



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
Facultad de Economía, Empresa y Turismo



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Estudio de las estrategias corporativas de la empresa tecnológica Xiaomi

Presentado por: David Rodríguez Hernández

Las Palmas de Gran Canaria, a 5 de Julio de 2017
Tutor: Rosario Ramos Ramos

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	3
2. ASPECTOS METODOLÓGICOS Y OBJETIVOS DEL TRABAJO	4
2.1 OBJETIVOS.....	4
2.2 METODOLOGÍA	4
3. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	4
3.1 ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN.....	5
3.2 ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN	7
3.3 ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN VERTICAL.....	8
3.4 ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	9
3.5 ESTRATEGIAS DE REESTRUCTURACIÓN DE LA CARTERA DE NEGOCIOS	10
4. MÉTODOS DE DESARROLLO	11
4.1 CRECIMIENTO INTERNO DE LA EMPRESA.....	11
4.2 DESARROLLO EXTERNO DE LA EMPRESA	11
5. XIAOMI.....	16
5.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	16
5.2 DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS CORPORATIVAS UTILIZADAS POR XIAOMI	19
5.3 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS EN XIAOMI.....	22
6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR XIAOMI	24
7. CONCLUSIÓN	25
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	28
9. ANEXO.....	34

1. INTRODUCCIÓN

No es un secreto que en la última década la venta de teléfonos móviles se ha disparado y de la misma manera, las funciones de estos son cada vez más diversas. Realizando una breve investigación de mercado podemos observar fácilmente que las empresas de más renombre en el sector son Apple y Samsung (El País, 2017), cada una con su forma particular de competir en el mercado. Mientras Apple se dedica a producir exclusivamente productos de alta gama, Samsung ha decidido copar el mercado con un gran número de móviles de todo tipo de gamas, a veces incluso con cambios minúsculos de un dispositivo a otro (Melty, 2016). Estas dos marcas abarcan casi todo el mercado global, dejando algo de cuota a otras empresas que, incluso de renombre como pueden serlo Sony, Nokia o HTC, no llegan nunca a alcanzar las mismas cotas de éxito (El País, 2017). En los últimos años hemos visto también la llegada de dispositivos de marcas asiáticas como ZTE, empresa de origen chino creada en 1985 (ZTE, 2016), o Huawei, empresa de origen chino actualmente tercera en volumen de ventas del mundo (El País, 2017).

Esta situación que parecía estancada es la que ha llevado a muchos especialistas en estrategia empresarial a fijar la vista en una joven empresa de nacionalidad China llamada Xiaomi que ha roto con la dinámica global de cuotas de mercado en telefonía móvil en su país natal, China, llegando a ser la empresa líder del mercado chino a principios de 2016 con 70.8 millones de móviles vendidos, arrebatándole el primer puesto a Samsung en este país (ABC, 2016). Esta hazaña es única en su género, igual que el modelo de negocio de Xiaomi, que incorpora una serie de estrategias clásicas, así como otras innovadoras que han conseguido revolucionar la industria de la telefonía móvil en China.

Este trabajo de fin de grado tiene como objetivo encontrar algunas de las claves que se esconden tras el éxito de Xiaomi mediante el estudio y análisis de las estrategias corporativas que la empresa ha llevado a cabo a lo largo de sus seis años de vida. De la misma manera se analizará la historia de la compañía para detectar posibles errores en su estrategia.

Para la realización de este trabajo se han incluido, en primer lugar, los aspectos metodológicos y objetivos. En segundo lugar, se ha procedido con la descripción teórica de las estrategias corporativas y los diferentes métodos de desarrollo e

implementación de estrategias a las que pueden recurrir las empresas. Tras esto, se ha procedido a introducir a la empresa Xiaomi con una breve descripción de esta, su historia y su cultura empresarial, para continuar con las diferentes estrategias corporativas y métodos de implantación que esta empresa ha utilizado. Por último, los resultados obtenidos por la compañía han sido analizados y se ha redactado una conclusión sobre los resultados obtenidos.

2. ASPECTOS METODOLÓGICOS Y OBJETIVOS DEL TRABAJO

2.1 OBJETIVOS

El objetivo general del presente Trabajo de Fin de Grado es identificar las estrategias corporativas utilizadas por la empresa Xiaomi, para posteriormente, localizar los posibles aciertos y errores que han llevado a esta empresa a su posición de éxito en un mercado que aparentaba estar saturado y liderado de forma contundente por empresas de fama internacional como Apple y Samsung.

Con anterioridad se describirán las diferentes estrategias corporativas de forma teórica, con el objetivo de facilitar la comprensión del análisis y sus conclusiones y de establecer el marco teórico sobre el que se fundamenta este Trabajo de Fin de Grado.

2.2 METODOLOGÍA

Para la realización del tercer capítulo se ha realizado una revisión de la literatura conocida sobre el tema tratado. Se ha utilizado principalmente la bibliografía recomendada en las diferentes asignaturas sobre estrategia empresarial del Grado en Administración y Dirección de Empresas.

Para el análisis de la empresa tratada se han utilizado fuentes de información secundarias, basando su selección en criterios de objetividad, reputación e importancia y comparación con otras fuentes.

3. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Las estrategias en una empresa pueden diferenciarse en tres niveles; corporativas, de negocio o funcionales. Estos niveles difieren entre sí en su alcance, siendo en este caso una estrategia corporativa aquella que engloba a toda la empresa, es decir, a todas sus unidades de negocio. De este tipo de estrategias derivan

decisiones sobre nuevas adquisiciones, desinversiones o diversificación. Las decisiones estratégicas de este nivel corresponden a la alta dirección y condicionan por lo tanto a las estrategias de los otros dos niveles, teniendo dichas estrategias menor alcance dentro del conjunto global de la empresa. De este modo, una estrategia de negocio podría afectar a una unidad de negocio, pero no a otra y de la misma manera una estrategia funcional podría definirse tan solo para un determinado departamento.

Dentro de las estrategias corporativas podemos encontrar a su vez estrategias de expansión, de diversificación, de integración vertical y de internacionalización, englobadas dentro de las estrategias de crecimiento. También podemos encontrar estrategias de reestructuración de un negocio o cartera de negocios.

3.1 ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN

La estrategia de expansión consiste en aumentar el volumen de las actividades actuales de la empresa. Para esto puede valerse de productos y/o mercados tradicionales o nuevos.

3.1.1 Estrategia de penetración en el mercado

Cuando se intenta aumentar el volumen de ventas de los productos tradicionales en los mercados tradicionales se habla de penetración en el mercado. En otras palabras, se incurre en esta estrategia cuando la empresa busca aumentar su número de clientes o busca una mayor repetición de compra de estos. Existen varias formas para llevarlo a cabo, siendo las más habituales el uso de descuentos en los precios, promociones o campañas de publicidad.

Esta estrategia será adecuada en los siguientes casos (Guerras y Navas, 2007):

- Industrias en fase de crecimiento
- Localización de bolsas de demanda insatisfechas en industrias maduras.
- En industrias en declive que no han soportado la presión competitiva.
- Bajo la complacencia de los líderes del mercado, que no consideran como competidoras a las empresas menores.

Por ejemplo, los teléfonos móviles de la marca Samsung de gama alta pueden llegar a bajar su precio hasta en un 40% en el período de un año (Proandroid, 2016), sin contar con las diversas promociones de los distribuidores de telefonía móvil, como por ejemplo la promoción “Especial LG” que incluye un 25% de descuento por la compra de uno de sus terminales durante el mes de Junio (Phonehouse, 2017).

3.1.2 Estrategia de desarrollo del producto

Esta estrategia implica buscar la venta de nuevos productos con nuevas características a los clientes actuales. Es la estrategia más común en el sector tecnológico, que trata de buscar la repetición de compra de los clientes de la propia marca mediante nuevos dispositivos innovadores con mejores características que los anteriores. Estas innovaciones se considerarán accesorias cuando mejoren los productos anteriores, o sustanciales cuando provoquen que el producto anterior quede obsoleto.

Esta estrategia será adecuada en los siguientes casos (Guerras y Navas, 2007):

- Ciclos de vida de los productos muy cortos.
- Necesidades cambiantes y diversas de los clientes.
- Fuerte capacidad de la empresa en investigación y desarrollo.

Un ejemplo que serviría para ilustrar este apartado sería la presentación del Ipad por parte de la empresa Apple. Anteriormente dicha empresa había lanzado al mercado el Smartphone y el Ipod. Con el lanzamiento del Ipad no sólo se dirigía a aquellos que necesitaran un aparato a medio camino entre el teléfono y el portátil, sino que también se dirigía a su clientela actual, lanzándolo al mercado como un navegador de internet, un reproductor multimedia, una consola de videojuegos y un lector de libros electrónicos (El País, 2010).

