



UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

Alumno: Lic. Raimundo Román Patat

Directora de Tesis: MG. María Verónica Barzola

Trabajo final de grado

Maestría en Administración de Empresas (MBA)

Tema: Caso Xiaomi, estrategia low cost en el mercado de smartphones.

Año 2020

AGRADECIMIENTOS

A Paola, mi pareja, por su incondicional apoyo.

A mi hijos, por haberme cedido su valioso tiempo.

A mis compañeros de MBA, con quienes a pesar de la distancia física entablamos una heterogénea pero sólida comunidad, que seguramente perdurará por muchos años.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio tiene como finalidad investigar y analizar cuál es el modelo de negocio de Xiaomi y determinar los factores que han sido clave para el crecimiento y desarrollo de la compañía en un lapso de tiempo de diez años desde su creación. Para ello se trazó un estudio bajo un enfoque cuantitativo, debido a que este permite por medio de la numeración cuantificar la recolección de la información recabada a través de los medios empleados sobre los participantes del estudio.

La investigación en curso presenta un diseño no experimental, tipo estudio de caso, dado que se profundiza en una empresa en particular, donde se analizan de forma integral todos los aspectos de la organización desde su fundación hasta la actualidad. Los sujetos de estudio lo conformaron 79 personas y la muestra fue de tipo no probabilística accidental.

En cuanto a la recolección de los datos, se recurre, primeramente, al análisis documental y a la encuesta como técnicas. Mientras que los instrumentos fueron computadoras y un cuestionario. A fin de otorgar el sustento teórico de la investigación. Para el análisis de la información, esta se tabuló y codificó por medio de tablas y gráficos para su posterior análisis e interpretación.

En donde se obtuvo como resultado, que el posicionamiento de esta marca china se debe a su modelo de trabajo y la aplicación de estrategias competitivas de bajo costo. Un papel fundamental en este crecimiento, lo tiene la creación de valor para sus usuarios ya que estos son considerados en cuanto a sus necesidades en el diseño y desarrollo de sus productos. El mantenimiento de esta estrategia, dependerá de la capacidad de demanda del mercado, de establecerse en nuevas plazas y ampliar su actual cuota de mercado.

Palabras Clave: estrategia, low cost, crecimiento.

ABSTRACT

This study aims to investigate the Xiaomi business model and determine the factors that have been key to the growth and development of the company in a period of ten years since its creation. The study was developed under a quantitative approach.

The work presents a non-experimental investigation where all the aspects of the organization were analyzed in a comprehensive manner from its foundation to the present.

Regarding data collection, analysis and surveys are used as techniques. Where it was obtained as a result, that the positioning of this Chinese brand is due to its business model and the application of competitive low-cost strategies. The maintenance of this strategy will depend on the capacity of the market demand, establishing itself in new places and expanding its current market share.

Key Words: strategy, low cost, growing

Índice de contenidos

Introducción.....	7
Capítulo I. Planteamiento del Problema.....	10
Objetivo General.....	14
Objetivos específicos.....	14
Justificación.....	15
Capítulo II. Marco Teórico.....	19
Capítulo III. Metodología.....	45
<i>Participantes</i>	48
<i>Instrumentos</i>	50
<i>Procedimientos</i>	52
<i>Estrategias de Análisis de Datos</i>	53
Capítulo IV. Desarrollo de la investigación.....	54
Evolución de la empresa Xiaomi.....	54
Posicionamiento y evolución en el mercado.....	60
Modelos de negocios.....	65
Producción y costos.....	71
Estrategia sostenible.....	79
El consumidor en el mercado tecnológico.....	81
Capítulo V. Análisis de los Resultados.....	85
Capítulo VI. Conclusiones.....	105
Referencias.....	111
Anexos.....	116
Encuesta.....	116

Índice de tablas

Tabla N° 1: Evolución de ventas y ganancias netas en líderes de mercado en millones de U\$S (2016 - 2019).....	57
Tabla N° 2: Ventas por segmento de negocio en millones de U\$S (2017 - 2019).....	58
Tabla N° 3: Ventas totales de smartphones Xiaomi vs Apple en millones de U\$S y porcentaje sobre total de ventas (2017 - 2019).....	59
Tabla N° 4: Evolución anual de ventas y participación de mercado (2017 a 2019).....	61
Tabla N° 5: Evolución de la participación de mercado (2do cuatrimestre 2018 a 2do cuat. 2020).....	62
Tabla N° 6: Composición de ventas por mercado en millones de U\$S (2017 - 2019).....	63
Tabla N° 7: Posicionamiento en el mercado por país (Q3 2020).....	64
Tabla N° 8: Comparativo de gastos en publicidad y marketing entre Xiaomi y Apple expresado en millones de U\$S, porcentaje de gasto sobre total de ventas y gasto publicitario por unidad vendida (2017 - 2019).....	67
Tabla N° 9: Microprocesador Qualcomm Snapdragon series 800s equipados en gama alta Android por año de lanzamiento.....	69
Tabla N° 10: Costos de ventas y beneficio bruto en segmento smartphones.....	72
Tabla N° 11: Beneficio unitario del segmento Smartphones en millones de U\$S (2017 - 2019).....	73
Tabla N° 12: Evolución del precio de lanzamiento de los productos insignia del mercado (2016 - 2020).....	76
Tabla N° 13: Comparativo de gastos en investigación y desarrollo entre Xiaomi y Apple expresado en millones de U\$S, porcentaje de gasto I+D sobre total de ventas y gasto en I+D por unidad vendida (2017 - 2019).....	79
Tabla N° 14. Distribución de frecuencias sobre el conocimiento de la marca Xiaomi.....	85
Tabla N° 15. Distribución de frecuencias sobre adquisición de dispositivos Xiaomi.....	87
Tabla N° 16. Distribución de frecuencias sobre los dispositivos Xiaomi utilizados.....	89
Tabla N° 17. Distribución de frecuencias sobre preferencia de las series smartphones Xiaomi.....	91
Tabla N° 18. Distribución de frecuencias acerca de cómo se conoció la existencia de Xiaomi.....	93
Tabla N° 19. Distribución de frecuencias acerca de la adquisición de productos Xiaomi.....	95
Tabla N° 20. Distribución de frecuencias sobre la apreciación sobre los dispositivos	

Xiaomi.....	97
Tabla N° 21. Distribución de frecuencias sobre el medio que se empleó para adquirir los smartphones.....	99
Tabla N° 22. Distribución de frecuencias sobre la calidad, costos, durabilidad y rendimiento de los equipos Xiaomi.....	101
Tabla N° 23. Distribución de frecuencias sobre la característica principal que identifica a la marca Xiaomi.....	103

Índice de gráficos

Gráfico N°1: Unidades vendidas (M) por año.....	78
Gráfico N° 2. Diagrama de barras sobre el conocimiento de la marca Xiaomi.....	86
Gráfico N° 3. Diagramas de barras sobre la adquisición de dispositivos Xiaomi.....	88
Gráfico N° 4. Diagramas de barras sobre los dispositivos Xiaomi utilizados.....	90
Gráfico N° 5. Diagramas de barras sobre preferencia de las series smartphones Xiaomi..	92
Gráfico N° 6. Diagramas de barras acerca de cómo se conoció la existencia de Xiaomi...94	
Gráfico N° 7. Diagramas de barras acerca de la adquisición de productos Xiaomi.....	96
Gráfico N° 8. Diagramas de barras sobre la apreciación sobre los dispositivos Xiaomi....	98
Gráfico N° 9. Diagramas de barras sobre el medio que se empleó para adquirir los smartphones.....	100
Gráfico N° 10. Diagramas de barras sobre la calidad, costos, durabilidad y rendimiento de los equipos Xiaomi.....	101
Gráfico N° 11. Diagramas de barras sobre la característica principal que identifica a la marca Xiaomi.....	103

Introducción

Buscar la estrategia comercial correcta para competir en el mundo empresarial, es la mayor prioridad para cualquier compañía. Ya que la ventaja competitiva de la misma, radica en definir qué camino se optará frente a los restantes jugadores del mercado y las estrategias que estos encaren. Se puede optar por el camino de la diferenciación o por ser líder en costos.

Ambos caminos tienen sus ventajas y desventajas, propias de cada tipo de posicionamiento, siendo muy difícil que se pueda estar en ambas posiciones a la vez, al menos no de forma sostenible en el tiempo. A su vez, el acelerado camino de la innovación a través de la creación de nuevos productos o características, permiten a una compañía diferenciarse y ganar así una posición de liderazgo.

El desarrollo de un nuevo producto impacta positivamente en cualquier empresa, le permite fortalecerse al incrementar su oferta abriendo oportunidades al desarrollo de nuevos mercados. Pero así también supone riesgos, se expone al impacto de factores externos y a la aparición de nuevos competidores que buscarán alcanzar la posición de ventaja. Sobrados ejemplos existen en la actualidad, que una posición de liderazgo por diferenciación no se prolonga por mucho tiempo.

Viéndolo en sentido inverso, las compañías que no innovan, son aquellas que van quedando relegadas y pierden protagonismo, como también importancia relativa en los mercados. En la actualidad, las marcas como intangibles superan al producto y los consumidores optan ya no por un producto físico, sino por un conjunto de experiencias a costos cada vez superiores.

Ahora bien, existen compañías cuyo foco es exclusivamente el producto físico y su valor “tangible”, donde el objetivo es ofrecer al cliente la mayor calidad posible por el menor costo posible. Ese será el tema a abordar en el presente trabajo, ya que este es el

pilar estratégico de la empresa elegida para estudiar su modelo de negocio. Es por ello que se pretende analizar cómo es la estrategia competitiva de bajo costo de Xiaomi, la cual la hace posicionarse dentro del mundo tecnológico por encima de grandes y reconocidos conglomerados industriales. A la par de los gigantes que lideran el mercado de smartphones, ocupando el 4to puesto entre los mayores fabricantes a nivel mundial, con tan solo diez años de existencia, pujando en uno de los mercados más innovadores y competitivos que existen en la actualidad.

Lo que implica romper con viejos esquemas en cuanto a marketing y manera de hacer negocios, ya que pretende abarcar un amplio campo de usuarios bajo un lema de equipos económicos, pero de gran calidad cumpliendo con las exigencias y necesidades de los usuarios. Para el logro de este objetivo se procedió a segmentar la investigación en capítulos, a razón de ello el presente estudio se encuentra estructurado de la siguiente manera:

En el capítulo I, denominado Planteamiento del Problema se encuentra de manera detallada los argumentos que dan origen a la problemática existente considerando en términos científicos y prácticos. Así como también, los objetivos que rigen el estudio y la justificación de la misma.

Seguidamente, en el Capítulo II correspondiente al Marco Teórico se pueden visualizar las diversas fuentes que sirvieron como sustento al estudio y descripción de manera conceptual y procedimental de las variables inmersas en la investigación. Destacando que, por lo nuevo de la empresa, se recurrió a fuentes primarias y secundarias a fin de dar el sustento pertinente.

En el Capítulo III, titulado Metodología, se evidencia el abordaje o esquema utilizado para llevar cabo el estudio. Incluyendo la población, técnicas e instrumentos de recolección de datos, procedimientos y técnicas de análisis.

Dentro del Capítulo IV, se realiza el desarrollo de la investigación.

A su vez, el Capítulo V, destinado al Análisis de los Resultados donde se muestra de manera ordenada los hallazgos de la investigación.

Finalmente, Capítulo VI, conformado por las conclusiones del estudio.

Capítulo I. Planteamiento del Problema

La tecnología siempre ha estado presente y bajo un trabajo cooperativo con la ciencia ya que ambos participantes han favorecido a la evolución del ser humano y lo siguen siendo en la actualidad. Ya que gracias a estos dos grandes contribuyentes hoy en día las personas pueden desenvolverse en varias actividades o quehaceres diarios; por ejemplo, estando en el lugar de trabajo se pueden realizar operaciones en línea para contratar servicios, hacer compras, agendar citas, estar en contacto con personas al otro lado del planeta, solventar diversas situaciones y estar al corriente de lo sucedido en el mundo entre otros. Es decir, la tecnología ha facilitado y acortado distancias favoreciendo las tareas y el trabajo de las personas.

Ahora bien, para el caso objeto de estudio es relevante mencionar sobre la introducción en el mercado de los primeros teléfonos móviles a partir del último cuarto del siglo XX, paralelamente a la revolución tecnológica con la aparición de las computadoras personales, redes de comunicación tanto fijas como móviles, el uso del correo electrónico e internet.

La creación del teléfono móvil estuvo a cargo del ingeniero de Motorola, Martin Cooper, cuando en 1973 en conjunto con su equipo dieron a conocer el primer dispositivo que pesaba más de dos kilogramos. Este momento se produjo cuando se encontraba situado en una calle de Nueva York y pudo efectuar la primera llamada a través de un prototipo de teléfono celular (BBC NEWS, 2010).

Efectivamente, fue un arduo trabajo entre diseñadores industriales e ingenieros para poder moldear las partes que resultó de un esfuerzo por varios años para desarrollar estas ideas. Para el momento, muchos detalles vistos hoy en día no eran tan relevantes, de hecho se dice que la batería presentaba una duración de 20 minutos y que ésta pesaba cuatro o

cinco veces lo que pesa una batería en la actualidad. Sin embargo, para la época esto no resultaba un problema ya que por el peso del equipo las personas no podían mantenerlo por mucho tiempo (BBC NEWS, 2010).

