirse en ciertos mercados.

- **Fluctuaciones en el tipo de cambio y condiciones económicas:** las fluctuaciones y condiciones económicas pueden tener un impacto en los costes de producción, la demanda de productos y la rentabilidad. La incertidumbre económica puede afectar a la capacidad de Xiaomi para operar y expandirse adecuadamente.
- Fortalezas:
 - **Innovación tecnológica:** Xiaomi destaca por su capacidad para desarrollar y lanzar productos tecnológicos avanzados en el mercado. Su enfoque en la investigación y el desarrollo les permite introducir características y funciones innovadoras en sus dispositivos, lo que les brinda una ventaja competitiva.
 - **Ecosistema IoT:** la empresa ha construido un ecosistema integral de dispositivos inteligentes interconectados, permitiéndoles ofrecer a sus clientes una experiencia completa, desde hogares inteligentes hasta dispositivos portátiles.
 - **Estrategia de precios bajos:** Xiaomi se caracteriza por ofrecer productos de calidad a precios competitivos. Su enfoque en la eficiencia en la cadena de suministro y la eliminación de intermediarios les permite ofrecer precios más bajos frente a la competencia, lo que atrae a un amplio espectro de consumidores.
 - **Fuerte presencia en el comercio electrónico:** Xiaomi ha logrado una expansión global significativa a través del comercio online. Su presencia en plataformas en línea les ha permitido llegar a un público más amplio y captar la atención de consumidores de diferentes regiones.
 - **Marca globalmente reconocida:** la empresa ha conseguido posicionarse como una marca reconocida y confiable a nivel mundial. Su enfoque en la calidad, la innovación y la satisfacción del cliente ha contribuido a fortalecer su imagen de marca.
- Oportunidades:
 - **Crecimiento del mercado global de *smartphones*:** el mercado de *smartphones* sigue creciendo a nivel mundial. Xiaomi tiene la oportunidad

de aprovechar este crecimiento y expandir su presencia en nuevos mercados y segmentos de clientes.

- **Aumento de la demanda de dispositivos IoT:** con el desarrollo del internet de las cosas, hay una creciente demanda de dispositivos inteligentes interconectados. Xiaomi esta bien posicionado para capitalizar esta oportunidad gracias a su ecosistema de IoT.
- **Expansión en mercados internacionales:** la empresa tiene la oportunidad de expandir su presencia en mercados internacionales, especialmente en Europa, América Latina y África. Esto les permitiría diversificar sus fuentes de ingresos y reducir su dependencia del mercado chino.
- **Colaboraciones estratégicas:** Xiaomi puede buscar oportunidades de colaboración estratégica con otras empresas para expandirse rápidamente. Esto podría incluir asociaciones con proveedores de servicios en la nube, empresas de contenido digital o colaboraciones con otras marcas de tecnología.

Figura 6. Análisis DAFO



Fuente: elaboración propia

6. Estrategias de la empresa

6.1 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva se refiere a cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir (Guerras & Navas, 2015, pág. 253).

Según Porter, la ventaja competitiva se divide en tres conceptos (Porter, 1980, pág. 35)

1. Liderazgo en costes: se refiere a la capacidad de una empresa para ofrecer productos o servicios a un coste más bajo que sus competidores sin comprometer la calidad. La empresa trata de tener costes más reducidos para obtener márgenes de beneficio más altos o competir en precios más bajos, lo que atrae a los clientes.
2. Diferenciación de producto: consiste en, comparándolo con otras empresas, ofrecer productos o servicios únicos en términos de calidad, diseño, características u otros aspectos valorados por los clientes. La diferenciación crea una percepción de valor adicional y puede permitir a la empresa cobrar precios más altos.
3. Enfoque: se refiere a la capacidad de una empresa para concentrarse en un segmento de mercado específico o nicho y satisfacer sus necesidades de manera más efectiva que los competidores generales. Al enfocarse en un mercado concreto, la empresa puede adaptar sus productos o servicios y crear una propuesta de valor más atractivas para el segmento en particular.

En el caso de Xiaomi, la ventaja competitiva que utiliza es la del liderazgo en costes.