3.1.3 Estrategia de desarrollo del mercado

La estrategia de desarrollo del mercado implica la introducción de productos tradicionales en mercados nuevos. Estos mercados pueden dividirse en tres categorías, geográfico, funcional o de clientela. Cuando se introduce el producto tradicional en una región nueva hablamos de un nuevo mercado geográfico. Si a un producto tradicional se le da un nuevo uso, hablamos de un mercado funcional. Si en

cambio este producto se dirige a un nuevo segmento de clientes, hablamos de un mercado de clientela.

Un ejemplo de estrategia de desarrollo de mercado, en este caso geográfico, es la seguida por la empresa canaria Ron Arehucas cuando decidió exportar y vender sus productos en el mercado chino (La Provincia, 2011).

3.2 ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN

Una empresa diversifica cuando introduce simultáneamente productos nuevos en nuevos mercados, añadiendo estos a los ya existentes. Por lo tanto, la empresa realizará nuevas actividades en nuevos entornos competitivos. Diversificando se buscan alcanzar una serie de ventajas tales como: la reducción del riesgo global, seguir creciendo una vez se satura el mercado tradicional, utilizar el exceso de recursos y capacidades conseguidos en las actividades tradicionales o generar sinergias entre las distintas actividades, entre otras (Guerras y Navas, 2012). Existen dos tipos de diversificación atendiendo a la relación de estos nuevos productos con los tradicionales, la relacionada y la no relacionada.

Un ejemplo que nos sirve para ilustrar este tipo de estrategia es el caso de Pepsico, conocida multinacional de bebidas, quien decide lanzar al mercado chino un smartphone propio llamado P1 (El País, 2015).

3.2.1 Diversificación relacionada

Se habla de diversificación relacionada cuando existe una determinada relación entre las nuevas actividades o productos de la empresa y los tradicionales. El objetivo de este tipo de diversificación es aprovechar sinergias entre estos, compartir recursos y capacidades y transferir el know-how de la empresa a esos nuevos mercados y productos.

Por ejemplo, se produjo una diversificación relacionada en la compra por parte de Facebook de Instagram, siendo ambas redes sociales que ofrecen servicios diferentes (El Mundo, 2012).

3.2.2 Diversificación no relacionada

Se habla de diversificación no relacionada cuando entre los nuevos productos y mercados y los tradicionales no se mantiene relación alguna. De este modo la

compañía necesitará de nuevos recursos y habilidades para desarrollar las nuevas actividades. En este caso de diversificación solo se generarán sinergias en el sistema directivo y en el ámbito financiero. Entre las principales razones por las que una empresa optaría por este tipo de diversificación podemos encontrar (Guerras y Navas, 2007):

- Financiar áreas de negocio de la empresa con el cash-flow que generan otras compañías.
- La mejora de la rentabilidad y la flexibilidad de la empresa.
- Generar sinergias financieras en la gestión de la cartera de negocios.
- Diversificar el riesgo (la caída de un producto no afectaría al otro al no estar relacionados).

Un ejemplo de diversificación no relacionada es el caso de Samsung Biologics. La gran conocida empresa líder en electrónica Samsung fundó en 2011 Samsung Biologics con el objetivo de ser líderes en el mercado de la biofarmacéutica (CincoDías, 2016).

3.3 ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN VERTICAL

Una empresa está ejerciendo una estrategia de integración vertical cuando opta por ejercer alguna de las actividades de su ciclo de producción. Existen dos tipos de integración vertical:

- Integración vertical hacia atrás:

Esto ocurre cuando una empresa pasa a desarrollar la actividad que antes ejercía su proveedor. Por ejemplo, si Apple decidiera comprar una fábrica y pasara a fabricar sus propios terminales estaría incurriendo en este tipo de integración vertical.

- Integración vertical hacia delante:

Esto ocurre cuando una empresa pasa a desarrollar la actividad que antes ejercía su distribuidor. Por ejemplo, si Samsung decidiera vender sus productos directamente al cliente final, ya sea por medio de su propia web o tiendas físicas propias, estaría incurriendo en este tipo de integración vertical.

3.4 ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Existen diferentes estrategias que una empresa puede seguir a la hora de expandirse a otros países en busca de nuevos clientes. En función de los cambios que la empresa realiza para adaptarse a estos nuevos mercados podemos distinguir entre tres tipos de estrategia: la estrategia global, la transnacional y la multidoméstica.

3.4.1 Estrategia global

En la estrategia global se trata de vender el mismo producto, sin adaptar al mercado local del nuevo país en el que se venderá el producto. Las actividades de producción permanecerán centralizadas y existirá una coordinación estratégica de la empresa para la distribución del producto en los diferentes países.

Un ejemplo de uso de esta estrategia sería la empresa chocolatera Guylian, cuya producción está centralizada en Sint-Niklaas (Bélgica) y se vende en 120 países (Guylian.com, s.f.).

3.4.2 Estrategia transnacional

La estrategia transnacional es similar a la global salvo que en este caso sí se realizarán pequeñas adaptaciones a favor de la respuesta local. Esto permite adaptar rápidamente el producto a un mercado de clientes de otro país con gustos y necesidades ligeramente diferentes a las de los clientes del país de origen, aunque las actividades de producción no cambiarán con respecto a la estrategia global.

Ikea lleva esta estrategia en Estados Unidos, donde por razones locales han tenido que ceder en su estandarización habitual a la hora de diseñar mobiliario, pasando a fabricar mobiliario de mayor tamaño, incluyendo desde camas “king size” hasta vasos más grandes, más a gusto del consumidor norteamericano (Carpintero Viejo, 2014).

3.4.3 Estrategia multidoméstica

Mediante la estrategia multidoméstica, no solo se adapta el producto a todos los mercados foráneos, sino que también se deslocaliza el proceso productivo, que pasa a realizarse en algunos de estos nuevos países para abastecer a esos nuevos mercados.

McDonald's es una multinacional, por lo que la tenemos presente en todo el mundo. Sin embargo, en función del sitio donde esté vendiendo su comida, tendrá unos productos u otros, como es el caso de India, donde no se comercializan hamburguesas ni con cerdo ni con ternera (BBC, 2014). Por lo tanto, para este país McDonald's está siguiendo una estrategia multitempática. Asimismo, la carne utilizada por esta cadena en España procede de España (El Economista, 2016), sin embargo, sus productos suelen ser estandarizados en muchos países, con lo cual en estos estaría llevando una estrategia global.

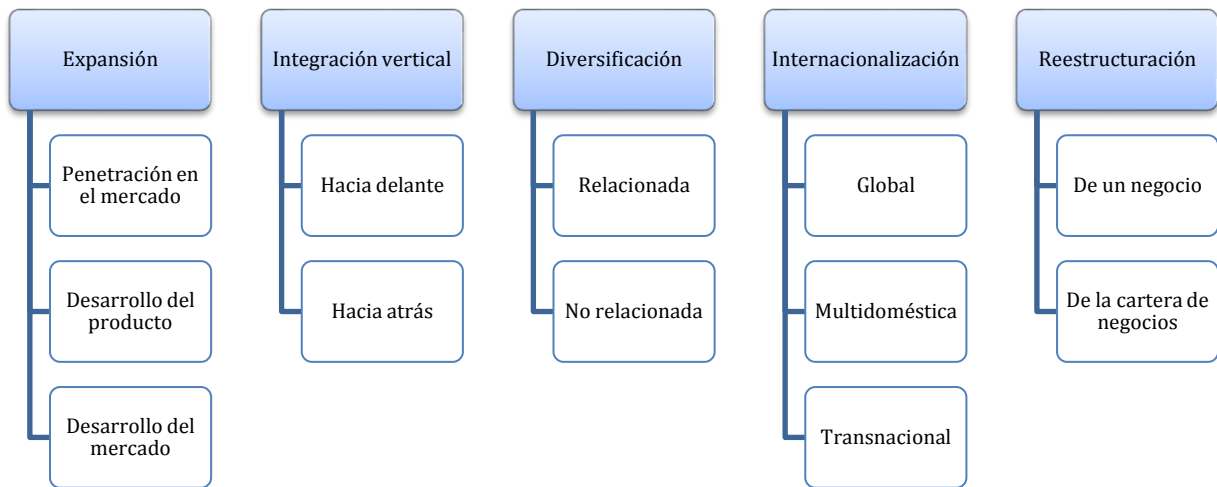
3.5 ESTRATEGIAS DE REESTRUCTURACIÓN DE LA CARTERA DE NEGOCIOS

Las estrategias de reestructuración de la cartera de negocios se llevan a cabo cuando determinados negocios no son beneficiosos para la empresa. Se produce pues una reducción en el nivel de diversificación de la empresa tras el abandono o desinversión en aquellos negocios desechados. En un caso extremo de reestructuración producido por situaciones de crisis o grandes cambios del mercado (como ha ido sucediendo en las grandes discográficas) la empresa buscará desinvertir en toda una serie de negocios que, debido a estos cambios, se ven obsoletos, para así poder reinvertir en los nuevos modelos de negocio que surjan como reacción a estos cambios del mercado.