Desde entonces, la creación de estos equipos tenía como finalidad realizar solamente llamadas con el paso del tiempo se fueron agregando elementos y funciones. Por ende, cada vez, se mejoraban y perfeccionaban estos dispositivos ya que se iban incorporando poco a poco detalles que en un futuro no muy lejano daría inicio a una nueva revolución tecnológica. Y es que posteriormente, esta creación dio paso a la producción de equipos más sofisticados, denominados “inteligentes”, con el mismo poder y capacidad que una computadora, pero que caben en un bolsillo. En un único dispositivo se dio la convergencia de diversas tecnologías populares para la época, incorporando pantallas de alta calidad, audio, cámaras fotográficas y finalmente redes sociales. Es decir, nace una nueva tecnología disruptiva y en consecuencia diversas compañías dedicadas a la manufactura de teléfonos inteligentes o smartphones.

Si bien no se lo considera el primer smartphone, pero sí el más relevante, es en 2007 con la presentación del primer iPhone por su creador Steve Jobs de Apple, que se da inicio a la era dorada de los teléfonos inteligentes. Siendo el iPhone denominado como “el invento del año” por la revista Time (TIME, 2007).

Grandes empresas comienzan a incursionar en el mercado, cumpliendo con las exigencias y requerimientos de una sociedad tecnológica, razones que conllevan a las compañías a posicionarse en diversos segmentos, generando una carrera por la mejora e innovación en cada generación.

A partir de este momento comienza una feroz competencia por el liderazgo del mercado a nivel mundial y es como ganan terreno grandes jugadores como Samsung, Apple, Motorola, ZTE, Huawei, Nokia, LG, Sony, entre otros. Algunos con más

reconocimiento o preferencia de marca por los consumidores, dependiendo de la capacidad adquisitiva y de la identificación que los usuarios hayan sentido con la utilización de algunos estos equipos y el valor ofrecido por la misma.

No obstante, unos son más reconocidos y codiciados por los consumidores y cada una de estas empresas muestra sus gamas o series basados en sus mejores propuestas es por ello que se da esa afinidad entre la calidad y servicios de las marcas. Vale resaltar que la mayoría de las grandes compañías, llegan a obtener estatus y posicionarse ante sus usuarios a través de un trabajo arduo y de muchos años, realizando cuantiosas y costosas campañas de marketing y publicidad.

En este competitivo mercado existen cuatro grandes jugadores en la actualidad: Samsung, Huawei, Apple y Xiaomi. Es sobre este último donde se enfocará el presente trabajo de investigación.

Xiaomi, fundada en abril de 2010 en el distrito de Haidin, Pekín, en poco menos de diez años de existencia llegó a convertirse en el 4to fabricante mundial de smartphones. Logrando consolidarse como el líder de ventas en India y 3ro en China, con un constante crecimiento en el mercado europeo donde mantiene el 4to puesto en ventas. En octubre de 2019, fue catalogada por la revista Fortune como la 7ma empresa de las Future 50 (mayor potencial de crecimiento a largo plazo), siendo la empresa más joven en ingresar al ranking Fortune Global 500 en el puesto 468 (Fortune, 2019).

La compañía logró alcanzar en 2019 una cantidad de 309.6 millones de usuarios activos en el mundo, con ventas anuales en el orden de los 125.5 millones de unidades en todo el planeta e ingresos por 30.876 millones de dólares (Xiaomi, 2020).

Siendo la capitalización bursátil de la compañía de 98.000 millones de dólares al momento de realizar este trabajo., con lo cual supera en su valor a míticas empresas como

Airbus, Goldman Sachs, General Electric, Volkswagen, Ford, General Motors o American Express, por nombrar algunas. (Investing, 2020)

Entonces, resulta interesante analizar cómo una empresa en tan poco tiempo logra posicionarse de esa manera a tal punto de igualar o superar ventas ante empresas reconocidas a nivel mundial por su larga trayectoria a través de los años. Lo que indica, que los creadores de esta compañía se encontraron trabajando de manera silenciosa en implementar nuevas herramientas y romper con viejos patrones o estereotipos relacionados a la venta y producción de smartphones.

Y a partir de este momento, se plantearon crear una nueva revolución tecnológica en cuanto a equipos, productos y servicios. Bajo una mirada diferente logrando la aprehensión de los usuarios y aceptación en diversos mercados; pero siempre enfocados hacia una meta específica.

A razón de lo anteriormente descrito surgen por parte del investigador una serie de interrogantes que permitirán dar respuesta a los señalamientos realizados sobre las estrategias low cost en el mercado de smartphones de Xiaomi. Entre las cuales se tiene:

¿Cómo es posible alcanzar tal nivel de crecimiento para una empresa en tan corto plazo?

¿Cuáles son sus ventajas competitivas?

¿Cuál es su modelo de negocio?

¿Es sostenible en el tiempo sin que deba sufrir variaciones?

¿Es rentable este modelo de negocio?

A priori la explicación parece evidente, y es que la política de precios de la compañía es vender más barato que la competencia, en todos los segmentos de mercado donde compite. Sin embargo, el presente estudio permitirá conocer en profundidad la

problemática evidenciada a través de la recopilación de información de fuentes relacionadas al objeto de estudio.

De igual manera, conocer las apreciaciones por parte de los consumidores sobre esta nueva era revolucionaria de Xiaomi, lo cual consentirá realizar contrastaciones entre ambas partes y de esta manera develar la relevancia científica de este estudio.

A su vez, permitirá dar mayor y mejores respuestas a la comprensión del fenómeno abordado ya que representa un comportamiento fascinante en cuanto a caso de crecimiento en un corto periodo de tiempo. Así como también, existe un deficiente registro de estos comportamientos en una sociedad tan demandante, por lo tanto, se ve la implicancia de hallar contestación a dicha situación y a partir de estos; reformular concepciones a priori o expresar derivaciones o conclusiones pertinentes.

En este mismo orden de ideas, una vez establecidas las interrogantes que rigen la presente indagación es importante plantear o trazarse las directrices que permitirán dar respuesta al fenómeno de estudio. Es por ello que se muestran a continuación los objetivos de la investigación.

Objetivo General

Investigar y analizar cuál es el modelo de negocio de Xiaomi, y determinar cuáles han sido las claves que permitieron su exponencial crecimiento durante un periodo de diez años desde su fundación en el año 2010.

Objetivos específicos

OE 1) Analizar la evolución del crecimiento de la empresa, evidenciando las distintas etapas transitadas.

OE 2) Identificar los puntos clave del modelo de negocio.

OE 3) Analizar la correlación entre el precio de los productos y los volúmenes de venta en el mercado de smartphones.

OE 4) Determinar si la actual estrategia de precios de la empresa es sostenible en el tiempo, permitiéndole obtener rentabilidad a largo plazo.

Dichos objetivos servirán como punto de partida, para alcanzar el fin último de este proceso investigativo que son los aportes en el ámbito teórico, práctico y metodológico del fenómeno caso de estudio. Dicho esto, se procede a expresar la relevancia del problema y su contribución a las cualidades antes mencionadas.

Justificación

En la actualidad el mercado de smartphones es altamente competitivo a nivel mundial, saturado de marcas que han alcanzado el apogeo y caído en el olvido pasando a un segundo plano o abandonando permanentemente el negocio. Si bien los grandes líderes (Samsung y Apple) han permanecido al frente desde hace una década, los nuevos jugadores son los protagonistas año a año de grandes apuestas por la innovación para alcanzar la cima. El caso de Xiaomi es diferente, ya que lo ha logrado con una estrategia de bajos precios y alta calidad que le permitieron abrirse rápidamente paso en un mercado gigantesco a nivel global.

A través de la recopilación de datos disponibles de la empresa y análisis de los mismos, se buscará explicar cómo es este modelo de negocio, que al momento es exitoso, pero se desconoce si en el largo plazo permitirá a la empresa seguir obteniendo utilidades o si llegará un punto en el que colapsará producto del incremento de sus costos. O bien si la constante incursión de otros competidores con estrategias similares, logra desplazarla de su actual posición.

De acuerdo a lo expresado, resulta importante recalcar que, por tratarse de una empresa joven, las fuentes referenciales reconocidas como libros o publicaciones académicas en esta temática, es escasa. Por lo tanto, se recurre a la revisión de fuentes electrónicas contentivas de información fidedigna de la página web de la compañía, así como también a las publicaciones de resultados y estados contables auditados, que expone trimestralmente la firma para sus accionistas. También se apela a diversas fuentes como revistas y medios digitales especializados en tecnología.

Esto con la finalidad, de poder dilucidar la búsqueda de información relevante que permita mostrar un abanico de la posible operatividad utilizada por esta compañía, así como también conocer su sistema de negocio y poder dar respuestas a las interrogantes planteadas.

Se demuestra por medio de este estudio aportes teóricos y conceptuales al campo científico. Y es que, con la realización de la presente investigación, se obtendrá un crecimiento en cuanto a indagaciones relacionadas con el objeto caso de estudio.

Es decir, servirá como fuente de referencias para futuras investigaciones y de igual manera quedará un registro que puede ser utilizado para proseguir estudios análogos o simplemente dar soporte a exploraciones próximas a desarrollarse. De esta manera, se irán incorporando investigaciones que den sustento científico al abordaje de temas similares.

Como bien se ha indicado, este tipo de estudio es relevante porque se presentan situaciones atípicas en cuanto a comportamientos existentes entre grandes compañías. De allí, radica la importancia de contribuir a la comprensión de una nueva herramienta o estrategia que rompa con esquemas repetitivos con el pasar de los años.

Y es que, si se habla, de tecnología y ciencia constantemente estos dos elementos se encuentran siempre como aliados de grandes mentes empresariales que requieren mostrar a la sociedad avances que pueden de una manera u otra facilitar sus vidas por medio de

productos y servicios innovadores. Actualmente, se vive en un mundo globalizado donde la tecnología cada vez retoma más auge ya que permite simplificar tareas desde la comodidad del trabajo y del hogar.

Es por ello, que esta joven marca china observó con detenimiento el comportamiento de grandes competidores y no solamente se delimitó a la producción de smartphones, sino que consecuentemente, ofreció una diversa gama de dispositivos que pudiesen ser utilizados por los usuarios tales como televisores, cargadores, auriculares, wifi portátil, smartwatches, cepillos de dientes, básculas, bolígrafos, robots de tareas domésticas, purificadores de agua y aire, monopatinos eléctricos, almohadas, zapatillas, valijas, mochilas, entre otros; con especial foco al “IoT”, Internet of Things.

Por las razones antes expuestas, es que se refiere a esta marca como una nueva revolución tecnológica que rompe con esquemas tradicionales y se da a conocer de una u otra manera en el mercado global. Sin embargo, de acuerdo a información de fuentes oficiales de Xiaomi, el núcleo de su negocio radica en las ventas de smartphones.

Ofreciendo un amplio abanico a la sociedad de productos para llamar su curiosidad, captar su atención y fidelizar al cliente con la marca. De igual forma compite con los precios establecidos para sus productos y servicios ya que estos se encuentran por debajo de los ofrecidos por la competencia.

Las estrategias sin duda alguna representan un papel fundamental para el logro y posicionamiento de la marca en el mercado competitivo, la cual aumenta a pasos acelerados para tomar dominio en diferentes plazas del mundo. Es evidente la planificación precisa y concisa en cada una de las actividades ejecutadas por la empresa, no obstante determinar si presentan las mejores estrategias o si estas pueden perdurar en el tiempo, es por momentos efímero ya que por una parte continúan expandiéndose en diversos países y

con aperturas de tiendas físicas ya que al inicio solo operaban desde la ciudad de origen y realizaban el proceso de comercialización exclusivamente a través de internet.

Lo que se conoce hasta ahora, es que siguen creciendo de manera exponencial por estas razones el presente estudio busca indagar y analizar el tipo de modelo de negocios utilizado por esta compañía y de esa manera poder determinar las claves que le han permitido imponerse en tan corto tiempo, antes grandes competidores.

De esta manera, debido al amplio campo investigativo que puede alcanzar Xiaomi para el objeto caso de estudio se hace imprescindible establecer los alcances y delimitaciones de esta investigación. A razón de ello, el estudio se encuentra enfocado bajo un alcance nacional debido a que en Argentina por el momento no se encuentran Mi Store, es decir tiendas oficiales de Xiaomi, es por este motivo que se recurre a obtener la apreciación en un contexto más amplio y de este modo obtener una visión más extensa y de diferentes partes del país donde se realiza el estudio.

Lo que pudiese ser otra variante interviniente en los hallazgos que se obtengan ya que dicha firma en Argentina aún no se encuentra oficialmente establecida, por lo tanto, los usuarios de la marca pueden deberse a la adquisición de estos equipos mediante algún viaje realizado o por medio de compras a revendedores en plataformas de e-commerce.

Lo que sí es evidente, es el conocimiento que tienen de Xiaomi y su posicionamiento en el mercado tecnológico bien sea por experiencia propia o por comentarios realizados entre amigos y familiares.