La aplicación de la estrategia de liderazgo en costes en Xiaomi es acertada porque cumple cada uno de los factores estructurales que se exponen a continuación (Guerras & Navas, 2015, pág. 268):

- **Los clientes son sensibles al precio y no existen costes de cambio de proveedor para ellos:** en el caso de Xiaomi, se ha posicionado en el mercado ofreciendo productos de alta calidad a precios competitivos, por lo que le ha permitido atraer

una base de clientes sensibles al precio que buscan obtener el mejor valor para su dinero.

- **La competencia de precios es intensa en la industria:** la competencia de precios es una característica destacada de la industria de la tecnología. Existen muchas empresas que compiten en el mismo segmento de mercado, ofreciendo productos similares a precios competitivos, generando una presión constante a Xiaomi y otras empresas del sector a mantenerse eficientes en términos de costes.
- **El producto está estandarizado y es ofrecido por múltiples oferentes:** la estandarización del producto implica que existen especificaciones y características comunes que son ampliamente aceptadas en el mercado. En el mercado de *smartphones* comparten características y funcionalidades básicas que son aceptadas por los consumidores.
- **Los clientes de las empresas de la industria tienen un alto poder de negociación:** esto se debe a la amplia variedad de opciones que tienen los clientes en cuanto a *smartphones* y a la baja barrera de cambio de dispositivo de los clientes gracias a la información que tienen en internet.

6.2 Estrategia competitiva

Para comprender mejor la ventaja competitiva de liderazgo en costes de Xiaomi, es necesario analizar cómo la empresa ha logrado posicionarse en el mercado y ofrecer productos a precio asequibles sin perder calidad.

La estrategia de liderazgo en costes de Xiaomi se basa en ofrecer una excelente relación calidad-precio. La empresa ha logrado reducir costes sin comprometer la calidad de sus productos, lo que les permite competir directamente con marcas más establecidas en el mercado.

En primer lugar, Xiaomi ha establecido una cadena de **suministro eficiente** y barata, mediante la inversión de proveedores locales, ofreciendo componentes y materias primas a precios competitivos. (Xiaomi4mi, 2023).

Xiaomi ha adoptado estrategias de **fabricación eficientes**, como la producción en masa y la optimización de los procesos de fabricación. Gracias a esto pueden reducir los costes de producción unitarios al aprovechar economías de escala y minimizar el desperdicio.

Otra forma en que Xiaomi ha logrado liderazgo en costes es mediante la **minimización de gastos generales y administrativos**. La empresa ha mantenido un enfoque en la

eficiencia y ha evitado invertir grandes sumas en publicidad y promoción. En cambio, ha confiado en el boca a boca y en el marketing digital para generar demanda.

Xiaomi ha aprovechado el poder de internet para llegar a una amplia base de consumidores. Al **reducir costes de distribución** tradicionales como las tiendas físicas la empresa ha podido ofrecer productos de calidad a precios bajos.

La empresa destaca por ofrecer a sus empleados oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, también llamado **efecto experiencia**. La empresa brinda programas de capacitación y formación continua, permitiendo a sus trabajadores adquirir nuevas habilidades y conocimientos. También promueve la movilidad interna y la promoción dentro de la organización, lo que motiva a los empleados a mejorar y avanzar en su vida laboral.