La empresa puede decidir por tanto entre diferentes opciones, que van desde la venta de estos negocios a grupos de inversores, o bien dejar de invertir en el negocio que se busca reestructurar y explotar su rentabilidad, hasta acabar liquidando, o directamente vender los activos del negocio para así liquidarlo.

Por ejemplo, en 2010 Sony vendió la que era su única planta de producción en España a Comsa y Ficosa, después de haber generado una importante deuda. La venta se realizó por un euro, simbólico, y la asunción de esta deuda por parte del comprador (El Confidencial, 2010).

Tabla 1: Estrategias corporativas.



Fuente: Elaboración propia basado en Guerras y Navas (2007).

En la tabla 1 podemos observar cada estrategia de reestructuración de la cartera de negocios y sus diferentes divisiones.

4. MÉTODOS DE DESARROLLO

Las empresas se valen de los métodos de desarrollo para llevar a cabo sus estrategias corporativas. Las dos grandes formas de desarrollar una estrategia corporativa son el crecimiento interno y el crecimiento externo.

4.1 CRECIMIENTO INTERNO DE LA EMPRESA

Hablamos de crecimiento interno de la empresa cuando esta se sirve de inversiones en su propio activo para crecer, ya sea por medio de nuevas instalaciones o reacondicionando las ya existentes para obtener una mayor capacidad productiva, contratando nuevo personal y en definitiva, cualquier inversión en su activo propio con intención de crecer.

Por ejemplo, la empresa fabricante de electrónica taiwanesa Foxconn, conocida por fabricar para Apple, invertirá 8.800 millones de dólares para construir una fábrica de pantallas LCD en China (Expansión, 2016).

4.2 DESARROLLO EXTERNO DE LA EMPRESA

Se conocerá como desarrollo externo de la empresa aquel tipo de crecimiento que se valga de adquisiciones en mayor o menor medida de otras empresas o sus activos en funcionamiento. También se considerará desarrollo externo si este se basa en la cooperación o en alianzas entre empresas.

4.2.1 Fusiones y adquisiciones

Se produce una fusión de empresas cuando dos o más de ellas se unen, provocando la pérdida de personalidad jurídica en al menos una. Entre los tipos de fusiones podemos encontrar la fusión pura, la fusión por absorción y la fusión con aportación parcial de activo (Guerras y Navas, 2007).

La participación o adquisición en cambio, ocurre cuando el objetivo de la empresa es obtener el control de otra, efectuando la compra de su capital social de forma parcial o total. Cuando una empresa adquiere más del 80% del capital social de otra, hablamos de control absoluto, denominándose control mayoritario si esta adquiere más del 50%, y control minoritario si se trata de menos del 50% del capital (Guerras y Navas, 2007).

Por ejemplo, Vodafone y la empresa de telefonía india Idea Cellular han anunciado su fusión por valor de 21.700 millones de euros, haciéndose así con una cartera de clientes de 400 millones, obteniendo el liderazgo del mercado (El País, 2017). Se trata de una fusión pura, en donde estas empresas se unen para crear una tercera, cuyo nombre aún está por determinar.

4.2.2 Cooperación o alianzas entre empresas

Existen también varios motivos por los que varias empresas pueden formar un acuerdo de cooperación o alianza para lograr mayores ventajas de las que tendrían por separado. Según Guerras y Navas (2007) esto puede suceder por motivos estratégicos, organizativos o debido a motivos del propio mercado como pueden serlo cortos ciclos de vida de los productos, factores legales o políticos.

Existen varios tipos de acuerdos a los que pueden llegar las empresas, en el caso de acuerdos contractuales nos encontramos con:

- Contratos de larga duración:

Se efectúa este tipo de contrato cuando se pretenden realizar unas actividades conjuntas durante un amplio periodo de tiempo.

Por ejemplo, existe un contrato de larga duración entre la empresa de librerías Barnes & Noble y la empresa de cafeterías Starbucks, tras el cual Barnes & Nobles accedió a incorporar zonas de cafetería dirigidas por Starbucks dentro de sus librerías (Strategy-Business.com, 2002).

- Franquicia:

La franquicia es un tipo de contrato a través del cual la empresa franquiciadora cede a otra el derecho de comercializar sus productos o servicios bajo ciertas condiciones. La empresa franquiciada podrá de esta manera ofrecer los productos o servicios de la franquiciadora de forma local siempre y cuando cumpla las condiciones estipuladas por el contrato.

Este tipo de cooperación está muy presente en el sector de la restauración, con grandes empresas franquiciadoras como McDonalds (McDonalds.es, s.f.).

- Licencia:

Este contrato concede en la cesión del derecho de uso de sus derechos de propiedad industrial a cambio de una contraprestación. La empresa que cede estos derechos se denomina licenciante, y la empresa que los adquiere se denomina licenciataria.

Por ejemplo, la empresa fabricante de vehículos General Motors incluiría la licencia de su tecnología de coches eléctricos como parte de la contraprestación por la compra de Opel (El Mundo, 2017).

- Subcontratación:

Una empresa contratista que busca externalizar ciertas actividades puede acudir a este tipo de contrato para subcontratar los servicios de la empresa subcontratada. Los servicios pueden ir desde simples servicios de limpieza de oficinas hasta la subcontratación de la actividad productiva de una empresa.

- Spin-off:

El Spin-off sucede cuando ciertos trabajadores de una empresa, apoyados por esta, la abandonan para crear su propia empresa o proyecto. Un objetivo común de este tipo de acuerdo es el de ofrecer los servicios de esta nueva empresa a la empresa matriz.

Por ejemplo, en 2016 Telefónica crea la empresa Telxius utilizando activos de infraestructura y empleados del grupo, con el objetivo de incrementar los servicios prestados a otros operadores (Telefónica.com, 2016).

- Consorcio:

Mediante el consorcio, varias empresas acuerdan una organización mutua para ejercer actividades a largo plazo. Una vez el objetivo de este consorcio se alcanza, es común la disolución de este.

Por ejemplo, el consorcio Galileo Sistemas y Servicios, encargado de construir y poner en marcha satélites, está conformado por las empresas Aena, Alcatel Espacio, EADS Casa, GMV, Hispasat, Indra y Sener (El Periódico de Aragón, 2005).

- Empresa conjunta (joint-venture):

Es un acuerdo entre dos o más empresas por el cual deciden crear una empresa nueva, para desarrollar a través de ésta una actividad en común. Al crear una nueva empresa, ésta tendrá personalidad jurídica propia, por lo que las actividades realizadas serán realizadas exclusivamente en su nombre y bajo su responsabilidad.

Por ejemplo, Nestlé y Coca-Cola Company formaron la joint-venture Beverage Partners Worldwide durante más de 15 años (Nestle.com, 2017).

- Participaciones minoritarias:

En este caso con objetivo de colaborar, una empresa adquiere una pequeña parte del capital de otra, que se mantiene en control de sus actividades.