Capítulo II. Marco Teórico

En este apartado se buscará establecer los criterios que demarcarán el estudio del caso que permitan entender las principales claves, sobre las cuales se sustenta el modelo de negocio de la empresa y cómo se conjuga este con la estrategia de la misma.

Entendiendo a éste como el determinante de los procesos clave del negocio, el desarrollo de productos, estrategia de precios, volúmenes de producción, mercados objetivo, canales de comercialización y hasta incluso la forma en cómo se estructura la organización. Es decir que la esencia o “alma” de la compañía es el modelo de negocio que esta adopte, siendo parte de la identificación que hará el cliente con la empresa y su propuesta de valor.

En cuanto a la definición del concepto de modelo de negocio, se encuentran distintas ópticas, siendo la primera de considerarlo como la fuente principal de ingresos de la empresa, es así que, Ricart (2009) señala lo siguiente:

“La literatura nos ofrece múltiples y variadas definiciones alrededor de este concepto que, a pesar de ser ya antiguo (Peter Drucker en 1954), se ha hecho popular en la última década, gracias a su connotación en el mundo de e-Business donde se ha utilizado modelo de negocio para referirse principalmente al modo de generación de ingresos del negocio en Internet. Hay una coincidencia general en qué modelo de negocio se refiere a la forma en la que la empresa lleva a cabo su negocio” (p. 14).

Otra óptica es la referente al cliente y cómo percibe este la propuesta de valor ofrecida por la empresa y a su vez como esta entiende a su cliente Magretta (2002) plantea una definición sobre el modelo de negocio, entendiéndolo como “historias que explican cómo la empresa trabaja”. Referenciando a Peter Drucker, el modelo de negocio debe responder a las preguntas: “¿Quién es el cliente y qué valora? ¿Cuál es la lógica económica

subyacente que explica cómo podemos aportar dicho valor al cliente a un coste apropiado?” (Ricart, 2009, p. 14). Los modelos de negocios se han ido desarrollando desde que existe el comercio, cambiando en la medida en que se han modificado los patrones de consumo, adaptándose al ritmo en el cual los avances tecnológicos han modificado los mismos. A mediados de la década del noventa se comenzó a utilizar el concepto, según expone Mendelson (2014), durante el auge y expansión de internet, por lo que comúnmente es un término que se asocia a los negocios electrónicos. En líneas generales, se refieren a la forma o manera en que se piensa desarrollar determinada empresa, para obtener los frutos o ganancias previstas, dando valor al producto o servicio creado, para satisfacer las expectativas y deseos del cliente.

El auge de internet, redes sociales y las nuevas tecnologías, trajo consigo la necesidad y obligación de las empresas de adaptarse a los nuevos paradigmas. Forzando a desarrollar formas innovadoras de relacionarse con el cliente, a reformular sus modelos de negocio, planteando un cambio radical en cómo estas interactúan con el usuario, como desarrollan y comercializan sus productos. También en cómo se desenvuelven en el mercado en relación a sus competidores, debiendo optimizar sus costos, aplicar mejoras continuas de procesos, formando adecuadamente a los equipos de trabajo para afrontar el nuevo escenario que implica el dominio y gestión de la información, clave para el posicionamiento competitivo.

Resulta insuficiente para garantizar el éxito de una empresa en la actualidad la concepción de los modelos de negocios tradicionales, la innovación es actualmente un factor clave para la competitividad. Este concepto es comúnmente aceptado hace más de dos décadas, desde el advenimiento de las TICs y desde el gran éxito de las empresas virtuales y los negocios digitales. Desde entonces se ha convertido en el elemento fundamental que permite alcanzar niveles óptimos de productividad

Décaro y otros (2017), para mostrar el cambio acelerado que en materia de negocios ha traído consigo la tecnología, señalan que la tasa de crecimiento de la información almacenada es de un 50% anual, manteniendo su crecimiento de forma sostenida, lo que ha impactado en la forma en que ordinariamente venían funcionando las organizaciones, afectando no sólo su estructura y organización interna, sino su planificación estratégica, ya que les ha exigido su adaptación a las nuevas tecnologías de información y comunicación (TICs), para comercializar sus productos o servicios y satisfacer las demandas de sus clientes.

En general, un modelo de negocio es el plan a seguir por una empresa; con éste se le indica al equipo de trabajo, el camino trazado y que debe recorrer para alcanzar los objetivos propuestos, ordenar tanto el proceso de creación y producción. Como el de expansión y administración del negocio, operar eficientemente, así como para realizar y planificar los procesos de innovación. Este modelo debe tener completa coherencia y sintonía con los objetivos que se pretenden alcanzar y básicamente debe atender tres aspectos fundamentales y que se relacionan entre sí para el buen funcionamiento del negocio: El producto o servicio, su mercado o clientes y las ganancias o sustentabilidad.

Estos tres componentes generales encierran los siguientes nueve elementos reflejados en el “lienzo o CANVAS del modelo de negocio”, referido por Décaro y otros (2017), a saber: Segmento de clientes, relación con el cliente, canales de distribución, propuesta de valor, actividades claves, red de asociados o socios claves, recursos claves, estructura de costos y flujo de ingresos. Mendelson (2014), agrupa estos nueve elementos en tres grandes bloques que, en su criterio, son los aspectos más relevantes de cualquier modelo de negocio.

El primer bloque lo denomina modelo de creación de valor, donde se debe identificar el cliente final y la oferta que generará el valor agregado o elemento

diferenciador para ese negocio. Este modelo de creación de valor, debe definir cuáles serían los aspectos que le permitirán atraer clientes y obtener beneficios, lo que comporta la definición de una estrategia específica de penetración de mercado que indique cómo se logrará la captación de clientes y la forma en que se le llevará a éstos, el valor que ha sido creado con el producto o servicio que ofrecen.

El segundo bloque llamado modelo generador de beneficios, comienza con la identificación de las fuentes de ingreso y costos asociados, para luego estimar el precio del producto o servicio, elemento esencial para los clientes, por lo que este bloque está estrechamente vinculado al primer bloque o modelo de creación de valor.

Por último, está el tercer bloque o lógica de los negocios que consiste en la justificación o demostración del éxito que se pretende lograr, cómo se atraerán los clientes y por qué la empresa crecerá, será competitiva y rentable. Esta justificación debe reflejar la formación del círculo de retroalimentación o interdependencia que existe entre los tres bloques y sus distintos componentes.

En cuanto al modelo de creación de valor, es conveniente resaltar la noción de valor agregado que no es más que aquellas características o condiciones que diferencian al producto, de otros de similar naturaleza, permitiéndole competir en el mercado, atraer a los clientes y conseguir mayores beneficios, por superar la oferta de la competencia. Tal y como lo expresan Décaro y otros (2017), en la actualidad no es suficiente mejorar el precio o la calidad de un producto, sino que además se deben ofrecer mejores experiencias para el cliente en cuanto a la calidad en la atención y prestación del servicio, mejores tiempos de entrega y servicios de post venta.

Señalan que el valor agregado está estrechamente vinculado a la cadena de valor pues aquel puede reflejarse en los diferentes pasos o eslabones de ésta, como lo son el diseño o creación, la producción o fabricación, la distribución o comercialización del

producto y su entrega final. Siguiendo con Mendelson (2014), las empresas pueden elegir en qué parte de la cadena de valor participarán activamente y de acuerdo a esto diseñar la estrategia a seguir para determinar su valor agregado.

A manera de ejemplo, hace referencia a una empresa que desarrolla nuevas tecnologías y que puede optar entre fabricar y comercializar ella misma su producto, o bien delegar la comercialización de su tecnología a otra empresa mejor posicionada o reconocida, sin participar ni en la producción ni en la distribución, o decidir fabricar y vender su producto como un componente para otra compañía que lo comercializará bajo su nombre como uno de sus productos. Cada una de estas opciones representa un paso en la cadena de valor del producto final y comporta una estrategia de venta o comercialización distinta.

También es importante, porque tales decisiones contribuyen con la aparición de múltiples oportunidades de nuevos negocios, lo que ya se observa si se toma en consideración la diversidad de empresas dedicadas sólo a la comercialización y distribución de productos, o aquellas que sólo producen para ser incorporados al producto final, sin contar las empresas que brindan servicios asociados a la utilización de las TICs.

En relación a los modelos de ingresos, Mendelson (2014), señala que existen distintas formas de vender, siendo las más comunes las de tipo transaccional, con las que los clientes pagan un precio fijo a cambio de una unidad del producto o servicio. Estos ingresos transaccionales también pueden incorporar tarifas fijas y descuentos por cantidad. Otra modalidad utilizada es el llamado modelo de suscripción, que consiste en pagar una tarifa fija por unidad de tiempo y a cambio de esta cantidad, el cliente recibe un número fijo de unidades del producto. Por ejemplo, la suscripción del servicio de internet, de telefonía móvil o la membresía en un gimnasio.

Una tercera modalidad, generalmente utilizada para la propiedad intelectual, es la cesión de derechos, donde el cliente paga una regalía o una tasa de cesión que le permite utilizar, vender o copiar el producto, ya sea durante un periodo determinado, dentro de unos límites que estarán previamente pactados o establecidos o de manera ilimitada si la cesión es definitiva. A manera de ejemplo se cita el software que casi siempre se vende con cesión perpetua y el propietario de la patente puede autorizar la utilización de su tecnología a otras empresas, previo pago de la correspondiente tarifa.

En la práctica, las empresas combinan frecuentemente las distintas modalidades para obtener sus ingresos, de manera de ofrecer múltiples opciones a sus clientes, que pagarán según sus propias fórmulas y formas de ingreso. En este sentido, vale mencionar la modalidad referida como flujo de ingresos híbridos, que con el comercio electrónico viene a ser la más utilizada por empresas como eBay, donde los vendedores pueden alquilar una tienda online pagando una tarifa por suscripción, pagar otra cantidad por salir a subasta y otra por cada transacción comercial que realizan en la plataforma.

En cuanto al bloque lógica del negocio, merece destacarse lo expresado por Décaro y otros (2017), respecto a los tres elementos claves, reflejados en el lienzo o CANVAS del modelo de negocio, antes referido, que deben ser desarrollados para dar valor agregado al producto o servicio creado, siendo estos tres aspectos claves los recursos, las actividades y los aliados.

Además de ser considerados los recursos físicos, económicos y humanos los principales elementos para lograr el éxito de cualquier empresa, también están los llamados recursos intangibles o intelectuales, los cuales han adquirido en los últimos tiempos mayor importancia, a raíz de la utilización de la TICs para la comercialización de servicios y productos, pues son un recurso primordial para conocer a la competencia y superar su

oferta, generando mayor valor al producto o servicio; entre estos recursos se mencionan la marca, las bases de datos sobre clientes, las patentes, los derechos de autor, entre otros.

Junto con los recursos están las actividades claves para gestionar el valor agregado, que han sido igualmente impactadas con la aparición de internet, debiendo incorporarse dentro del catálogo de actividades claves, a la administración de las plataformas tecnológicas, actividad que busca principalmente, unir dos o más mercados de forma masiva. Finalmente están los aliados claves, quienes permiten acceder a mayores recursos, optimizar los procesos y reducir riesgos.

De esta manera, Mendelson (2014), explica la lógica que muestran tres arquetipos recurrentes en los modelos de negocio, según el modelo de que se trate, para lograr sus objetivos. El primer arquetipo o soluciones de front-end a medida, centra sus estrategias en la parte final de la cadena de valor, está basado en la proximidad al cliente, concentrándose en lograr su fidelidad a través de su personalización, ofreciendo soluciones a las demandas realizadas por el cliente, para lo cual necesita reunir la mayor cantidad de datos, los cuales, obtiene por medio de la gestión de sus empleados y del uso de las tecnologías de la información.

El segundo arquetipo, basado en la excelencia operativa, requiere de procesos superiores de back-end y se ubica en la parte inicial de la cadena de valores, pues busca minimizar el costo final del producto o servicio que ofrecen. Las empresas que utilizan este modelo de negocio pueden asignar precios competitivos y además reducen costos intangibles que recaen en el cliente, como el costo de la entrega del producto, por lo que no se centran sólo en ofrecer mejores precios sino mayores beneficios para el cliente. Como ejemplos de este modelo se señalan a empresas como FedEx o Walmart.

El tercero está referido a la coordinación de la cadena de valor, basado en la creación de valor al articular los elementos de ambos extremos de la cadena. Este modelo

es el utilizado en el comercio electrónico por empresas plataformas, cuyo objetivo es facilitar la interacción de sus usuarios, coordinando actividades y agilizando procesos de negocio para reducir los costos de búsqueda y transacción.

Tal y como lo exponen Décaro y otros (2017), el uso de la TICs abre el abanico de posibilidades a las empresas, para aplicar infinitos modelos de negocios, ya que éstas permiten acceder a una gran cantidad de información y recolectar datos que los aproxima más rápidamente al consumidor, pudiendo inclusive hacer partícipe al cliente en los procesos de creación o mejoras de productos o servicios, logrando así una mayor satisfacción y mejorar su experiencia de compra.