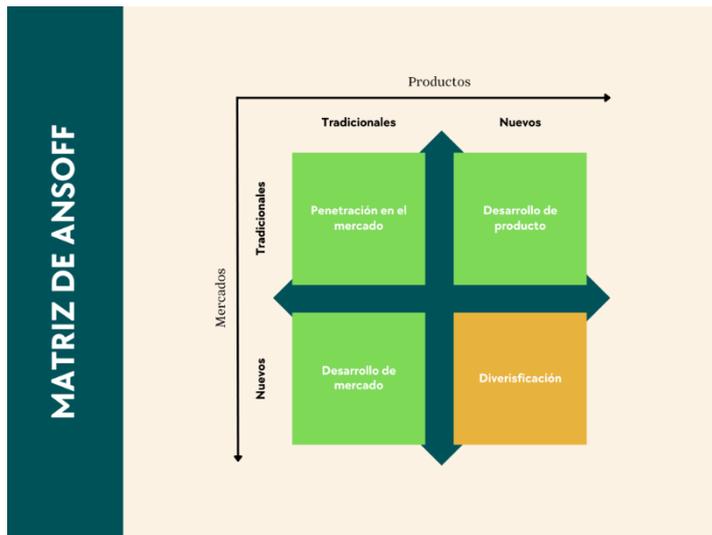
7. Estrategia corporativa

La estrategia corporativa hace referencia a las decisiones y acciones que una empresa toma para lograr sus objetivos y dirigir su crecimiento a nivel organizacional. Es el plan integral que guía las decisiones de alto nivel de la empresa, abarcando aspectos como la diversificación, las adquisiciones y fusiones y la internacionalización.

7.1 Desarrollo interno

El desarrollo interno es una estrategia corporativa que se enfoca en el crecimiento y la expansión de la empresa a través de recursos y capacidades internas. En lugar de buscar adquisiciones o fusiones, el desarrollo interno utiliza sus propios recursos y activos de la empresa, como la construcción de nuevas instalaciones, contratación de personal, compra de maquinaria, entre otros. El desarrollo interno es la forma convencional de la empresa para crecer.

Figura 7. Matriz de Ansoff



Fuente: elaboración propia a partir de Ansoff

Las estrategias de desarrollo interno son:

- **Penetración en el mercado:** implica la adopción de estrategias y tácticas para aumentar su volumen de ventas dirigiéndose a clientes actuales o a clientes potenciales similares a los actuales. Como ejemplo de este tipo de expansión podemos hablar de una reducción en el precio del dispositivo para captar clientes de la competencia. Mantener precios competitivos puede ayudar a Xiaomi a atraer a un mayor número de clientes y aumentar su participación en el mercado. Otro enfoque que utiliza Xiaomi trata de las campañas promocionales para generar interés y demanda entre los consumidores ofreciendo descuentos, promociones especiales para captar la atención del mercado y persuadir a los clientes potenciales a elegir sus productos en lugar de los competidores.
- **Desarrollo de productos:** la empresa crea, mejora y expande su línea de productos para satisfacer sus necesidades y demandas de la gente manteniéndose en el mercado actual. En el caso de Xiaomi destaca por su enfoque en la innovación constante de productos, buscando continuamente como mejorar y actualizar sus dispositivos móviles y tecnológicos para ofrecer características y funcionalidades que satisfagan las necesidades y deseos cambiantes de los consumidores. Otro ejemplo sería ampliando la gama de un producto tradicional con distintas prestaciones. Xiaomi tiene dos submarcas, llamadas Redmi y Pocophone, en las que atienden distintos segmentos de clientes.

Por un lado, Redmi sigue una estrategia de ampliación de la línea de productos existentes que se dirige a un grupo de consumidores que buscan un teléfono con una gran relación calidad-precio y con características más básicas que Xiaomi y Pocophone.

Por otro lado, Pocophone sigue una estrategia de introducción de nuevos productos lanzando al mercado *smartphones* de alto rendimiento a precios competitivos, con características avanzadas y especificaciones de alta gama.

- **Desarrollo de mercado:** implica expandirse hacia nuevos mercados con los productos existentes de la empresa. En el caso de Xiaomi, se refiere a su enfoque en ingresar a nuevos mercados geográficos con sus productos de tecnológicos. La empresa ha buscado activamente ingresar en otros mercados internacionales y ha establecido operaciones y canales de distribución en varios países. Un ejemplo de esto lo tenemos cuando Xiaomi firmó una alianza con una compañía de teléfonos “JCELL” para expandirse en el mercado brasileño (Xiaomi4mi, 2019).
- **Diversificación:** la estrategia de diversificación se refiere al ingreso en nuevos mercados ofertando nuevos productos. Xiaomi ha irrumpido en la diversificación relacionada al expandir su línea de productos como electrodomésticos inteligentes, dispositivos IoT y servicios de internet. Un ejemplo de esta diversificación son las aspiradoras robotizadas, purificadores de aire, cámaras de seguridad, televisores inteligentes, entre otros.