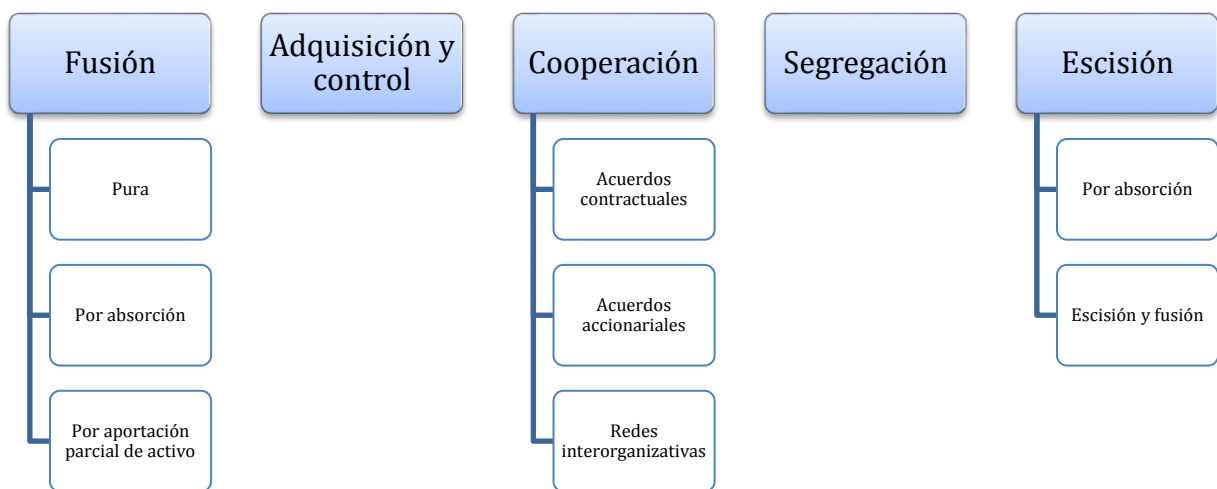
Otro caso posible es el de las redes interorganizativas, que consisten en una serie de acuerdos de cooperación que realizan las empresas de un sector determinado.

Por ejemplo, la gestora estadounidense BlackRock adquirió una participación minoritaria en Scalable Capital para impulsar la expansión de su negocio (La Vanguardia, 2017).

4.2.3 Formas de desconcentración de empresas

Existen varias formas por las cuales las empresas pueden dividirse, en concreto las más utilizadas son la segregación, que ocurre cuando una sociedad se separa en varias sociedades independientes y la escisión, que ocurre cuando tras la división la empresa matriz deja de existir. Este caso puede darse por absorción o por fusión cuando actúan sociedades ya existentes en la absorción del capital social.

Tabla 2: Estrategias para el desarrollo externo de la empresa.



Fuente: Elaboración propia basado en Guerras y Navas (2007).

En la tabla 2 podemos ver las diferentes estrategias para el desarrollo externo y como se dividen en diferentes tipos.

5. XIAOMI

Ilustración 1: Sede principal de Xiaomi.



Fuente: Cnet.com

5.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa Xiaomi fue fundada en China en el año 2010 por Lei Jun, un ingeniero electrónico y emprendedor. Se encarga del diseño, desarrollo y venta de varios productos electrónicos, siendo sus productos más vendidos y reconocidos los teléfonos inteligentes o smartphones. Esta empresa comenzó centrada a la venta de sus productos por internet pero ya cuenta con tiendas físicas (Xatakamovil, 2016).

Su logotipo representa las letras MI, cuyo significado es “mobile internet” o internet móvil. Esto es un gran representativo de la dedicación principal de la empresa, que lejos de ser una empresa más dedicada a la fabricación y venta de teléfonos móviles smartphone, fabrica y vende todo tipo de *gadgets* que incluyen desde drones hasta purificadores de agua. Estos productos se relacionan entre sí a través de la red de aplicaciones MiUI, accesibles desde cualquier smartphone o tablet Xiaomi (androidpit, 2017). Por volumen de ventas anuales se clasificaría como gran

empresa, siendo su objetivo en volumen de ventas para 2017 de 14,5 mil millones de dólares (Reuters, 2017).

Historia:

En agosto del año 2011 se lanza el primer teléfono inteligente de Xiaomi, que obtiene un éxito moderado en el mercado chino. Pasado un año, se anuncia el segundo modelo de este teléfono, del que fuentes de la propia compañía dicen haber vendido más de 10 millones de dispositivos.

En Septiembre del año 2013 el fundador de Xiaomi, Lei Jun, anuncia sus planes para abrir su primera tienda física en Pekín. En estas fechas Xiaomi ya se había convertido en la quinta marca de smartphones más utilizada en China, habiendo vendido 18.7 millones de teléfonos en 2013 y 26.1 millones en la primera mitad del año 2014.

A partir de 2014 se anuncia la expansión de la marca hacia otros países, que comienza en Singapur, agotando las existencias para el país tras la apertura de su tienda online en tan solo dos minutos (movilesandroidchinos, 2014). Tras Singapur, siguieron Malasia, Filipinas e India, con planes de entrar en Indonesia, Rusia, Turquía, Brasil y Méjico en un futuro próximo. En diciembre del 2014 la compañía recibió inversiones por valor de más de mil millones de dólares, siendo valorada por más de 45 mil millones de dólares (MiUI.es, 2014), lo que hicieron de Xiaomi una de las empresas privadas de tecnología más valiosas del mundo.

En 2015, la empresa procede a establecerse en India y Brasil. En este último procede a fabricarse de forma local uno de los teléfonos móviles de su catálogo, por primera vez en la historia de la compañía (Wikipedia, 2016).

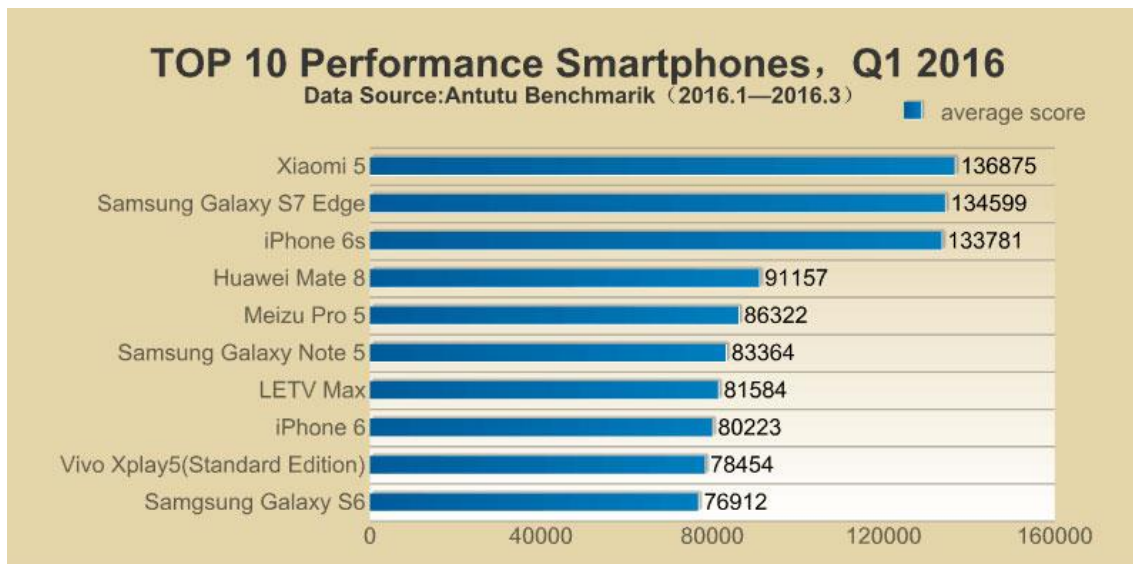
En el año 2016 ponen en marcha un plan para abrir al menos 1000 tiendas físicas en los próximos dos años, dejando atrás su estrategia inicial de venta exclusiva en línea (Xatakamovil, 2016).

Cultura empresarial:

Xiaomi surge bajo la idea de que “la tecnología de calidad no tiene por qué costar una fortuna“. Su lema es “solo para fans“ (Mi.com, 2016). En su afán por satisfacer y escuchar al cliente, Xiaomi cuenta con comunidades online en las que los

propietarios de productos de Xiaomi interactúan intercambiando impresiones, opiniones sobre cómo mejorar un determinado producto o noticias sobre nuevos productos de la compañía. En concreto, la comunidad angloparlante cuenta con más de dos millones de miembros (Miui.com, 2016).

Ilustración 2: Comparativa de los 10 móviles más rápidos del mercado:



Fuente: Xiaomi-mi.com

En la ilustración 2 podemos ver una comparativa de la velocidad de procesamiento de los diferentes teléfonos móviles de gama alta del mercado, con el dispositivo Xiaomi Mi5 a la cabeza con un ligero margen sobre el Samsung Galaxy S7 Edge, a fecha del primer cuatrimestre de 2016.

La empresa se vale casi exclusivamente de dos métodos para darse a conocer, estos son, las redes sociales y su comunidad de usuarios. El presidente de Xiaomi asegura que el coste de esa publicidad es casi cero, lo cual les hace poder ofrecer el nivel de calidad de sus competidores en sus dispositivos a un 50% del precio. Afirma también, que no pretenden obtener beneficio con la venta de los teléfonos. Su forma de obtención de beneficios, conocido dentro de la empresa como “modelo Triatlón”, haciendo referencia a la suma de software, hardware y servicios de internet, es la consecución de un gran número de clientes y la posterior venta de servicios online desde sus smartphones, un modelo de negocio que recuerda al utilizado por Google. Destaca también el prolongado periodo de venta de cada dispositivo (de hasta 18 meses), siendo en las etapas finales de vida del producto rentable su producción (El País, 2013).