La revolución tecnológica ha obligado a las empresas tradicionales a reinventarse, lo que ha generado múltiples combinaciones de modelos de negocios y nuevas oportunidades, ya que, surgen otras necesidades que atender, como por ejemplo las empresas que dan soporte técnico, analizan datos o adiestran a otras en el uso de las TICs.

El uso de estas tecnologías ha permitido superar viejos obstáculos como la distancia, mejorando la proximidad con los clientes, proveedores y fabricantes, también ha contribuido a compartir experiencias por lo que exige de las empresas, mayores niveles de eficiencia y calidad en la prestación del servicio y creación de productos.

Específicamente el uso de internet, ha generado beneficios en los distintos eslabones de la cadena de valor, generando ahorros en los costos operativos, reduciendo los inventarios y los costos por entrega de productos, servicios de atención y costos de ventas así como el tiempo de acceso al mercado; además ha contribuido a mejorar la calidad y el diseño de los productos y finalmente el nivel de satisfacción y fidelidad de los consumidores.

Los avances tecnológicos permiten a las empresas responder a las nuevas tendencias que inciden en los hábitos de consumo y satisfacer las expectativas de los

clientes en cuanto a calidad, rapidez de respuesta, conveniencia y facilidad de uso, pero sus necesidades y expectativas están cambiando a la misma velocidad que la tecnología por lo que los negocios no pueden descartar el uso de las herramientas digitales con las que pueden reinventar sus ofertas y mantener su competitividad.

Lo antes expresado coincide con lo aseverado por Guadarrama y Rosales (2015) quienes afirman que la utilización de las modernas tecnologías de la información y comunicación, aún y cuando significan un reto para las empresas, al tener que aprender a comunicarse y relacionarse de una forma distinta, el hecho de contar con fuentes de información confiables y verificables, provenientes de bases de datos digitalizadas, ha contribuido de manera importante con el logro de sus objetivos y metas planteados.

Otra óptica es la que busca integrar conceptos como la cadena de valor de la empresa con el cliente, sus costos, productos y su posición competitiva Chesbrough y Rosenbloom (2001) presentan una definición más detallada y operativa al indicar que:

“Las funciones de un modelo de negocio son: articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costos y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva” (Ricart, J. p. 14).

Según lo desarrollado por Guadarrama y Rosales (2015), es así que el Marketing puede definirse como la disciplina encargada de diseñar, planificar y organizar la forma cómo una empresa para obtener beneficios, pretende abordar su proceso de ventas, captar clientes y mantenerlos satisfechos. Esto se logra a través del diseño de un plan construido sobre la base de los resultados que arroja la investigación sistemática de sus deseos y necesidades, y el diseño de una oferta que aporte valor, tanto para los clientes como para los dueños y la sociedad en general. Comprende dos funciones principales, una función estratégica, por medio de la cual y con base al modelo de negocio definido y objetivos

propuestos, se selecciona el tipo de cliente, el segmento de mercado y se definen o refuerzan las ventajas competitivas. A través de un documento denominado Plan Estratégico de Marketing; la otra función es la operativa, que consiste en materializar este plan, llevando al mercado el producto o servicio creado, con su propuesta de valor. Este plan de marketing, que debe estar aprobado por la alta gerencia de la empresa, en la actualidad debe enfocarse en diferenciar al producto, de otros similares existentes en el mercado, para lo cual debe desarrollar una estrategia dirigida a mostrar las ventajas competitivas con que se cuenta en determinados aspectos y los atributos o características que lo distinguen de otros, como pueden ser la eficiencia operativa o mejor costo total, la posición de liderazgo obtenida por la calidad del producto, la forma de relacionarse con los clientes y los servicios que se le ofrecen. Asimismo, debe definir los canales o medios de promoción, de acceso a la información y la estrategia publicitaria a seguir para promocionar al producto y posicionarlo en la mente del consumidor a través de imágenes, símbolos, mensajes, medios de comunicación, eventos, entre otros. En la actualidad, las estrategias de marketing tradicionales no son efectivas si no están combinadas con una campaña para internet y las redes sociales, por medio de las cuales se llega directamente al cliente quien además será, gracias a la democratización de la información, un agente multiplicador del mensaje publicitario o por el contrario, un descalificador, según haya sido la experiencia de satisfacción del cliente. Mientras que el marketing tradicional enfoca su plan estratégico en resaltar los atributos o valor agregado de su producto, el marketing actual se enfoca en gestionar la relación con los clientes, para conocer sus gustos, preferencias y capacidades, considerándose este conocimiento y relación como una de las fortalezas de la administración empresarial moderna.

De acuerdo a lo explicado por Guadarrama y Rosales (2015), este conocimiento del cliente obliga a los negocios a desarrollar sistemas de comunicación que generen

información determinante para la toma de decisiones, en beneficio de ambas partes. El cliente al sentir que es atendido y que ha cubierto sus expectativas de calidad, tanto con el producto como por el servicio prestado, vive una experiencia satisfactoria que se traduce en lealtad y fidelidad hacia la marca y por consiguiente en rentabilidad y sustentabilidad para la empresa. De allí que, el marketing también ha venido transformándose, pasando de un marketing de transacciones, que sólo se limitaba a ofrecer información sobre el producto o servicio, a un marketing denominado relacional, que busca generar un dialogo continuo con el cliente y de donde se obtiene información que permite mejorar las relaciones e identificar mejor sus necesidades e intereses. En su criterio, el marketing relacional es un cambio estructural que apunta a una mayor rentabilidad y crecimiento del negocio, cambiando la forma de interactuar con sus clientes utilizando ahora un estilo más cooperativo y donde los objetivos son planteados considerando no sólo la participación en el mercado, sino también la participación del cliente. Otra modalidad surgida con ocasión de los avances en tecnologías de información y comunicación, es la denominada estrategia de marketing operativo que plantea el desarrollo de cuatro aspectos vinculados directamente con el cliente; el primero consiste en delimitar el segmento de clientes objetivo, es decir, la identificación del grupo de individuos a los que va dirigido el producto; luego, la definición de la propuesta de valor para el cliente, basado en la esencia o necesidad que se pretende satisfacer con el producto o servicio; el tercero es la definición de formas particulares y diferenciadoras de comunicación y distribución de los productos hacia los clientes, dando a conocer sus características y beneficios y por último o cuarto aspecto, el diseño de la forma de relacionarse con los clientes y hacer seguimiento de su satisfacción y fidelidad.

Vale mencionar la estrategia de marketing experiencial que según explican Castro y Dvoskin (2016), se basa en la vivencia que pueden experimentar los consumidores al

momento de realizar una compra. Señalan que gracias a los avances tecnológicos, el cliente ya no elige un producto o servicio por el precio o su calidad, sino que además evalúa la experiencia que vive antes de la compra y durante su consumo, es decir, analizan si la comercialización y el producto o servicio, les proporcionaron una experiencia agradable y logró satisfacer sus necesidades.

De acuerdo a lo expuesto por Barrullas (2020), a través del estudio del marketing y los avances producidos en los últimos años, el término que se considera más apropiado para referirse actualmente a esta disciplina es el de marketing de las organizaciones o marketing de empresa a empresa, pues este encierra los intercambios producidos de manera constante entre las distintas empresas, instituciones, clientes o consumidores, a través de los nuevos modelos de negocios impulsados por las TICs y redes sociales.

Adicional a las modalidades antes descritas, se encuentra el llamado Marketing de Precisión, a través del cual se diseñan campañas muy específicas para segmentar a los consumidores, acorde a sus compras, necesidades y potenciales intereses, información recopilada de los innumerables datos que pueden obtener las empresas, de sus actuales clientes o potenciales, a través de las TICs.

De acuerdo a lo indicado en el artículo “Los nuevos perfiles del Consumidor” publicado en la revista El Economista (2014), la combinación de transformación tecnológica y evolución demográfica ha generado una nueva tipología de consumidores, que, para efectos del marketing, resulta interesante su clasificación y características grupales, ya que, esto permite conocer sus necesidades y satisfacer sus deseos.

Esta nueva tipología de consumidor tiene como característica común en todos sus segmentos, el uso de la tecnología y presenta a un consumidor, según lo expuesto, más conectado, más consciente de su medio ambiente, más informado, más global, pero a la vez

más aislado, que agrupa a personas muy jóvenes, pero también a personas de avanzada edad, más exigente, responsable y más solidario.

La primera clasificación agrupa a una categoría de consumidores que llaman Awake, donde se ubican los más jóvenes por tener interiorizada ya una cultura digital. Se caracterizan por ser responsables, colaborativos y respetuosos con el medio ambiente. Crean en un nuevo estilo de consumo en el que prevalecen valores como la sostenibilidad y responden a un perfil de personas ahorrativas, sociales y con sentido común.

La segunda clasificación, denominada el supercomprador, incluye a consumidores con edades comprendidas entre 25 y 44 años, de nivel económico medio-alto, que gastan y compran con frecuencia a través de múltiples canales; responde a un tipo de consumidor ocupado, altamente informado, móvil y sin limitaciones geográficas u horarias, acorde con los nuevos estilos de vida y hábitos de consumo que facilitan los dispositivos con conexión a Internet. Están habituados a navegar por dispositivos móviles y a utilizar las propuestas de venta on line.

La tercera categoría es la llamada el showroomer, que responde a un perfil de cliente joven y por supuesto usuario de las TICs. De manera similar a la anterior, se caracterizan por haber superado el miedo a Internet para realizar sus compras, siendo excelentes prescriptores de marca y que no dudan en reseñar en su blog o redes sociales, como usuarios habituales de tecnología, de qué manera, cómo y dónde han adquirido algún bien o utilizado un servicio, lo que por supuesto expresará su experiencia de satisfacción.

Barrullas (2020) hace referencia a un Consumidor Experto, para describir al consumidor actual, quien se nutre de cualquier cantidad de información obtenida a través de los distintos canales de comunicación que proporciona el internet y el uso de las redes sociales. Esto además de presentar a un cliente más exigente y ávido de información sobre el producto o servicio a comprar, minimiza la asimetría de la información entre productores

y consumidores, al permitir a las empresas un mayor acercamiento con el cliente y poder poner a su disposición mayores datos sobre diversos aspectos de sus productos o servicios, como la disponibilidad, precios, cualidades, servicios adicionales o complementarios que ofrece, entre otros.

Explica que, gracias al uso de las TICs, el consumidor tiene un perfil más elevado, ya que, se presenta como un sujeto con mayor formación, más reflexivo frente al momento de tomar decisiones respecto a sus compras, utilizando la información obtenida para prevenir riesgos y buscar una mayor seguridad y simplicidad al momento de realizar una compra. Paralelamente funge como un productor de contenidos, al aportar información a las redes, sobre sus experiencias de compra, pudiendo inclusive adoptar roles de prescriptor o influenciador, como por ejemplo los bloggers.

Por último, hace referencia al prosumidor o individuo que simultáneamente es consumidor de un bien o servicio y participa en su producción, generado por el mundo 2.0. Este nuevo consumidor toma sus decisiones relacionadas con sus compras, basándose en la información recabada de las redes sociales.

Tal y como lo expresa Díaz (2019), el entendimiento de las necesidades de los clientes es un factor esencial para lograr el éxito bajo cualquier modelo de negocio que se quiera implementar en el mercado digital. La experiencia del cliente puede definirse como el conjunto de sensaciones y percepciones que éste acumula, con ocasión de su interacción con los distintos representantes de la empresa que ofrece un producto o servicio, a través de los canales y medios dispuestos para ello, siendo por tanto los elementos básicos de la experiencia de cliente, la interacción y la percepción.

Conocer el comportamiento del consumidor a la hora de decidir sobre la adquisición de producto o servicio y la experiencia del cliente, al momento de su efectiva compra, permite conocer las variables internas y externas que influyen en el consumidor y

en consecuencia facilita la satisfacción de sus necesidades y expectativas, por eso ya el interés no debe centrarse en el sólo hecho de propiciar la compra, sino que debe ir más allá, para poder mantener al cliente, a través del logro de su plena satisfacción.

En su opinión, es responsabilidad de las organizaciones, dar respuesta a los drásticos cambios que el uso de la tecnología digital produce en las expectativas de los clientes, por lo que éstas deben transformarse para responder a las exigencias de un mercado repleto de jóvenes que forman parte de la era digital y colocar al cliente en el centro de sus modelos de negocio, ofreciéndoles experiencias digitales interactivas e integrales que superen sus perspectivas, sin importar el medio que se utilice para lograr esa interacción.

En consonancia con lo antes expresado, Barrullas (2020) explica que, las actuales estrategias de marketing se enfocan más en las decisiones individuales de consumo que en el consumo por masas, por lo que buscan fragmentar el mercado y clasificar a los consumidores según se identifiquen estos nichos o segmentos, para poder dar respuestas más cercanas a las necesidades individuales. Esto complejiza aún más el diseño de estrategias publicitarias y comunicacionales, sobre todo por la cantidad de canales que existen, a través de los cuales los individuos se mantienen informados.

De ahí la necesidad de recabar toda la información posible sobre los clientes o consumidores, para poder diseñar nuevas fórmulas de acercamiento y comunicación, lo que a través del uso de las TICs es perfectamente posible. El Big Data viene a ser la tecnología principal de analítica de datos que reporta a las empresas, una gran cantidad de información para ser analizada, filtrada y seleccionada, según los distintos modelos de negocios propuestos, existiendo también herramientas gratuitas como Google Analytics o los servicios de analítica que prestan Facebook o Twitter, que igualmente ofrecen datos importantes sobre el comportamiento de los usuarios o consumidores.