La diversificación relacionada le ha permitido a Xiaomi expandir su presencia en el mercado y diversificar sus fuentes de ingresos al ingresar a nuevos mercados, reduciendo su dependencia de un solo segmento y aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento.

Xiaomi también hace uso de la diversificación no relacionada, sacando productos que no tienen relación alguna con su actividad tradicional, como es el caso de zapatillas de deporte, maquinillas de afeitar y paraguas, entre otros (López, 2018).

7.2 Desarrollo externo

A diferencia del desarrollo interno, en el que la empresa realiza inversiones en su estructura, el desarrollo externo implica cualquier tipo de crecimiento que resulta de la adquisición, participación, asociación o control por parte de la empresa, de otras empresas

o de activos de otras empresas que ya estaban funcionando (Guerras & Navas, 2015, pág. 425).

Las estrategias de desarrollo externo son:

- **Adquisiciones:** implica la compra de una parte del capital social de una empresa existente por parte de otra empresa. Esta estrategia permite a la empresa adquiriente obtener acceso **inmediato a los** activos, tecnologías, productos y mercados de la empresa adquirida.

En el caso de Xiaomi, una de las adquisiciones más conocidas fue la de Meitu, una empresa de apps de modos de belleza que también fabricaba *smartphones* (Xatakamovil, 2018).

- **Cooperaciones y alianzas:** implica el acuerdo entre dos o más empresa para colaborar en proyectos específicos, compartir recursos o aprovechar sinergias mutuas con el objetivo de incrementar sus ventajas competitivas.

Un ejemplo aplicado a Xiaomi sería la alianza que tuvo con Microsoft para colaborar en áreas como la nube, la inteligencia artificial y los dispositivos inteligentes. Xiaomi adquirió patentes clave de Microsoft y comenzó a preinstalar aplicaciones de Microsoft en sus propios dispositivos (Europapress, 2016).

Otro caso de alianza con otra empresa es cuando Xiaomi anunció su colaboración con Leica para llevar la última tecnología en el apartado fotográfico a los *smartphones* de Xiaomi (Europapress, 2022); o la colaboración con Nokia, que les permite a ambos hacer uso compartido de su propiedad intelectual (Rivera, 2017).

8. Conclusiones

En este trabajo hemos podido realizado un análisis estratégico exhaustivo de Xiaomi desde sus inicios, su evolución, sus valores y objetivos.

Para una empresa tecnológica como Xiaomi, la responsabilidad social es fundamental para el correcto desarrollo de su actividad. Hemos observado como Xiaomi se compromete a reducir su huella de carbono, aumentar la eficiencia energética y utilizar materiales sostenibles en sus productos.

Analizando la matriz PESTEL comprobamos que el gobierno chino influye mucho en Xiaomi, cómo la tensión entre China y EE. UU. les ha perjudicado o el problema que tiene la empresa a ser considerada “made in China”.

También hemos podido comprobar, mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter, que la industria de los *Smartphones* es atractiva ante nuevas empresas emergentes, pero a la vez muy restrictiva por la alta competencia y barreras de entrada.

El análisis ha permitido comprender los factores determinantes que han llevado a su éxito en el mercado global de la tecnología. Se ha demostrado que su capacidad de innovación, enfoque en la relación calidad-precio y su estrategia de expansión global han sido elementos clave en su crecimiento.

Xiaomi ha demostrado una gran habilidad para adaptarse en un mercado altamente competitivo. Su estrategia de crear productos innovadores y ofrecer precios asequibles le ha permitido destacar frente a sus competidores.

Mediante el análisis DAFO hemos demostrado las fortalezas de Xiaomi, como la innovación tecnológica, su ecosistema IoT, su estrategia de precios bajos y la fuerte presencia en el comercio online.

Sin embargo, también se han identificado algunas debilidades, como la dependencia del mercado chino, la percepción de valor de marca de baja gama, la dependencia de proveedores externos o la baja inversión en marketing y publicidad.

Las oportunidades a las que se enfrenta Xiaomi, como el crecimiento global del mercado de *smartphones*, el aumento de la demanda de dispositivos IoT o la expansión en mercados internacionales. Por el contrario, las amenazas que tiene que hacer frente Xiaomi, sobre todo la competencia intensa en el mercado o la incertidumbre económica.