5.2 DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS CORPORATIVAS UTILIZADAS POR XIAOMI

Una empresa del tamaño y alcance de Xiaomi se vale de un gran rango de estrategias para asegurar sus ventas a nivel local y global. En este apartado se procede a relatar cómo y dónde aplica las diferentes estrategias corporativas descritas teóricamente con anterioridad.

5.2.1 Estrategias de expansión:

Xiaomi se vale de estas tres estrategias para fidelizar a sus clientes y ganar clientes nuevos. Con una sólida estrategia de penetración en el mercado la empresa consigue fidelizar al cliente e incrementar el boca a boca y su presencia en la red, generando fans de la propia marca y asegurando ventas presentes y futuras. Su estrategia de desarrollo de productos consigue a su vez mantener el interés en los productos Xiaomi mediante nuevas versiones mejoradas de estos. Xiaomi se vale también de una estrategia de desarrollo de mercados, expandiendo su alcance directo a países en vías de desarrollo como India o Brasil y mediante venta por parte de terceros en grandes portales de internet a nivel mundial.

Penetración en el mercado:

Para realizar esta estrategia, Xiaomi se vale de varios frentes. Con el objetivo de fidelizar a sus clientes actuales para que vuelvan a elegir la marca a la hora de renovar sus dispositivos, la empresa se vale de grandes comunidades online en las que los usuarios no solo hablan de sus dispositivos, sino que ofrecen sugerencias que más adelante se ven incorporadas en los nuevos aparatos (Miui.com, s.f.). Esta forma de orientación al cliente es única en el mercado y a diferencia de los métodos tradicionales, su coste es ínfimo. La empresa se vale también de las redes sociales y una alta presencia en internet gracias a los fans de la marca, algo que sucede también en el caso de Apple cuando se anuncia un nuevo producto.

Desarrollo del producto:

Esta es una de las estrategias estrella de la compañía, que no solo se mantiene en el mercado con nuevos productos, sino que toda su cartera de productos tiene como

denominador común el uso de internet, más concretamente a través del teléfono móvil.

Cada nueva generación de productos cuenta además con nuevas prestaciones, como una pantalla sin marcos y lector de huellas digitales cerámico en el caso del nuevo Mi Mix, que cuenta incluso con sensor de proximidad a través de ultrasonidos o un altavoz de nueva generación que se basa en vibraciones sobre el cristal (Xataka, 2016).

Entre algunos de sus productos complementarios podemos encontrar un cargador externo (o Power Bank), un servicio de almacenamiento en la nube, pulseras de fitness que también monitorizan la calidad de nuestro sueño, un robot aspirador, relojes inteligentes e incluso un kit “Smart Home”, que a través de diversos sensores puede ocuparse de la seguridad del hogar e incluso encender las luces si detecta movimiento en la casa. Todos estos productos ven su utilidad amplificada a través de las aplicaciones “MiUI” que se encuentran en los teléfonos de Xiaomi.

Ilustración 3: Cámara de fotos XiaoYi



Fuente: Themobileindian.com (2016).

En la ilustración 3 podemos ver la cámara de fotos XiaoYi, con objetivos intercambiables y posibilidad de grabar video en ultra HD entre otras de sus características.

Desarrollo del mercado:

Xiaomi tras su despliegue en China ha ampliado la venta de sus productos a Singapur, Malasia, Filipinas, Taiwan, Indonesia, India y Brasil. En el caso de India, se lanzó una campaña exclusiva por la cual el primer teléfono Xiaomi en venta en el país, conocido como Mi 4i, se lanzaría en India antes que en cualquier otro país. También por primera vez en la historia de la compañía, Xiaomi cedió en su estrategia de venta exclusiva directa online y permitió a los dos mayores portales de e-commerce de India vender sus dispositivos y también a distribuidores físicos del país (estrategia que replicaría con posterioridad en Brasil). Brasil es también un caso particular, siendo el primer país fuera de China en haber tenido una fábrica de Xiaomi. Esta actividad sin embargo fue desechada por la compañía en menos de un año, manteniéndose solo el servicio técnico y al cliente (Zdnet, 2016).

La venta de sus productos se produce también mediante terceros en grandes portales como Aliexpress, Amazon o Ebay.

5.2.2 Estrategias de diversificación:

Uno de los aspectos que hacen que Xiaomi sea diferente a otras grandes compañías de telefonía móvil chinas es su estrategia de diversificación relacionada. La compañía le da gran importancia al estar presente en todo tipo de mercados tecnológicos, desde electrodomésticos hasta televisores o pulseras de fitness, siempre manteniendo un diseño fiel a la marca en todos estos y utilizando el teléfono móvil para comunicarlos a modo de Smart-Home. Por ejemplo, su aspiradora robótica se conecta a la red wifi del hogar y hace que tu móvil Xiaomi actúe como mando a distancia e incluso mapa en tiempo real de la casa (El Androide Libre, 2017).

Diversificación relacionada:

En este tipo de estrategia encontramos otra de las grandes apuestas de Xiaomi y su plan de 100 empresas de hardware, o lo que en la empresa se conoce como “Mi-Ecosystem”, que consiste en un ecosistema de pequeñas empresas tecnológicas de las que Xiaomi mediante inversión directa adquiere gran parte de su control. Una vez estas empresas pasan a formar parte de Xiaomi, sus productos pasan a ser

diseñados por Xiaomi en base a sus estándares de diseño y estilo y a compatibilizarse con los móviles y tablets de la compañía a través de apps. El objetivo de este ecosistema es hacer de Xiaomi una empresa presente en todo tipo de mercados tecnológicos. Entre estos productos podemos encontrar un robot de limpieza o un purificador de aire, ambos programables desde el teléfono móvil a través de la suite de programas MIUI. Las pequeñas compañías que pasan a formar parte del Mi-Ecosystem reciben el know-how de Xiaomi en diferentes campos, como por ejemplo en el diseño de productos o la cadena de distribución de Xiaomi y ganan acceso a los fabricantes aliados a Xiaomi (Mashable, 2016), (Technode, 2014).

5.2.3 Estrategias de internacionalización:

Tras su éxito en China, Xiaomi comenzó a expandirse en varios países de los denominados en vías de desarrollo. Su estrategia principal para realizar esta expansión es la estrategia global.

Estrategia global:

Xiaomi ha basado su expansión en los diferentes países mencionados con anterioridad en esta estrategia, que ha consistido en vender los mismos productos que vendía en su país natal en otros, sin producir cambios en las especificaciones o funciones de sus productos.

Cabe destacar un pequeño atisbo de cambio estratégico en Brasil hacia una estrategia multidoméstica, estableciendo la producción de uno de sus terminales en dicho país. Sin embargo, esta opción se descartó con posterioridad, decidiéndose así mantener la producción en China (Zdnet, 2016).

5.3 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS EN XIAOMI

En cuanto a la fabricación de sus componentes, Xiaomi opta por subcontratar a sus fabricantes. Sus dispositivos utilizan procesadores y componentes de otros fabricantes que se adquieren a través de licencias. La empresa se vale también de alianzas estratégicas con otras compañías de menor tamaño a través de participaciones en estas, con el objetivo de expandir su alcance por diferentes mercados.

Subcontratación:

La empresa china se vale de la de subcontratación para realizar la producción de sus dispositivos. En concreto, las empresas encargadas de la producción de estos dispositivos son las empresas taiwanesas Inventec y Foxconn. Esta relación empresarial ha llevado a Inventec a crecer exponencialmente desde el nacimiento de Xiaomi, habiendo tenido que invertir 71.6 millones de dólares americanos para aumentar su capacidad de producción en 2014 debido al incremento de ventas pronosticado por la marca china (Wantchinatimes, 2014). Foxconn es la encargada de producir los teléfonos móviles de Xiaomi, así como también los de su competencia, Samsung y Apple (Focustaiwan, 2013). Durante la breve producción de dispositivos Xiaomi en Brasil, Foxconn fue la empresa subcontratada para la realización de esta tarea.