Utilizando como referencia el caso de la empresa Apple, Lamarca y Rodríguez (2014), identifican las distintas formas de generar valor en las empresas cuyos modelos de negocio se basan en el uso de las tecnologías. Principalmente señalan que mientras más valor tenga el producto para los consumidores, más posicionada en el mercado estará la empresa. En el ejemplo de Apple, señalan que ésta ha conseguido conectar emocionalmente al cliente con la marca, generando un sentido de pertenencia, a través de un diseño atractivo de usabilidad de sus productos y soluciones.

Comentan además, que el hecho de involucrar al consumidor en el uso del producto, generando un uso característico o particular basado en sus hábitos de consumo, le da más valor a la marca, señalando además, como una ventaja competitiva que deben aprovechar, el uso de la tecnología para extender o ampliar el mercado, así como la innovación y personalización de los productos y servicios, aclarando que en el caso de Apple, la competencia aún no ha podido superar las características que diferencian a sus productos, como colores, aplicaciones, entre otros.

Partiendo del modelo de Kagerman y otros (2011), explican que con el uso de las TICs pueden definirse distintos modelos competitivos que le dan mayor valor a los productos o bienes, en beneficio del cliente o consumidor, apuntando como factores determinantes para lograrlo, los siguientes: a) Integración de productos y servicios: la relación del cliente comporta además del proceso de compra, los servicios asociados que se puedan ofrecer, tales como el mantenimiento, soporte y actualización del bien comprado; b) Acceso a una amplia base de consumidores: El uso de internet, por ejemplo, ha permitido la creación de un mercado global de consumidores, donde cada segmento, por muy pequeño que sea puede representar una gran cantidad de potenciales compradores, este efecto es llamado la larga cola; c) Mantenimiento de Clientes: ofreciendo servicios a través de internet y redes sociales; d) Generación de un ecosistema de productos: al

facilitar u ofrecer servicios que complementan la compra; e) Emoción: asociando a los valores de una marca la fiabilidad, el compromiso o la conveniencia; f) Modelo de Costos: Reduciendo los costos de producción se logran propuestas y soluciones más competitivas; g) Modelo de Precios: incorporando nuevas fórmulas como los precios cambiantes según la disponibilidad del producto; h) Velocidad de puesta en el mercado: Tratar de llegar al mercado antes que la competencia, por medio de nuevas categorías de productos o la renovación de versiones anteriores; i) Colaboración de los socios y consumidores: A través de la apertura de la innovación a la colaboración en red y la generación de nuevas ideas fuera de la propia empresa o por medio del emprendimiento colaborativo, basado en la creación de valor a partir de nuevas ideas generadas por un grupo o comunidad que comparte información y conocimiento.

Guadarrama y Rosales (2015), explican en su estudio sobre el marketing relacional, que las empresas que se centran en el cliente, están en mejores condiciones para ofrecer soluciones y beneficios a largo plazo, argumentan que el hecho de gestionar la relación con el cliente, no significa darle espacio o ignorar a la competencia, por el contrario, mantenerse cerca de los clientes y responder a sus necesidades con estrategias diferentes, es una manera de darle más valor a sus procesos y ganar mayores oportunidades de crecer y prosperar.

La transformación digital es un proceso continuo que no terminará en la medida en que surjan nuevas tecnologías, por lo que es de vital importancia tener clara una base estratégica que funcione con la flexibilidad y el entorno cambiante, identificando las diferentes y posibles oportunidades que se presentan para maximizar la satisfacción de determinados sujetos, atendiendo a la dificultad que supone adaptarse con facilidad y rapidez al impredecible cambio de comportamiento del consumidor.

En este sentido, se encuentra el estudio realizado por Castro (2016), quien llevó a cabo una investigación titulada “Efecto del Marketing Experiencial en el Proceso de Decisión del Consumidor, Caso ‘Apple Inc.’” En donde se planteó conocer mediante el análisis de un caso cómo el Marketing Experiencial repercute en una herramienta del marketing tradicional y las diversas etapas decisorias que transita el cliente al momento de definir la compra.

Se trató de un estudio descriptivo y de campo, en el cual se utilizaron entrevistas presenciales y online, para el análisis de la información se recurrió tipo cualitativo a fin de utilizar las fuentes primarias y secundarias sobre el tema, así como también encuestas a consumidores de estos productos para poder realizar el estudio de caso recurriendo a diversas fuentes académicas, papers, artículos de revistas, entre otros. Aunque el trabajo se realiza con otra empresa que goza de alto prestigio por la calidad de sus equipos y servicios, se trae a colación con el presente trabajo investigativo ya que ofrece aportes en cuanto a la metodología utilizada para el logro de los objetivos.

Argumenta que, los consumidores de ciertos productos atraviesan por diferentes etapas antes de decidirse y es que realizan una búsqueda de un producto que cumpla con sus exigencias y así resolver sus necesidades pero que también, su costo sea por debajo del valor de la misma. En ese proceso, intervienen diferentes aristas como por ejemplo lo que ha escuchado por parte de amigos o conocidos, personalidad, disponibilidad de cierta cantidad de dinero, tipo de producto y experiencias previas.

La definición del concepto de marketing experiencial según Patterson, Hodgson y Shi (2008), establece que la comercialización tradicional únicamente basada en precio, conduce inevitablemente a una guerra de precios entre competidores que reducirá las ganancias de las empresas. Esta situación puede ser superada mediante la diferenciación a través de la inclusión de experiencias en la propuesta de valor, ya que los clientes estarán

dispuestos a pagar más por ese producto y esas experiencias únicas. Generándose la complejidad de cómo crear y comercializar estas experiencias.

Otra definición aportada por Schmitt (1999), establece que los consumidores ya poseen un determinado preconceito sobre una marca y su producto, por lo cual el estímulo de compra debe enfocarse en sensaciones y experiencias que puedan incorporarse en el estilo de vida del cliente. Los valores sensoriales, emocionales y relacionales se colocan por encima de lo funcional. Se deja de lado el concepto de producto como tal y se valoran las situaciones que se generan en torno a este y las experiencias que provee. Quedando el factor racional del consumidor relegado a un segundo plano, ya que prima lo emocional como factor de decisión del producto. Siendo el marketing experiencial una poderosa herramienta para la creación de la imagen e identidad de una empresa y para la generación de la identificación del cliente con la marca.

En tanto Brakus, Schmitt y Zarantonello (2009) introducen el concepto de las experiencias en los distintos momentos o instancias que transita el consumidor en el proceso de compra. Iniciando el primer momento o etapa en la búsqueda, publicidad y contacto del cliente con el producto. Una segunda instancia es el momento de compra, aquí se encuentra la experiencia del cliente en el canal de venta, por ejemplo, la tienda física y las sensaciones que experimenta en la misma. El tercer momento es cuando el consumidor ya utiliza el producto y es donde se alcanza la satisfacción del mismo y se logra fidelizarlo.

En consecuencia, el nuevo modelo de marketing experiencial le permite al consumidor una nueva herramienta y una propuesta de valor para cumplir con sus necesidades a través de las experiencias. Así como también, muestra esas cualidades y etapas por las cuales un consumidor atraviesa antes de decidirse por el producto. Por otra parte, las vivencias frutos de las experiencias bien sea entre amigos o familiares influyen en la toma de decisiones, caso que ocurre de igual manera con Xiaomi ya que su estrategia

de marketing se encuentra enfocada en el “boca a boca” es decir, en hacer extensiva las experiencias de sus consumidores a otras personas y así atraer a nuevos usuarios para que adquieran sus productos y de esta manera se sientan identificados con sus equipos y servicios.

Seguidamente, Martínez (2016) en su investigación denominada “Apple y Xiaomi: buscando la ventaja competitiva” donde se planteó analizar a partir de un enfoque teórico las estrategias competitivas, diferenciación y costos de estas dos grandes marcas productoras de smartphones, entre otros. De igual manera, buscó describir su significado y las maneras cómo las obtienen, también refleja en el estudio las estrategias propias de industrias con base tecnológica y marketing que le otorga una ayuda para las ventajas competitivas por parte de las empresas.

Seguidamente, pretendió analizar cómo se da la aplicación de las estrategias por ambas compañías, ya que son pertenecientes a una industria tecnológica importante. Ya que la primera marca, ofrece productos exclusivos a precios elevados mientras que la segunda; utiliza una estrategia contraria, es decir, bajos precios con productos de alta calidad.

No obstante, ambas firmas se mantienen de manera activa posicionadas debido a la fidelidad de sus clientes, y por ende las compañías trabajan en pro de las demandas y necesidades de los consumidores. Entre sus conclusiones resalta que Xiaomi se encuentra dirigido a una población objetiva y menos exigente que Apple, ya que estas personas no buscan un producto elitista sino algo básico pero que cumpla con sus exigencias y requerimientos de performance, es decir que satisfaga sus necesidades y a un menor precio.

Para el autor citado, no existen mejores estrategias, sino que éstas se adaptan a los intereses y objetivos planteados por todas las empresas que fueron objeto de estudio. Cada una de ellas posee un modelo de negocio diferente, apoyándose en diversas estrategias

competitivas y de marketing para alcanzarlo. Lo imprescindible es tener claro los objetivos que persigue cada empresa y actuar en pro de sus objetivos trazados, es lo que marca la diferencia y les permiten posicionarse frente a la competencia otorgándole valor a sus clientes.

Se puede decir entonces que el estudio le brinda aportes a la presente investigación ya que una vez realizada la indagación y al conocer la operatividad de la marca Xiaomi, reconoce como una de las estrategias de competitividad que esta empresa presenta bajos costos y productos de calidad. Y la diferenciación entre las grandes empresas, son los objetivos que se traza cada compañía sin perder el enfoque de la población objetiva a quienes van dirigidos sus productos. Eso es realmente, lo que los hace posicionarse y mantenerse como tendencia a nivel global.

En este mismo orden de ideas, se encuentra el trabajo realizado por Rodríguez (2017) que tuvo por nombre “Estudio de las estrategias corporativas de la empresa tecnológica Xiaomi”. Es por ello que, se trazó como objetivo identificar estas estrategias a fin de localizar los posibles aciertos y errores que han permitido posicionar a esta empresa al éxito del mercado tecnológico, en el cual aparentemente se encontraba dominado por grandes empresas como Apple y Samsung.

En cuanto a la metodología, el autor recurrió a una revisión de literatura, la cual fue sugerida por diferentes cátedras durante su formación académica. Afirma a su vez que, durante los primeros años a esta marca le resultó exitosa la novedad de ofrecer a los consumidores productos y servicios con calidad presentes en los grandes competidores.

La alta demanda en materia de producción ha obligado a esta marca a desechar la idea de ventas solamente a través de la web, debido a ello en la actualidad dicha firma se encuentra con tiendas físicas en algunos países y eso hace que los usuarios puedan recurrir

a estos lugares para la verificación de sus equipos a través del contacto directo y presencial.

Produciendo de esta manera, resultados positivos a mediano plazo, ya que genera opiniones positivas y acertadas de sus usuarios sobre la prestación de sus servicios y calidad de los productos, considerando siempre la satisfacción de sus clientes.

Para la recolección de datos, el autor apeló a fuentes de información secundaria bajo criterios de objetividad, precisión y reputación en contraste con otras fuentes. Con la finalidad de describir las diversas estrategias corporativas de Xiaomi y de esta manera facilitar la comprensión del fenómeno bajo un análisis y elaboración de conclusiones. Entre sus hallazgos se encuentran:

En cuanto a la metodología implementada por Xiaomi es notoria que avanza de manera rápida, pero con medición exacta en cada uno de sus pasos y es que para el momento pretendían establecerse solamente en mercados emergentes, como se ha indicado esta marca no sólo se limita a la producción de smartphones, sino que crea dispositivos inteligentes hacia la Smart-Home (IoT) lo cual genera a largo plazo estar presente de forma masiva en los hogares de sus usuarios. Esto es conocido como estrategias de diversificación lo cual le permite adentrarse de múltiples maneras.

Sin embargo, para el autor, una de las desventajas o errores de Xiaomi radica en que desde sus momentos tuvo la oportunidad de establecerse o darse a conocer en países desarrollados y más teniendo como ejemplo la marca Huawei la cual alcanzó posicionarse en estos países. Una vez que logró el éxito en su país de origen se expandió en países desarrollados.

Las contribuciones de dicho estudio permiten afianzar la problemática abordada en la presente investigación y es que muestra las estrategias que le han permitido a Xiaomi ubicarse entre los grandes competidores de marcas establecidas por muchos años. De igual

modo, la metodología empleada guarda relación con la utilizada para el logro de los objetivos.