Hemos analizado la ventaja competitiva en la que se basa Xiaomi: el liderazgo en costes. La empresa logra reducir costes sin comprometer la calidad de sus productos.

También hemos sintetizado la estrategia corporativa de Xiaomi mediante su desarrollo interno, apoyado en la matriz de Ansoff, y el desarrollo externo, mediante las alianzas que ha implementado Xiaomi a lo largo de los años.

9. Bibliografía

ayudaleyprotecciondatos. (s.f.). Obtenido de

<https://ayudaleyprotecciondatos.es/patentes-marcas/xiaomi/>

businessempresarial. (2021). Obtenido de

<https://www.businessempresarial.com.pe/xiaomi-publico-informe-de-sostenibilidad-y-reafirma-su-compromiso-con-la-construccion-de-un-mundo-sostenible/>

Canalys. (2023). Obtenido de <https://www.canalys.com/newsroom/global-smartphone-market-2022>

Corrales, R. (2023). *Business insider*. Obtenido de

<https://www.businessinsider.es/resultados-xiaomi-2022-cierra-desplome-ingresos-beneficios-1220306>

Corrales, R. (2023). *Businessinsider*. Obtenido de

<https://www.businessinsider.es/resultados-xiaomi-2022-cierra-desplome-ingresos-beneficios-1220306>

Cuofano, G. (2023). *fourweekmba*. Obtenido de <https://fourweekmba.com/how-much-profit-does-apple-make-per-iphone/#:~:text=Report%20Ad-,It%20costs%20Apple%20%24501%20to%20make%20an%20iPhone%2014%20Pro,of%20hardware%2C%20software%20and%20marketplace.>

Díaz, J. (2022). *negocios y emprendimiento*. Obtenido de

<https://www.negociosyemprendimiento.org/2022/11/historia-xiaomi.html>

dw. (2021). Obtenido de <https://www.dw.com/es/fabricante-chino-xiaomi-cae-en-bolsa-tras-inclusi%C3%B3n-en-lista-negra-de-ee-uu/a-56242507>

El país. (2016). Obtenido de

https://elpais.com/economia/2016/10/14/actualidad/1476440972_887442.html

elespañol. (2023). Obtenido de https://www.lespanol.com/elandroidelibre/noticias-y-novedades/20230313/plegable-xiaomi-llegara-espana-lanzado-podemos-esperar/748175226_0.html

Europapress. (2016). Obtenido de <https://www.europapress.es/economia/noticia-microsoft-vende-1500-patentes-xiaomi-parte-acuerdo-colaboracion-20160602123027.html>

- Europapress*. (2022). Obtenido de <https://www.europapress.es/portaltic/gadgets/noticia-xiaomi-llega-acuerdo-colaboracion-leica-potenciar-camaras-dispositivos-moviles-20220523102150.html>
- Fitzroy, P. (2012). *Strategic Management*.
- García, Á. (2023). *Xatakandroid*. Obtenido de <https://www.xatakandroid.com/sistema-operativo/miui-rompe-records-usuarios-sus-600-millones-activos>
- Guerras, L. á., & Navas, J. E. (2015). La dirección estratégica de la empresa.
- Holgado, R. (2021). *20minutos*. Obtenido de <https://www.20minutos.es/tecnologia/actualidad/xiaomi-compra-una-startup-especializada-en-la-conduccion-autonoma-para-expandirse-en-el-sector-4801739/>
- IDC. (2023). Obtenido de <https://www.idc.com/promo/smartphone-market-share>
- infobae*. (2022). Obtenido de <https://www.infobae.com/america/tecno/2022/05/20/text-to-speech-la-tecnologia-para-personas-con-trastornos-de-habla/>
- Lada, J. M. (2021). Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/47479/2/TFG-Menendez%20Lada%2C%20Julia.pdf>
- López, D. (2018). *Kippel01*. Obtenido de <https://www.kippel01.com/tecnologia/del-movil-a-la-zapatilla-xiaomi-diversifica-para-hacer-negocio-con-el-lifestyle.html>
- Pedros, C. (2023). *mundoxiaomi*. Obtenido de <https://www.mundoxiaomi.com/noticias/estas-todas-tiendas-xiaomi-que-puedes-encontrar-madrid>
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*.
- responsabilidadsocial*. (2021). Obtenido de <https://responsabilidadsocial.net/xiaomi-publica-su-informe-de-sostenibilidad-y-reafirma-compromiso-con-el-medio-ambiente-y-la-comunidad/>
- Reuters. (2020). *Nasdaq*. Obtenido de <https://www.nasdaq.com/articles/exclusive-hundreds-of-chinese-firms-seek-billions-in-loans-amid-coronavirus-outbreak>
- Rivera, N. (2017). *Hipertextual*. Obtenido de <https://hipertextual.com/2017/07/xiaomi-nokia-patentes>
- rrhhdigital*. (2023). Obtenido de https://www.rrhhdigital.com/secciones/actualidad/157046/index.php?id_seccion=45&id_subseccion=217
- Rrhhpres*. (2022). Obtenido de <https://www.rrhhpress.com/organizaciones/55176-xiaomi-lanza-una-plataforma-de-formacion-online-para-empleados-del-canal-de-ventas>