Licencia:

Una de las ventajas de Xiaomi frente a sus principales competidores es la falta de patentes. Xiaomi opta por pagar por el derecho al uso de las propiedades industriales e intelectuales que necesita para el desarrollo de sus actividades. De este modo la compañía adquiere, por ejemplo, los procesadores que se incluyen en la mayoría de sus teléfonos, de marca, y propiedad industrial, de Qualcomm (Vrworld, 2015).

Participaciones minoritarias:

Como parte del ecosistema de empresas “Mi-Ecosystem”, Xiaomi ha adquirido participaciones en al menos 55 compañías. Esto le ha permitido llevar a cabo una ampliación de su catálogo en una gran variedad de productos que distan de la especialidad de la compañía, pero que se comunican con su aparato estrella, el teléfono móvil. De estas 55 empresas, 20 ya cuentan con sus propios productos, 5 ya cuentan con unos beneficios anuales de más de 100 millones de Yuan, y dos con unos beneficios de mil millones de Yuan anuales (ChinaDaily, 2016). Con estas alianzas se pretende complementar y potenciar este dispositivo, así como la presencia de Xiaomi en los hogares en forma de dispositivos inteligentes que incluyen purificadores, sistemas de seguridad, altavoces, electrodomésticos o

televisores. Todos estos productos comparten el logotipo de la marca y el diseño que caracteriza a los productos de la compañía.

6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR XIAOMI

La empresa china debuta en el mercado con algo menos de 10 millones de dispositivos vendidos, pasando a duplicar esta cifra en 2013 y convirtiéndose en ese año en la quinta marca más utilizada en el mercado de telefonía móvil en China. En 2014 estos números se disparan a los 61 millones, mientras que en 2015 se corona como líder en China, con una cifra global de 70 millones de dispositivos vendidos.

Cabe destacar que pese a retener el primer puesto en 2015, los pronósticos de venta de la compañía no se vieron satisfechos para este año, que consistían en vender entre 80 y 100 millones de dispositivos, habiéndose quedado en 70 millones de dispositivos vendidos (QZ.com, 2016).

En 2016 sin embargo Xiaomi pierde este liderazgo, llegando a bajar al cuarto puesto a mediados de año. La caída en 2016 se ha producido tras el éxito de las compañías chinas especializadas en dispositivos móviles, OPPO y Huawei, en replicar algunas de las estrategias de Xiaomi, demostrando así la dificultad de fidelizar al cliente en el mercado de la telefonía móvil. Estas compañías han sabido crear su propia marca online y han utilizado también agresivas campañas de marketing, utilizando a celebridades que han conseguido impulsar las ventas y el consecuente cambio de marcas (IDC, 2016). De la misma manera, ambas competidoras deciden por una estrategia de penetración de mercado más agresiva, utilizando grandes almacenes para su venta y distribución global, mientras Xiaomi continúa con su política de venta directa en ciertos países en vías de desarrollo y deja la venta en el resto a cargo de terceros, en su mayoría a través de grandes portales de internet.

El principal error de Xiaomi en 2016 parece haber surgido de la falta de fidelización de sus clientes, de lo cual son culpables sus estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos para este año. Esto se ve demostrado en su rápida pérdida de cuota de mercado, que se explica con la falta de diferenciación en los smartphones con respecto a las otras marcas y la aparente falta de apreciación del valor de los productos accesorios producidos por el gran ecosistema Mi, cuyo valor

principal era precisamente el de retener a estos clientes mediante toda clase de productos conectados al sistema MiUI.

Tras este varapalo llega una nueva adaptación estratégica, con planes para abrir 200 nuevas tiendas físicas en 2017 y un total de 1000 a lo largo de los próximos tres años para complementar a las 54 existentes a fecha de enero de 2017 (Venturebeat, 2017). Como vemos, la compañía tiene presente que necesita reforzar su estrategia de penetración de mercado reforzando su presencia física.

En resumidas cuentas, podemos ver que, de sus estrategias corporativas, las que más han recibido cambios y adaptaciones notables son su estrategia de penetración de mercado y desarrollo de mercados. En sus inicios, venta exclusiva online a través de su propia web y por parte de terceros en grandes portales como AliExpress, Amazon o Ebay. Una fase posterior en la que la compañía aumenta su presencia directa en ciertos países en vías de desarrollo, cambiando así su estrategia de desarrollo de mercados. Y por último, la apertura de tiendas físicas, readaptando así su estrategia de penetración de mercado.

Tabla 3: Evolución del mercado de telefonía móvil en China.

Vendor	2016Q2 Shipment Volumes	2016Q2 Market Share	2015Q2 Shipment Volumes	2015Q2 Market Share	Year-Over-Year Growth
1. Huawei	19.1	17.2%	16.6	15.6%	15.2%
2. OPPO	18.0	16.2%	8.0	7.6%	124.1%
3. vivo	14.7	13.2%	8.4	7.9%	74.7%
4. Xiaomi	10.5	9.5%	17.1	16.1%	-38.4%
5. Apple	8.6	7.8%	12.6	11.9%	-31.7%
Others	40.2	36.1%	43.5	40.9%	-7.6%
Total	111.2	100%	106.3	100%	4.6%

Fuente: IDC.com (2016)

En la tabla 3 podemos observar la caída que sufrió Xiaomi en cuanto a volumen de ventas de mediados de 2015 a mediados de 2016, perdiendo un 6,6% de su cuota de mercado.

Por otro lado, muchas de las pequeñas start-ups del “Mi-Ecosystem“ han resultado de gran éxito, logrando beneficios millonarios (ChinaDaily, 2016). De hecho, entre

los cinco productos de Xiaomi más vendidos en AliExpress en 2016, una plataforma de ventas similar a Amazon o Ebay, son una “dash cam”, es decir, una cámara de video de acción para vehículos, un router Wifi y un ordenador portátil (Tollotshop, 2017). Pese a considerar el smartphone el centro de su estrategia y este haber perdido cuota de mercado, el resto del catálogo de productos de Xiaomi funciona, y es ahí donde la empresa ha triunfado en este año, sabiendo trasladar lo aprendido en su trayectoria en el mercado del teléfono móvil hacia otros mercados más sencillos y menos saturados.

7. CONCLUSIÓN

El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Grado ha sido analizar las estrategias corporativas de la compañía Xiaomi con objeto de encontrar aquellas estrategias que han sido partícipes del éxito de la compañía en el mercado de la telefonía móvil. La empresa experimentó un crecimiento sin par en el sector, llegando a ser la tercera compañía que más dispositivos vendió en 2014 en el mundo, solo por detrás de Samsung y Apple.

Su hegemonía en China se mantuvo hasta 2015, tras la cual su cuota de mercado la hizo descender hasta el cuarto puesto en el ranking de cuotas de mercado del país. Esta caída se ve correspondida con una estrategia de penetración de mercado que demostró ser insuficiente. Si bien durante los primeros años de vida de la marca esta funcionó bien, gran parte de este éxito se debió a la novedad de ver productos chinos compitiendo en prestaciones y calidad con las grandes marcas. Esto se demuestra al ver la repetición de este éxito por parte de, por ejemplo, Huawei, que sigue una estrategia de penetración de mercado mucho más convencional. Esta caída de cuota de mercado ha provocado el abandono de la estrategia de venta exclusiva online, y hoy en día la marca cuenta con tiendas propias físicas que aumentan la visibilidad y publicidad de la marca, así como el contacto directo con los clientes, un gran acierto que ha dado resultados a medio plazo.

Su estrategia de desarrollo de productos parece acertada, es fácil encontrar opiniones positivas de sus clientes sobre estos y las prestaciones que van añadiendo modelo tras modelo y cada modelo ha sabido satisfacer las nuevas necesidades de sus clientes.

Sin embargo, en cuanto a desarrollo de mercados la compañía parece obcecada por avanzar poco a poco y exclusivamente en países en vías de desarrollo. La desestimación de tener presencia directa en otros grandes mercados potenciales como los norteamericanos o europeos ha sido un gran error. Tras la gran aceptación en estos mercados de marcas como Huawei, actualmente marca de referencia en móviles de calidad chinos dentro de los mercados de países desarrollados, cabe recordar que Xiaomi consiguió el éxito en su país natal primero y en mayor medida, por lo que solo podemos inferir que a día de hoy Xiaomi podría haberse establecido como esta gran marca de referencia en países desarrollados si hubiera decidido dar el salto a estos cuando tuvo la oportunidad de ser la pionera. Se acentúa aun más este error si tenemos en cuenta de que hablamos de una compañía que busca establecerse también en mercados emergentes como el de las Smart-Homes. A día de hoy podrían haberse establecido como otra opción a marcas que copan el mercado como Go Pro (especializado en cámaras deportivas) o Roomba (especializado en robots de limpieza). Por todo esto hubiera sido recomendable para la marca valerse de grandes almacenes para tener visibilidad física en estos países, utilizando tal vez para esta distribución a Media Markt, Wall Mart o Best-Buy, que han dado grandes resultados a otras compañías procedentes de China en Europa y América.