Por otra parte, se encuentra la investigación efectuada por González (2019) la cual denominó “Xiaomi: un móvil de alta gama al alcance de todos”, su objetivo consistió en conocer la percepción y situación que tiene el consumidor de Xiaomi respecto a otras marcas. Es por ello que argumenta que desde que aparecieron los teléfonos móviles las necesidades y utilidades de estos no son las mismas que en la actualidad, por ende, se requiere estudiar las nuevas ventajas competitivas en este sector tecnológico. En su estudio buscó analizar también, los gustos y preferencias de los consumidores al momento de obtener su smartphone; de igual manera, las características que buscan de forma interna en dichos equipos y la percepción que estos tienen sobre las diferentes marcas.

Para el logro de estos objetivos, realizó una investigación cuantitativa de tipo descriptiva y para la recolección de la información se basó en una encuesta como técnica y como instrumento un cuestionario de manera online con preguntas cerradas. Estas fueron enviadas por medio de una herramienta de Google Docs, las cuales posteriormente una vez realizadas por las personas son devueltas por la misma vía, y de esta manera finalmente extrapolar las respuestas para ser codificadas y tabuladas para su análisis. Entre sus conclusiones menciona que el 11% de sus encuestados conoce de esta marca mediante publicidad, corroborándose lo que plantean expertos en el tema al indicar que Xiaomi no realiza grandes inversiones en materia de publicidad tradicional. Por lo tanto, sugiere, que estos puedan considerar otros medios para realizar publicidad y que no interfiera en los costos de los equipos, tal es el caso de los medios digitales o redes sociales.

Seguidamente, un 56% de sus encuestados expresa que Xiaomi representa una marca relevante en cuanto a la calidad y precios de sus productos, considerándose esta como ventaja competitiva dentro del mercado tecnológico. También expresa que dicha

empresa posee una gama extensa de equipos y muy parecidos lo cual, podría generar confusión y agotamiento entre sus clientes esto debido al argumento dado por el 46% de los sujetos de estudio. Finalmente, el 63% de los mismos afirma que dicha marca debería integrarse a operadoras telefónicas a fin de ofrecer otros servicios a sus consumidores.

Lo descrito anteriormente, guarda estrecha relación con el fenómeno de estudio en tanto a la metodología implementada por dicho autor. Ya que para este estudio la técnica a emplear es similar y mediante herramientas virtuales que permiten agilizar la aplicación de encuestas de manera online y adaptadas al mundo digital actual. Finalmente, se pone en evidencia también la estrategia en cuanto a la calidad y precio de los equipos Xiaomi como estrategia competitiva para posicionarse en el mundo global.

Para finalizar con los estudios que brindan sustento a la investigación en curso, se menciona a la indagación realizada por Cañón (2019) bajo la titulación de “Percepción de los consumidores españoles sobre los productos chinos. El caso Xiaomi”; ya que, de acuerdo a sus ideas al escuchar hablar sobre una marca china se tiene la idea de productos de baja calidad al igual que sus costos, pero con Xiaomi ocurre lo contrario con tan poco tiempo ha podido romper con esos esquemas ambiguos.

Por esta razón se planteó como objetivo analizar la percepción de estos consumidores en cuanto a la marca Xiaomi y su trayectoria, ya que los ha llevado a posicionarse en el mercado y con ello poder explicar cómo se ha vuelto relevante en el sector tecnológico. Debido a que esta firma, ha podido igualarse en ventas a grandes marcas como iPhone, por ende, realiza un análisis exhaustivo de fuentes primarias y secundarias sobre la figura del consumidor y el proceso que lleva para concretar la compra, esto de acuerdo a la cultura de ambos países.

En cuanto a la metodología se tiene que, la población objeto de estudio la constituyeron 200 consumidores españoles de estos productos a los cuales se les aplicó una

encuesta, resaltando que dichas personas eran pertenecientes a diversos niveles de cultura y profesión.

Entre los resultados arrojados se observa que los españoles presentan una buena percepción de la marca Xiaomi a sabiendas que ambas culturas son totalmente diferentes. Evidenciando de esta manera, una calidad muy buena y parecida a otras marcas con características similares, esto a razón de la reputación proporcionada a nivel mundial sobre esta marca que dispone para la comunidad equipos y productos de una calidad considerable a precios asequibles.

Por otra parte, concluye que la tecnología se encuentra modificando patrones en todo el mundo y con ello las percepciones de las personas ya que ambos participantes son imprescindibles en la sociedad. En cuanto a las decisiones de los consumidores manifiesta que cada vez se hace más complejo realizar estudios de mercado para influir en la toma de decisiones ya que siempre están informados y existe independencia de publicidad externa, por ende, se debe considerar que tanto las campañas de publicidad como marketing deben estar bien establecidas y con objetivos precisos y claros a quienes van dirigido para que de esta manera se alcancen los logros de manera eficaz.

Nuevamente, se certifica con este estudio la relevancia y posicionamiento de la marca Xiaomi en cuanto a la calidad y precio de sus productos en diversas partes del mundo aun cuando las culturas son totalmente diferentes. Esto debido a la alta reputación y estatus que goza dicha marca a nivel global. Lo cual forma parte de una arista en la presente investigación.

Todos los estudios mencionados en este apartado de una manera u otra le otorgan aportes teóricos, prácticos y metodológicos a la indagación en curso. A su vez, representan fuentes científicas comprobadas y reconocidas por otras universidades, ya que por lo nuevo

de la temática aún no existen libros ni mayor cantidad de información concerniente a la misma.

Es por ello, que se recurre a la revisión de estos trabajos que le dan sustento teórico a la investigación. De igual manera en apartados siguientes se abordarán cada una de las variables inmersas en el estudio a fin de conocer un poco más sobre el origen y evolución de esta empresa que cada vez toma más auge en la sociedad.

A su vez, permitirá la comprensión de sus estrategias competitivas y sus modelos de negocios los cuales han sido pieza fundamental en su desarrollo para llegar al punto donde se encuentran en la actualidad. Ya que como bien se ha indicado existe una escasa información de fuentes de alto valor en cuanto a Xiaomi, a razón de ello se muestra a continuación un desglose de las variables inmersas en las interrogantes y objetivos de la investigación.

Capítulo III. Metodología

En este apartado, se realiza una descripción detallada del procedimiento a seguir para la ejecución de la investigación. Principalmente, es oportuno comenzar con la identificación del método a utilizar para el logro de los objetivos propuestos.

En este sentido, el método se entiende como la vía que el investigador toma para alcanzar u obtener las respuestas y/o hallazgos de su estudio. Existen diversos métodos, para el objeto caso de estudio; se recurre al método científico ya que presenta una secuencia de instrucciones lógicas que permiten comprobar suposiciones establecidas en una exploración.

Como bien se ha indicado desde el inicio del estudio, la identificación del fenómeno investigativo encuentra su razón de ser en los cambios a nivel mercado que se ha experimentado con la aparición y posicionamiento de la marca Xiaomi en cuanto a smartphones y sus estrategias de bajos precios. Seguidamente, se formuló las interrogantes de la investigación mediante deducciones que serán corroboradas con los resultados obtenidos, es decir su verificación. Y por lo tanto, poder emanar a partir del análisis las conclusiones del estudio. Cumpliendo de esta manera, con cada uno de los requerimientos del método científico para su aplicación.

Ahora bien, en cuanto al enfoque metodológico este se encuentra íntimamente relacionado con el método aplicado en cuanto a que los hallazgos se podrán obtener de manera oportuna y propia del enfoque seleccionado.

Para la presente investigación se consideró el enfoque cuantitativo, motivado a que este permite por medio de la numeración cuantificar la recolección de la información recabada a través de los medios empleados sobre los participantes del estudio.

Y a partir de estos, se construyen bajo una visión objetiva la explicación de la realidad objeto de estudio. Debido a que socialmente, ofrece precisión de los resultados

basados en los indicadores establecidos y relacionados con los objetivos de la investigación en curso. Esta presenta un diseño no experimental, ya que no existe manipulación de las variables. El fenómeno es observado y tratado tal como se produce, es decir se describen las características o hechos de los sujetos que son objetos de estudio. Lo que indica, que en este no se alteran las informaciones obtenidas por parte de la población, se refieren los hechos tal cual como son expresados por estos.

La investigación es de tipo estudio de caso, dado que se profundiza en una empresa en particular, donde se analizan de forma integral todos los aspectos de la organización desde su fundación hasta la actualidad. De esta manera, “Para estudiar la creciente complejidad de los fenómenos organizativos, se necesita una investigación de carácter exploratorio y comprensivo más que la búsqueda de explicaciones causales. Para ello el estudio de casos es un método de investigación muy apropiado” (Castro, 2010, p. 40).

Es necesario hacer énfasis en que el estudio de casos es una investigación en profundidad para analizar los procesos implicados en el fenómeno objeto de estudio, en los que el mismo no se aísla de su contexto. De hecho, los estudios de casos, como ejemplos reales de la experiencia de las empresas, son capaces de mostrar sus propias historias sobre el desarrollo del tema a estudiar en la práctica y de cómo el contenido, el contexto y las políticas de las compañías interaccionan en la dinámica de la empresa.

Es así cómo se puede resumir que el estudio de casos es uno de los métodos más apropiados para aprender la realidad de una situación, en los que se requiere explicar relaciones causales complejas, realizar descripciones de perfil detallado, generar teorías o aceptar posturas teóricas exploratorias o explicativas, analizar procesos de cambio longitudinales y estudiar un fenómeno que sea, esencialmente, ambiguo, complejo e incierto (Castro, 2010).

En este mismo sentido, el uso de la estrategia del estudio de casos como metodología de investigación presenta grandes posibilidades en la explicación de fenómenos contemporáneos ubicados en su entorno real.

La transformación de los mercados, está marcada por el constante cambio en el ámbito de la empresa. Las empresas constantemente se están transformando en respuestas a modificaciones en el entorno, cambios en la regulación, nuevas tecnologías y preferencias de los consumidores. Como consecuencia de este rápido proceso de transformación, las teorías que se generan para explicar el comportamiento en los mercados y los resultados empresariales fácilmente pierden su vigencia, “por lo que continuamente deben ser verificadas ante la realidad y, en su caso ajustadas o sustituidas, con el fin de incorporar las anomalías detectadas” (Castro, 2010, p. 43).

Es así que, teniendo en cuenta lo expresado por Castro (2010), quien señala que:

“Existen tres razones por las que la investigación mediante estudios de casos es un modo de investigación viable en Economía de la Empresa. Primero, porque el investigador puede estudiar el fenómeno objetivo o la empresa o en su estado natural, aprender de la situación, y generar teorías a partir de todo lo encontrado. Segundo, el método del caso le permite al investigador responder al cómo y al porqué, esto es, comprender la naturaleza y complejidad de los procesos que toman lugar. Por último, el estudio de casos es una manera apropiada de investigar en un tema en el cual se han desarrollado pocos o ningún estudio anteriormente” (p. 43).

En cuanto a las fuentes a recurrir para recopilar información sobre el tema de investigación y posteriormente realizar la interpretación de los datos, se acude de manera principal a los estados financieros, reportes cuatrimestrales y anuales publicados la empresa, medios especializados en tecnología y negocios, dado que las fuentes

tradicionales (libros o papers) no son abundantes para este caso.

Sumado que la compañía es de reciente aparición y a su vez su presencia en occidente no excede los 5 años por lo cual la barrera idiomática puede resultar una complejidad para el acceso de información. “Es importante hacer énfasis en que la metodología del estudio de casos no es sinónimo de investigación cualitativa, ya que los estudios de casos pueden basarse en cualquier combinación de evidencias cuantitativas y cualitativas” (Ghauri, 1995); incluso, pueden fundamentarse sólo en evidencias cuantitativas y no tienen que incluir siempre observaciones directas y detalladas como fuente de información.

Por su parte, nada impide que se apliquen técnicas estadísticas u otros métodos cuantitativos, como cuando se quiere descubrir ciertos patrones en los datos existentes. Aceptando los principios de fiabilidad y validez de la investigación, se considera que los casos no se oponen, sino que complementan la metodología cuantitativa (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Es así como los estudios de casos pueden incluir planes comerciales, análisis de documentos, entrevistas, cuestionarios, datos financieros, memorandos, encuestas y observaciones de las acciones e interacciones de directivos y de empleados, integrando información con el objetivo de comprender, en la medida de lo posible, el fenómeno que se está sometiendo a (Castro, 2010, p. 37).

Participantes

En otro orden de ideas, si bien es cierto que se recurre a fuentes digitales para la recopilación de la información como se mencionó con anterioridad, también se incluyen participantes en el proceso investigativo. Estos, son conocidos como sujetos de estudio,

para esta indagación se recurrió a 79 personas de sexo femenino y masculino en edades correspondidas entre los 18 y 60 años.

Los mismos conforman la muestra de estudio, es decir el total de personas que participaron en la encuesta realizada sobre la temática ya descrita. Quedando representadas por un conjunto finito de individuos con características similares y a partir de los cuales se podrá emerger las conclusiones de la investigación.

Entendiéndose como población finita, al conjunto de personas donde se conoce la cantidad exacta de individuos que participan en una actividad o evento. Para el caso de estudio, esta población quedó determinada por el total de personas a las cuales se tuvo acceso durante 6 días consecutivos. Es decir, desde el sábado 29 de febrero hasta el martes 3 de marzo del corriente año.