- Scmp.* (2015). Obtenido de <https://www.scmp.com/news/china/policies-politics/article/1828191/chinas-largest-smartphone-maker-xiaomi-sets-communist>
- Xataka.* (2021). Obtenido de <https://www.xataka.com/empresas-y-economia/xiaomi-entra-lista-negra-pentagono-estados-unidos-no-podra-recibir-dinero-inversores-estadounidenses>
- Xatakamovil.* (2018). Obtenido de <https://www.xatakamovil.com/xiaomi/xiaomi-compra-meitu-empresa-apps-retoque-modos-belleza-para-selfies>
- Xiaomi.* (s.f.). Obtenido de <https://www.mi.com/es/about>
- Xiaomi.* (s.f.). Obtenido de <https://www.mi.com/global/about>
- Xiaomi.* (2021). *2021 ANNUAL REPORT*. Obtenido de <https://ir.mi.com/static-files/b85f34c0-0010-4a8c-94b9-269d8cd4eca4>
- Xiaomi.* (2022). Obtenido de <https://www.mi.com/global/about/sustainability/#/>
- Xiaomi.* (2022). *2022 ANNUAL REPORT*. Obtenido de https://ir.mi.com/system/files/encrypted/nasdaq_kms/assets/2023/04/26/6-55-12/2022%20Annual%20Report_ENG.pdf
- Xiaomi corporation.* (2023). *ANNUAL RESULTS ANNOUNCEMENT 2022*. Obtenido de <https://www1.hkexnews.hk/listedco/listconews/sehk/2023/0324/2023032400811.pdf>
- xiaomi today.* (marzo de 2023). Obtenido de <https://en.xiaomitoday.it/lettera-lei-jun-mi-fans-xiaomi-obiettivi.html>
- Xiaomi4mi.* (2019). Obtenido de <https://www.xiaomi4mi.com/noticias/temas-interes/xiaomi-volvera-al-mercado-de-brasil-tras-el-abandono-realizado-en-el-ano-2016/>
- Xiaomi4mi.* (2022). Obtenido de <https://www.xiaomi4mi.com/noticias/temas-interes/xiaomi-obtiene-mas-de-29-000-patentes-en-todo-el-mundo/>
- Xiaomi4mi.* (2023). Obtenido de <https://www.xiaomi4mi.com/noticias/temas-interes/xiaomi-se-prepara-para-actualizar-su-cadena-de-suministro/>
- Xiaomiadictos.* (2019). Obtenido de <https://www.xiaomiadictos.com/el-nuevo-parque-cientifico-y-tecnologico-de-xiaomi-ya-se-encuentra-totalmente-listo-para-usar/>
- xiaomiadictos.* (2020). Obtenido de <https://www.xiaomiadictos.com/xiaomi-reafirma-su-compromiso-con-los-consumidores-y-mi-fans-en-espana-reforzando-su-servicio-postventa/>