A la hora de internacionalizarse ha optado por una estrategia global, la más común en el sector, no sin antes haber intentado sin éxito instaurar una estrategia multidoméstica para occidente desde Brasil.

Su decisión de apostar por una diversa gama de dispositivos inteligentes ha resultado acertada, reportando a la compañía nuevas fuentes de ingresos y dándole presencia en una amplia variedad de mercados a priori menos competitivos y saturados que el de la telefonía móvil.

El mercado de la telefonía móvil ha demostrado ser de carácter voluble, con una serie de empresas que buscan liderarlo y que utilizan una serie de estrategias que varían mucho de unos casos a otros. Desde la estrategia de Apple de centrar sus esfuerzos en el marketing y los productos de lujo, pasando por la estrategia de Samsung de saturar el mercado de móviles de todas las gamas, hasta la estrategia de Xiaomi, que pretende hacer de sus móviles el centro de su red de dispositivos

inteligentes. Esto lo consigue mediante su estrategia de diversificación relacionada, y funciona, como se ha descrito con anterioridad.

El mercado de los dispositivos inteligentes orientados hacia la Smart-Home, es prácticamente recién nacido y si ya está generando beneficios a la marca, solo cabe esperar que mientras este mercado madura también se producirá la consolidación de Xiaomi en él. Sin duda, un acierto que asegura la longevidad de la marca a largo plazo. Este crecimiento a través de adquisiciones y participaciones para ampliar su cartera de productos es único en el mercado si tenemos en cuenta cómo están orientados a utilizar el teléfono móvil o tablet como accesorio. Sus estrategias de desarrollo externo y diversificación relacionada se alinean y complementan con el objetivo último de la marca, estar presente en cada hogar. Por desgracia, su estrategia de penetración de mercados parece lastrar este gran objetivo, como se ha descrito con anterioridad.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABC (17 de febrero de 2016). Obtenido de ABC: http://www.abc.es/economia/abc-marcas-chinas-moviles-conquistan-mercado-mundial-bajos-precios-201602172116_noticia.html

Androidpit (2017). Obtenido de androidpit.es: <http://www.androidpit.es/trucos-para-xiaomi>

BBC (19 de noviembre de 2014). Obtenido de BBC: <http://www.bbc.com/news/business-30115555>

Carpintero Viejo, L. (2014), *Políticas de marketing internacional*, España, Ediciones Paraninfo, S.A.

ChinaDaily (30 de marzo de 2016). Obtenido de ChinaDaily: http://europe.chinadaily.com.cn/business/2016-03/30/content_24188432_6.htm

CincoDías (6 de octubre de 2016). Obtenido de CincoDías: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/10/05/empresas/1475680376_564309.html

Cnet.com (s.f.). Obtenido de cnet.com: <https://www.cnet.com/pictures/take-a-tour-of-xiaomis-google-like-office-photos/>

El Androide Libre (20 de enero de 2017). Obtenido de El Androide Libre: <https://elandroidelibre.lespanol.com/2017/01/analisis-aspiradora-robotica-xiaomi.html>

El Confidencial (7 de septiembre de 2010). Obtenido de El Confidencial: http://www.elconfidencial.com/espana/2010-09-07/sony-oficializa-la-venta-de-su-fabrica-en-espana-a-comsa-y-ficosa-por-un-euro_765955/

El Economista (12 de julio de 2016). Obtenido de El Economista: <http://www.eleconomista.es/nutricion/noticias/7699552/07/16/De-que-estan-hechas-las-hamburguesas-de-McDonalds-en-Espana.html>

El Mundo (9 de abril de 2012). Obtenido de El Mundo.es: <http://www.elmundo.es/elmundo/2012/04/09/navegante/1333991473.html>

El Mundo (20 de febrero de 2017). Obtenido de El Mundo.es: <http://www.elmundo.es/motor/2017/02/20/58aab36be5fdeafa0c8b4615.html>

El País (27 de enero de 2010). Obtenido de El País: http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2010/01/27/actualidad/1264586462_850215.html

El País (5 de agosto de 2013). Obtenido de El País: http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2013/08/02/actualidad/1375458237_371844.html

El País (13 de octubre de 2015). Obtenido de El País: http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2015/10/13/actualidad/1444733112_208197.html

El País (2 de febrero de 2017). Obtenido de El País: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/02/02/tecnologia/1486064163_683751.html

El País (20 de marzo de 2017). Obtenido de El País:

http://economia.elpais.com/economia/2017/03/20/actualidad/1489992058_214887.html

El Periódico de Aragón (27 de diciembre de 2005). Obtenido de El Periódico de

Aragón: http://www.elperiodicodearagon.com/noticias/sociedad/consorcio-empresas-espanolas-participa-14-programa_222345.html

Expansión, 31 de diciembre de 2016). Obtenido de Expansión:

<http://www.expansion.com/empresas/tecnologia/2016/12/31/5867757946163f75568b45cd.html>

FocusTaiwan (22 de marzo de 2013). Obtenido de FocusTaiwan:

<http://focustaiwan.tw/news/aeco/201303220027.aspx>

Guerras, L. y Navas, J. (2007). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Thomson Reuters. Civitas.

Guizmodo (31 de marzo de 2014). Obtenido de Guizmodo:

<http://es.gizmodo.com/por-que-apple-demanda-de-nuevo-a-samsung-en-un-juicio-m-1555376231>

Guylian.com (s.f.). Obtenido de Guylian.com: <https://www.guylian.com/es/historia/>

IDC (15 de agosto de 2016). Obtenido de IDC:

<http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prCHE41676816>

La Provincia (3 de abril de 2011). Obtenido de La Provincia:

<http://www.laprovincia.es/economia/2011/04/03/ron-arehucas-llega-china/363116.html>

La Vanguardia (20 de junio de 2017). Obtenido de La Vanguardia:

<http://www.lavanguardia.com/vida/20170620/423526406367/economia--blackrock-adquiere-una-participacion-minoritaria-en-scalable-capital.html>

Lazure (2015). Obtenido de Lazure:

<https://lazure2.wordpress.com/2015/08/16/smartphone-market-outlook-and-the-mediatek-helio-x10-based-xiaomi-redmi-note-2prime-launched-for-125-140-and-156/>

Mashable (20 de abril de 2016). Obtenido de Mashable:
<http://mashable.com/2016/04/20/xiaomi-mi-ecosystem>

McDonalds.es (s.f.). Obtenido de McDonalds.es:
<https://www.mcdonalds.es/empresa/franquicias>

Melty.es (2016). Obtenido de Melty.es: <https://www.melty.es/samsung-galaxy-s-a-j-e-o-guia-para-entender-todas-la-gamas-de-samsung-a159975.html>

Mi.com (2016). Obtenido de Mi.com: <http://www.mi.com/en/about/>

Mi.com Events (2016). Obtenido de Mi.com Events:
<http://www.mi.com/in/events/mifans2016/>

MiUI.es (2014). Obtenido de MiUI.es: <http://miui.es/index.php?topic=15122.0>

MiUI.com. (s.f.) Obtenido de MiUI.com: <http://en.miui.com/forum.php>

Movilesandroidchinos (7 de marzo de 2014). Obtenido de
movilesandroidchinos.com: <http://movilesandroidchinos.com/xiaomi-agota-la-primera-hornada-de-xiaomi-mi3-en-singapur-en-solo-2-minutos/>

Nestlé.com (3 de marzo de 2017). Obtenido de Nestlé.com:
<http://www.nestle.com/media/news/nestle-coca-cola-company-end-beverage-partners-worldwide-joint-venture>

Phonehouse (2017). Obtenido de Phonehouse.es:
<https://www.phonehouse.es/ofertas-especiales.html>

Proandroid.com (11 de septiembre de 2016). Obtenido de Proandroid.com:
<http://www.proandroid.com/como-bajan-de-precio-los-moviles-de-gama-alta/>

Qz.com (15 de enero de 2016). Obtenido de Qz.com: <http://qz.com/595416/xiaomis-phone-sales-in-2015-were-below-its-lowest-expectations/>

Reuters (12 de enero de 2017). Obtenido de Reuters.com:
<http://www.reuters.com/article/us-xiaomi-outlook-idUSKBN14W0LZ>