Al hablar de población, inmediatamente se viene a la mente la concepción de muestra. Y es que ambas terminologías van de la mano, cuando se habla de población se hace referencia al total de personas, objetos o medios de los cuales se obtienen sus apreciaciones en cuanto a un tema específico. Mientras, que la muestra viene siendo ese pequeño segmento o parte del total de la población.

Para el objeto caso de estudio, al trabajar con una población donde se conoció el total de encuestados entre los días mencionados se argumenta que la muestra fue de tipo no probabilística accidental. Debido a que, en primera instancia no se conocía la posibilidad de saber quiénes conformarían el estudio y posteriormente no se establecieron criterios específicos para su selección.

Por estas razones, se indica que la muestra fue tipo accidental ya que la encuesta se realizó de manera anónima y vía online a través de la herramienta Survey Monkey durante los días mencionados por medio de grupos de WhatsApp y redes sociales. Es decir, no

hubo criterios de inclusión o exclusión para participar en la recolección de datos.

Estas medidas o decisiones se realizaron debido a que no se puede conocer con exactitud la cantidad de personas que usan o utilizaron equipos telefónicos Xiaomi dentro de las limitaciones del estudio. Por otra parte, es importante resaltar que dentro del país no existen tiendas Mi-Store ni presencia oficial de la marca. De allí surge también la necesidad de conocer a través de qué medios las personas obtienen estos equipos. Para el caso de estudio, la población tuvo alcance a nivel nacional.

Instrumentos

Otro factor determinante dentro de la metodología implementada para el estudio, son los instrumentos utilizados para la recolección de los datos. Sin embargo, antes de definir los instrumentos es importante, identificar las técnicas que son utilizadas para recabar los datos por medio de los instrumentos.

En este sentido, las técnicas son el medio por el cual se facilita la obtención de la información. Existen diversas técnicas, cada una adecuada a las necesidades u objetivos que persigan en una investigación. Para este caso, se recurre, primeramente, al análisis documental en donde a través de los medios digitales se ubicó y almacenó información relevante sobre el objeto de estudio.

Seguidamente, se utilizó la técnica de la encuesta mediante la cual se captó la información o ideas de los participantes del estudio en cuanto a la percepción de la marca Xiaomi. Descrito esto, se definen los instrumentos para la recolección de la información como un recurso por medio del cual se puede obtener y conocer las apreciaciones, ideas o puntos de vistas de las personas involucradas en un proceso investigativo.

Para la primera técnica utilizada, se utilizó las computadoras como recurso para

resguardar la información y seguidamente proceder a su lectura e interpretación por parte del investigador. Y de esta manera generar el sustento teórico de la investigación. Por otro lado, el cuestionario, fue el recurso de la técnica de la encuesta que se utilizó para recabar la información necesaria y servir como argumentos que le otorgan valor a las deducciones establecidas en el problema investigativo, sin obviar su vinculación con los objetivos propuestos.

El mismo estuvo constituido por un total de diez (10) preguntas, de las cuales dos (2) son de tipo dicotómicas, es decir, con dos opciones de respuestas en este caso Sí y No. Por otra parte, las ocho (8) restantes son de selección múltiple, en donde el encuestado tuvo la oportunidad de elegir la opción más acorde a sus ideales y puntos de vistas.

La autoría del instrumento estuvo a cargo del investigador con ayuda de la Directora de tesis y en función como se dijo de los indicadores planteados en los objetivos e interrogantes del estudio. Su aplicación, fue de manera digital por medio de la herramienta Survey Monkey. La cual genera un link o enlace que puede ser compartido por medio de las redes sociales, para este caso se compartió a través de WhatsApp, Facebook y Twitter. Las personas que recibieron dicho enlace tuvieron acceso de inmediato a las preguntas del cuestionario, allí debían seleccionar la opción acorde a su apreciación y al finalizar, el sistema automáticamente guarda las respuestas anónimas de cada participante.

Este punto es relevante resaltar, y es que los participantes que tuvieron acceso al cuestionario lo realizaron de manera anónima. Es decir, no se tuvo acceso a información personal de los mismos o cualquier otra característica que no estuviese relacionada con la investigación. De igual modo, su intervención fue de manera voluntaria, por ende, la información recolectada sólo fue con fines académicos.

Su validación estuvo a cargo de los entes involucrados en la autoría del trabajo

investigativo. Ya que emite sus apreciaciones y le otorgan la validez externa ha dicho instrumento.

Procedimientos

Una vez definidos los instrumentos, se procedió de la siguiente manera para la recolección de la información:

- Se establecieron los días para la aplicación de la encuesta, en función de la disponibilidad por parte del investigador.
- Se creó conexión con personas que quisieran participar en el estudio.
- Seguidamente, se les explicó la finalidad y propósito del trabajo de investigación.
- Se les detalló que la información recabada es sólo con fines académicos y que podían participar de manera anónima y voluntaria.
- De igual manera, que sus respuestas eran guardadas por la herramienta utilizada, y no existe manera de verificar su identidad en la participación de la misma.
- Una vez que se cumplieron con los días establecidos para el recabado de la información, se ingresa nuevamente a la plataforma o herramienta Survey Monkey para visualizar las derivaciones de la encuesta.
- Se procedió a exportar los datos obtenidos para su análisis posterior análisis.
- Se creó una matriz de datos contentivas con cada una de las respuestas suministradas por participante
- La misma facilitó la codificación de cada interrogante a fin de responder a las deducciones y objetivos de la investigación.

Estrategias de Análisis de Datos

Para llevar a cabo el proceso de análisis en todo paso investigativo, se recurre a la división o segmentación de los datos obtenidos una vez aplicados los instrumentos de recolección de información.

Esto con el propósito de lograr un mayor conocimiento de la realidad de estudio, la información recolectada, una vez tabulada y codificada mediante una matriz de datos es presentado por medio de una tabla de distribución de frecuencias en donde se puede visualizar cada una de las interrogantes con sus respectivas respuestas.

Por otra parte, dichas tablas permiten mostrar el porcentaje de cada respuesta en función del total de participantes. Lo que posteriormente, sirve para la elaboración de gráficos, la presente investigación hace uso de diagramas de barras para mostrar los datos de las variables que fueron sometidas a estudio.

Y a partir de estas, proceder a su análisis e interpretación de lo observado. En este apartado es conveniente indicar que una vez realizado el análisis, este es corroborado o confrontado con los autores mencionados en el sustento teórico de dicha investigación a fin de otorgarle valor y precisión a la información obtenida.

A su vez, permite verificar el logro de los objetivos planteados para resolver la problemática de estudio e interrogantes que fueron trazadas al inicio del trabajo. Y de esta manera, se puedan originar las conclusiones del estudio.

Capítulo IV. Desarrollo de la investigación

Evolución de la empresa Xiaomi

En la actualidad, el mercado tecnológico es dominado en su mayoría por la utilización de internet y los medios digitales. Como bien se ha especificado en apartados anteriores en donde se evidencia la aparición de los teléfonos celulares y como ha sido su evolución con el pasar de los años.

Es por ello que, cada vez se suman nuevas actualizaciones de las empresas pioneras en producción y comercialización de smartphones. Tal es el caso de Samsung, Apple y más recientemente Xiaomi. A razón de ello, se comenzará a describir y conocer aspectos relevantes de dicha empresa desde sus inicios y pronta evolución y expansión.

Si bien es cierto, esta empresa tuvo su inicio en el año 2010 específicamente el 6 de abril. De acuerdo a información suministrada en el (Portal Mundo Mi, 2019) esta marca fue creada por Lei Jun en conjunto con siete socios los cuales “se encontraban en otras empresas como en el I+D de Motorola, Kingsoft o Google China”. De igual manera, “la compañía se presentó con el propósito de desarrollar una ROM personalizada basada en el sistema operativo Android, conocida como MIUI (Mi User Interface) , que en muy poco tiempo alcanzó el éxito” (Portal Mundo Mi, 2019).

Ahora bien, remontando en los orígenes o significado del nombre de esta empresa se encuentra que de acuerdo a su creador y a la fuente citada anteriormente:

La palabra XIAO es una referencia a un concepto budista que afirma que un grano de arroz de un budista es tan grande como una montaña. De ahí a que la empresa tenga una filosofía de trabajar a partir de algo pequeño e ir mejorando y progresando con el paso del tiempo. Por otro lado, la palabra MI viene de Mobile Internet (Portal Mundo Mi, 2019).

Comprendiendo entonces, una vinculación con la etimología de su nombre y el alcance que hasta la fecha ha presentado esta empresa. Ya que no solamente se dedican a la producción de smartphones, sino a una extensa gama de productos tecnológicos, de uso personal y domésticos, denominados por Xiaomi como “IoT and lifestyle products”. Es por esta razón, que es importante conocer la aparición de sus primeros productos relacionados con el objeto caso de estudio.

Es entonces para el año 2011, cuando su creador inicia la producción del primer teléfono inteligente Xiaomi, denominado modelo Mi 1; y por ende la primera llamada. Este evento fue de suma relevancia para todos los que de una u otra manera ejercieron sus labores en la empresa. Dicho momento fue trascendental en la historia y aparición de teléfonos móviles inteligentes en el continente asiático, específicamente en China y es a partir de allí cuando se da inicio a la producción de equipos y bajos precios en comparación con las grandes empresas ya establecidas en el mercado de telefonía móvil (Portal Mundo Mi, 2019).

Seguidamente y de acuerdo a la misma fuente, para el año 2013 específicamente en Julio, Xiaomi produjo el lanzamiento de una nueva submarca de teléfonos denominada Redmi. Los usuarios esperaban con ansias dicho lanzamiento, de hecho, se vendieron más de 18,7 millones de unidades entre los modelos Redmi 1 y Redmi Note. Es decir, se convirtió en uno de los productos con mayor venta para la fecha (Portal Mundo Mi, 2019).

Es evidente, el pronto crecimiento que alcanzó la marca en un año. Superando las expectativas y obteniendo en los consumidores de sus productos una alta receptividad casi en su totalidad. Lo que permitió posicionarse rápidamente con apenas un año en el mercado.

Sin embargo, esto no fue suficiente. A medida que pasaba el tiempo ya se encontraban innovando y creando nuevas herramientas, productos o servicios que le permitieran avanzar aún más en los medios digitales e innovando con la tecnología.

Es así cuando, a partir del año 2014 “deciden lanzar diferentes productos relacionados entre ellos y comenzar su propio ecosistema. De ahí, comenzaron a llegar las pulseras inteligentes Mi Band, los purificadores de aire, entre otros productos”. A su vez, “este mismo año, lograron vender más de 61 millones de teléfonos inteligentes y cerró el año convirtiéndose en la startup más valiosa del mundo con un valor de 46.000 millones de dólares. Todo ello en menos de 4 años” (Portal Mundo Mi, 2019).

En este mismo orden de ideas, luego de dos años después y es a finales del 2016 cuando dieron a conocer la gama más Premium que poseen denominada Mi MIX. La misma causó gran receptividad y aprobación debido “al diseño innovador del modelo. Era el primer dispositivo que apenas tenía biseles en su parte frontal, lo que llamó la atención al consumidor. El dispositivo marcaría el nuevo camino de diseño a seguir de los smartphones” (Portal Mundo Mi, 2019).

Lo descrito con anterioridad, supone grandes logros para la empresa y los consumidores tecnológicos. No obstante, hasta la fecha los diversos productos que ofrecía la marca Xiaomi sólo podían ser adquiridos en los Mi Store en China o a través de distribuidores Online. A razón de ello, en el año siguiente específicamente en el 2017 comienzan a expandirse con la apertura de Mi Stores en Asia, Europa y Latinoamérica (Portal Mundo Mi, 219).

A su vez, de acuerdo al mismo portal expresan que en 2018 fue cuando esta empresa logró consolidarse y superar récords en ventas debido a la comercialización de sus móviles y hardware a través de la plataforma IoT (Internet of Things) que en su traducción quiere decir internet de las cosas.

Tabla 1: Evolucion de ventas y ganancias netas en lideres de mercado en millones de U\$S (2016 - 2019)

Compañía	2016		2017		2018		2019	
	Ventas	Resultado Neto	Ventas	Resultado Neto	Ventas	Resultado Neto	Ventas	Resultado Neto
Samsung	175.624	19.502	208.431	35.970	209.163	38.049	197.690	18.652
Apple	215.639	45.687	229.234	48.351	265.595	59.531	260.174	55.256
Xiaomi	10.265	83	17.194	-6.574	26.237	2.033	30.876	1.507

Fuente: Elaboracion propia

Nota: Datos obtenidos de los reportes anuales de Apple, Xiaomi y Samsung por los ejercicios 2017, 2018 y 2019

En cuanto a la evolución de ventas de la empresa, a partir del año 2017, tuvo un crecimiento del 67% con respecto al año anterior, habiéndose lanzado en este año los modelos Mi 6 y Mi Mix 2 para la gama alta junto con los Mi A1, Mi Max 2 y Mi Note 3 en la gama media. Destacando principalmente el Mi Mix 2 por su diseño todo pantalla de construcción en cerámica y el Mi A1 por la introducción del sistema operativo Android One con una interfaz de usuario minimalista.