Strategy-Business.com (17 de julio de 2002). Obtenido de Strategy-Business.com:
<https://www.strategy-business.com/article/20534?gko=582b3>

Technode (5 de diciembre de 2014). Obtenido de Technode:

<http://technode.com/2014/12/05/xiaomis-100-hardware-companies-strategy/>

Telefónica.com (10 de febrero de 2016). Obtenido de Telefónica.com:

<https://www.telefonica.com/es/web/sala-de-prensa/-/telefonica-crea-telxius-una-compania-global-de-infraestructuras-de-telecomunicaciones>

Themobileindian (20 de septiembre de 2016). Obtenido de Themobileindian:

<https://www.themobileindian.com/news/xiaomi-introduces-new-camera-under-the-name-xiaoyi-14741>

Tollotoshop (4 de enero de 2017). Obtenido de Tollotoshop:

<http://www.tollotoshop.com/top-5-best-selling-products-xiaomi-aliexpress/>

Venturebeat (12 de enero de 2017). Obtenido de Venturebeat:

<https://venturebeat.com/2017/01/12/chinas-xiaomi-targets-2017-sales-of-14-5-billion-after-2016-overhaul/>

WantChinaTimes.com (26 de marzo del 2014). Obtenido de WantChinaTimes.com:

<https://web.archive.org/web/20140727042701/http://www.wantchinatimes.com/news-subclass-cnt.aspx?id=20140326000086&cid=1206>

Vrworld (27 de abril de 2015). Obtenido de Vrworld:

<https://vrworld.com/2015/04/27/will-xiaomi-disruptive-force-move-around-the-world/>

Wikipedia (2 de abril de 2016). Obtenido de Wikipedia:

<https://en.wikipedia.org/wiki/Xiaomi>

Xataka (25 de octubre de 2016). Obtenido de Xataka:

<http://www.xataka.com/moviles/mi-mix-es-el-telefono-del-futuro-que-imagina-xiaomi-y-philippe-starck-6-4-pulgadas-sin-marcos>

Xatakamovil (11 de julio de 2016). Obtenido de Xatakamovil:

<https://www.xatakamovil.com/otras/xiaomi-se-pasa-a-las-ventas-offline-abriran-1-000-tiendas-fisicas-en-los-proximos-dos-anos>

Xiaomi-mi.com (s.f.). Obtenido de Xiaomi-mi.com: <http://xiaomi-mi.com/news-and-actions/xiaomi-mi5-has-become-the-most-powerful-smartphone-of-the-2016-first-quarter/>

Zdnet (31 de mayo de 2016). Obtenido de Zdnet:

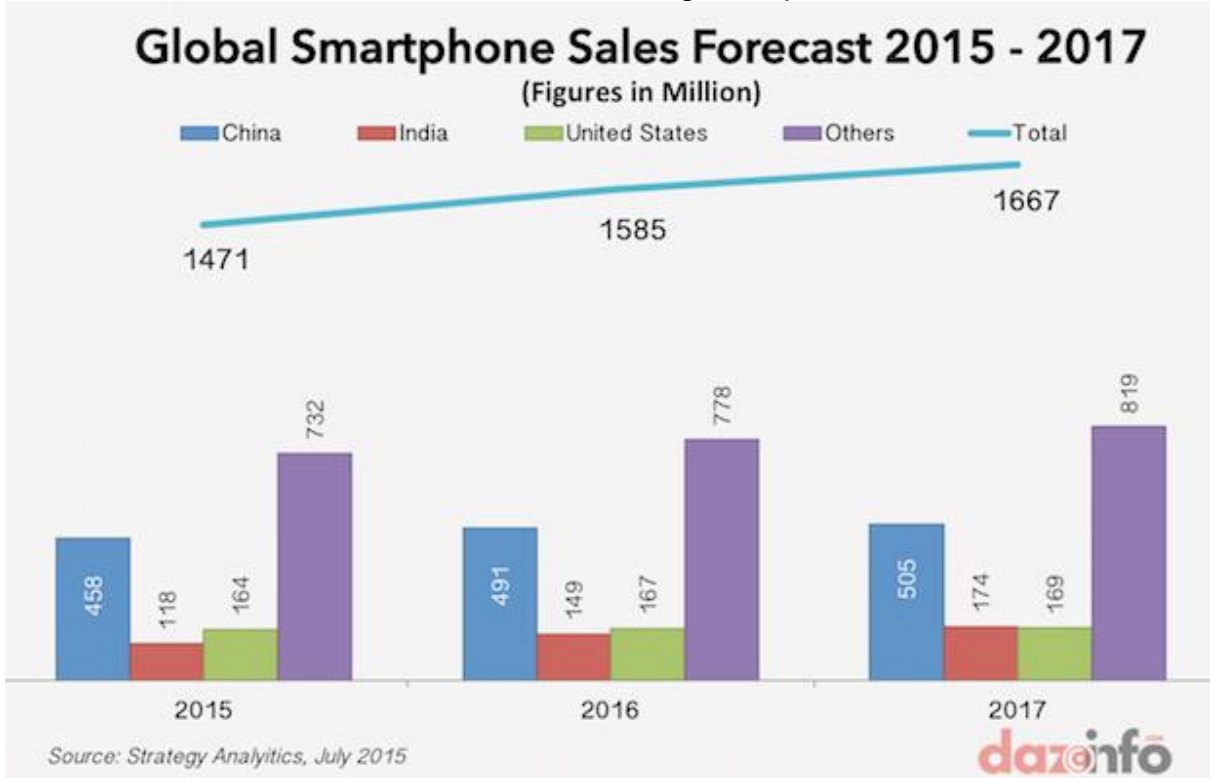
<http://www.zdnet.com/article/xiaomi-downsizes-brazil-operations/>

ZTE.com (2016). Obtenido de ZTE.com:

http://www.zte.com.cn/global/about/corporate_information

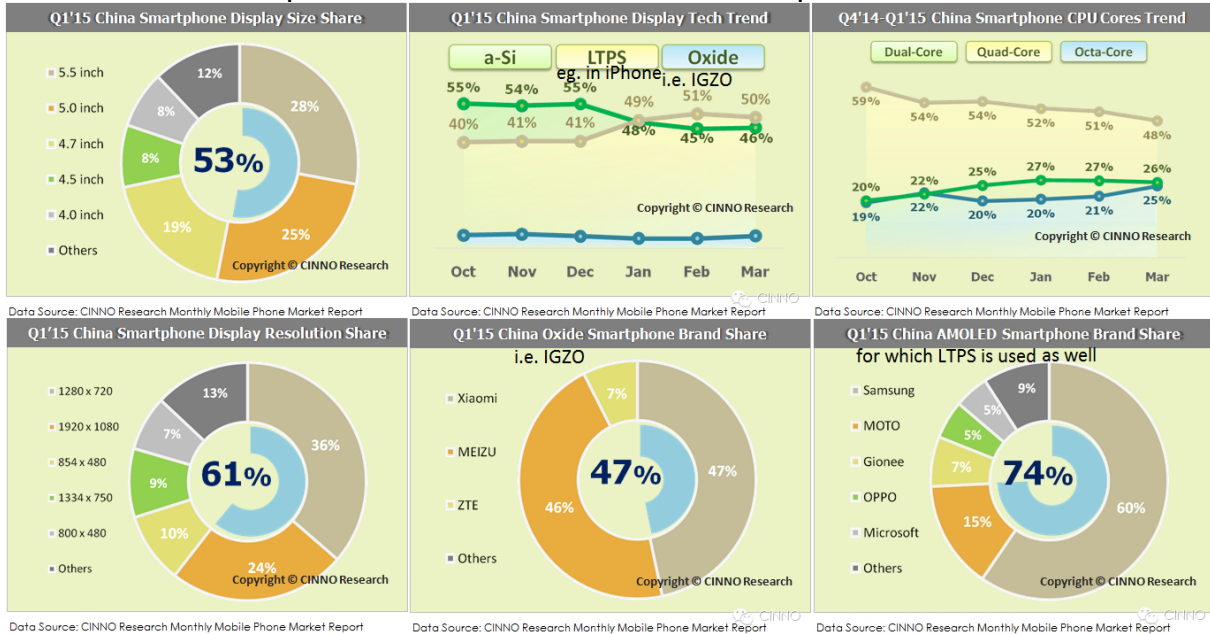
9. ANEXO

Pronóstico de ventas de teléfonos móviles inteligentes para el año 2017:



Fuente: Lazure (2015).

Incidencia de las especificaciones técnicas de los smartphones en las ventas:



Fuente: Lazure (2015).