En 2018 el crecimiento fue del 52% con respecto al 2017, siendo este año el lanzamiento de la serie Mi 8, Mi Mix 2s y Mi Mix 3 para la gama alta. En la gama media se lanzaron el Mi Note 5, 5 Pro, Note 6, Mi A2/A2 lite, Mi 8 lite y 8 SE. También se realiza la introducción de la submarca Pocophone con el modelo Poco F1, el cual equipa un microprocesador de gama alta, Snapdragon 845 en un cuerpo de policarbonato y pantalla IPS, lo que permite lanzarlo a un precio de 300 dólares. Siendo el dispositivo con prestaciones de gama alta más barato del mercado. Marcando un verdadero hito en la industria, ya que la tendencia general en cada ciclo de lanzamiento era elevar los precios de venta con respecto al año anterior, en este caso Xiaomi fue en la dirección contraria, rompiendo el piso de precios. Siendo equivalente en desempeño a un S9+ de Samsung, pero a un tercio de su valor.

En 2019 el crecimiento de ventas con respecto a 2018 fue del 17%, con lanzamientos en la gama alta como el Mi 9, Mi 9t Pro, y Mi Mix 3 5G, este último haciendo la introducción de la tecnología 5G en la familia de productos de Xiaomi. En la gama media se lanzaron el Mi A3, Note 10, Redmi Note 7/8 y MI 9T.

El crecimiento de ventas acumulado en los últimos 4 años fue del 200%, muy superior al de sus rivales como Apple que alcanzó un crecimiento del 20% y Samsung del 12% durante el mismo periodo.

Por otra parte, según detalla la marca en el catálogo de productos publicado en su sitio web, se ha enfocado no solamente en la producción de teléfonos móviles, sino que presenta un abanico de productos tales como tablets, televisores, monopatines eléctricos, auriculares, smartwatches, aspiradoras y una extensa variedad de dispositivos que forman parte de su ecosistema Xiaomi MioT.

Tabla 2: Ventas por segmento de negocio en millones de U\$S (2017 - 2019)

Segmento de negocio	2017		2018		2019	
	Ventas	%	Ventas	%	Ventas	%
Smartphones	12.084	70	17.070	65	18.314	59
IoT y lifestyle products	3.517	20	6.572	25	9.313	30
Servicios de internet	1.484	9	2.393	9	2.976	10
Otros	107	1	201	1	272	1
Total	17.192		26.236		30.875	

Fuente: Xiaomi (2020)

En cuanto a la composición de ventas por segmento de negocio, en el año 2017 el negocio de smartphones representaba un 70% sobre el total de ventas, mientras que los productos IoT y Lifestyle correspondían a un 20% del total.

A pesar de que las ventas totales de smartphones crecieron un 41% en 2018 y un 7% en 2019, las ventas de IoT y Lifestyle se incrementaron en un 86% en 2018 y en un

41% en 2019. Con lo cual las ventas de smartphones pasaron a representar un 59% del total contra el 30% de los productos IoT y Lifestyle. Sin lugar a dudas que aun con el enorme crecimiento de estos productos, el negocio núcleo de la empresa sigue siendo la comercialización de smartphones.

Tabla 3: Ventas totales de smartphones Xiaomi vs Apple en millones de US\$ y porcentaje sobre total de ventas (2017 - 2019)

Compañía	2017		2018		2019	
	Ventas	%	Ventas	%	Ventas	%
Xiaomi	12.084	70	17.070	65	18.314	59
Apple	139.337	60	164.888	62	142.381	55

Fuente: Elaboracion propia

Nota: Datos obtenidos del reporte anual de Apple por el ejercicio 2019 y los reportes anuales de Xiaomi por los ejercicios 2018 y 2019.

Analizando en contexto contra un emblemático competidor del mercado como es Apple, se observa que ambas empresas mantienen cierta similitud en cuanto al peso relativo del negocio de smartphones sobre el total de ventas. En ambos casos el negocio principal son los teléfonos celulares, aunque en el caso de Apple sus ventas se incrementaron un 18% en 2018, pero tuvieron una caída del 13% en 2019. Con lo cual se redujo la participación de estos productos en el total de ventas. A diferencia de Xiaomi que ha logrado incrementar de forma sostenida sus ventas.

Una vez más, se corrobora la velocidad con que dicha empresa logra expandirse al abrir sedes a nivel mundial. Y es allí donde resulta interesante estudiar o conocer acerca de las estrategias o herramientas que le permiten abarcar y posicionarse al nivel de grandes empresas en telefonía móvil.

Es así como, se toman las ideas expresadas por Rodríguez (2017) en el cual expone entre sus líneas que la cultura empresarial adoptada por Xiaomi, se encuentra basada en un

lema donde establecen que “la tecnología de calidad no tiene por qué costar una fortuna”. Y que dicho lema es “solo para sus fans”.

Otra particularidad de Xiaomi es que resalta el papel protagónico de sus usuarios, por esta razón existen comunidades online donde escuchan y leen a sus clientes y mediante un proceso de integración conocen las inquietudes, sugerencias, impresiones y deseos de sus usuarios. También, se muestran indicaciones de cómo utilizar sus productos y noticias de próximos eventos y servicios, dicha comunidad para la fecha cuenta con alrededor de dos millones de miembros.

En función de las ideas expuestas, se observa algunas de las posibles estrategias implementadas por Xiaomi para liderar en el mundo de la tecnología. Ya que como se ha mencionado, no sólo presentan smartphones, sino que exhiben una amplia gama de servicios y productos en el mercado.

De igual manera, al permitir ese acercamiento entre sus clientes para intercambiar noticias o experiencias representa una arista relevante en el ámbito tecnológico que se vive actualmente, y es que cada vez más este recurso permite un acercamiento con diferentes usuarios a nivel global; facilitando transacciones, envíos, compras, pagos y comunicación. Por tal razón, se buscará investigar estos supuestos en el siguiente apartado.

Posicionamiento y evolución en el mercado

El mercado de smartphones a nivel mundial es quizás la mayor expresión de la industria tecnológica en la actualidad, siendo una de las más dinámicas, innovadoras y rentables actividades económicas.. Tal es el caso que se encuentra al gigante Apple en este mercado, siendo la mayor empresa del mundo y con una capitalización bursátil de dos

billones de dólares al momento de desarrollar este trabajo. La cual sorprendentemente no es la que lidera el mismo en unidades vendidas ni en participación de mercado.

La situación de Xiaomi con respecto a sus competidores, y su posicionamiento en cuanto a participación sobre el total de mercado y volumen de producción, se observa que la empresa se coloca actualmente como el 4to fabricante a nivel mundial, por detrás de Samsung, Huawei y Apple.

Tabla 4: Evolucion anual de ventas y participacion de mercado (2017 a 2019)

Compañía	2017 (millones u.)	2017 Market Share	2018 (millones u.)	2018 Market Share	2019 (millones u.)	2019 Market Share
Samsung	316,6	21,8%	293,3	21,2%	298,1	21,8%
Huawei	153,2	10,5%	206	14,8%	240,6	17,6%
Apple	215,8	14,8%	212,2	15,3%	198,1	14,5%
Xiaomi	91,4	6,3%	120,6	8,7%	125,5	9,2%
OPPO	112	7,7%	116	8,6%	120,2	8,8%
Otras	566,2	38,9%	441,4	31,4%	384,3	28,1%
Total	1455,2	100%	1389,5	100%	1366,8	100%

Fuente: Canalys (2020)

Para el año 2017 el mercado ya se encontraba dominado por los 5 mayores fabricantes de la actualidad, donde el liderazgo es mantenido por Samsung con una participación de mercado de 21,8%, seguida de Apple con una participación de 14,87% , en tercer lugar Huawei con el 10,5%, cuarto lugar para Oppo 7,7%, quinto lugar a Xiaomi con 6,3% y las restantes marcas combinadas con un 38,9%.

Es importante destacar que la diferencia de Xiaomi con sus rivales era de 8,5% para el caso de Apple, 4,2% con el gigante chino Huawei y de apenas 1,4% con el 3er gigante chino Oppo.

En 2018. se observa que el líder permanece siendo Samsung con una participación de mercado de 21,2%, seguida de Apple con una participación de 15,37% , en tercer lugar

Huawei con el 14,8%, escalando al cuarto lugar Xiaomi con 8,7%, quinto lugar a Oppo con 8,6% y las restantes marcas combinadas con un 31,4%.

En este caso la diferencia con sus rivales es de 6,6% para el caso de Apple, 6,1% con Huawei y de apenas 0,1% con Oppo. Se observa un importante crecimiento en Huawei, incrementando su market share en un 4,3%, siendo el crecimiento de Xiaomi menor que esta última, pero significativamente importante en el orden del 2,4% . El crecimiento de las anteriores marcas redujo la participación de las marcas agrupadas como otras.

Para el año 2019 se destaca que la participación de mercado de Samsung fue de un 21,8%, Huawei 17,6%, Apple 14,5%, Xiaomi 9,2%, Oppo 8,8% y las restante marcas combinadas con un 28,10%.

La diferencia con sus rivales es de 8.4% con Huawei, 5,3% con Apple y 0.4% con Oppo. Siendo este año determinante para Huawei que desplazó a Apple del 2do puesto con un crecimiento del 2,8% y en el caso de Xiaomi fue de 0,5%. El crecimiento de las anteriores marcas redujo la participación de Apple y de las marcas agrupadas como otras.

Tabla 5: Evolucion de la participacion de mercado (2do cuatrimestre 2018 a 2do cuat. 2020)

Cuatrimestre	2018Q2	2018Q3	2018Q4	2019Q1	2019Q2	2019Q3	2019Q4	2020Q1	2020Q2
Huawei	15,90%	14,60%	16,20%	18,90%	17,70%	18,60%	15,20%	17,80%	20,20%
Samsung	21,00%	20,30%	18,80%	23,00%	23,00%	21,80%	18,80%	21,20%	19,50%
Apple	12,10%	13,20%	18,30%	11,80%	10,20%	13,00%	19,90%	13,30%	13,60%
Xiaomi	9,50%	9,50%	6,70%	8,90%	9,7%	9,1%	8,9%	10,7%	10,30%
OPPO	8,60%	8,40%	7,90%	7,40%	8,90%	8,70%	8,30%	8,30%	8,70%
Otras	32,90%	34,00%	32,00%	30,00%	30,50%	28,80%	28,90%	28,70%	27,80%

Fuente: IDC (2020)

En los primeros cuatrimestres del año 2020 se configura con una participación de mercado promedio del 20,35% para Samsung, 19% para Huawei, 13,45% Apple, 10,30% para Xiaomi, 8,5% Oppo y las restantes marcas 28,25%. Acentuándose aún más la tendencia de reducción de participación para las agrupadas como “otras marcas”.

Si bien en el 2do cuatrimestre del año se dio la situación del Covid-19, donde se produjo una baja en las cantidades vendidas, la participación de mercado de Xiaomi se ha visto incrementada de forma considerable reduciendo la brecha con Apple en un 3% de diferencia. Y la ha incrementado con Oppo en un 1,8%. Si bien esta tendencia es aún temprana, se evidencia un fuerte crecimiento de la marca, más aún dado en una situación de crisis mundial.

En cuanto a los mercados donde opera la empresa, si bien hoy día tiene un amplio alcance global, su inicio y crecimiento fue dado principalmente dentro del propio mercado chino. Es aquí donde la empresa obtiene la mayor parte de sus ventas, sin embargo en los últimos años ha experimentado un enorme proceso de expansión a otros mercados, principalmente países emergentes, como India, donde se posiciona como la empresa líder en el mismo. Incluso se ha consolidado en mercados más sofisticados de Europa Occidental, como es el caso de España en donde también lidera ese mercado.

Tabla 6: Composición de ventas por mercado en millones de U\$S (2017 - 2019)

Mercado	2017		2018		2019	
	Ventas	%	Ventas	%	Ventas	%
China continental	12.382	72	15.742	60	17.192	56
Resto del mundo (principales mercados India, Indonesia y Europa occidental)	4.812	28	10.495	40	13.684	44
Total	17.194		26.237		30.876	

Fuente: Xiaomi (2020)

Tomando como base de análisis desde el año 2017 a 2019, se destaca que el crecimiento de las ventas en el mercado chino fue de un 38% en dos años. Pero si se

observan las ventas en el mercado extranjero, estas se incrementaron un 184% en el mismo lapso. Con lo cual se evidencia el enorme crecimiento de la empresa en el exterior de China, pasando a representar del 28% al 44% de las ventas totales de Xiaomi.

Tabla 7: Posicionamiento en el mercado por país (Q3 2020)

Puesto	País
1ro	España, Ucrania, Polonia, Grecia, Bielorusia, Croacia, Myanmar, India, Catar, Turquía
2do	Italia, Rusia, Eslovaquia, Latvia, Lituania, Nepal, Sri Lanka, Ecuador, Colombia, Egipto, Israel, Kuwait
3ro	Francia, Portugal, Suecia, Hungría, Indonesia, Camboya, Laos, Kenya, Vietnam, Perú, EAU, Chile, Nigeria
4to	Alemania, Holanda, Austria, Rumanía, Eslovenia, República Checa, China, Tailandia, Corea del Sur, Malasia, México, Arabia Saudita
5to	Belgica, Suiza, Estonia, Singapur, Filipinas, Brasil

Fuente: Xiaomi (2020)

De acuerdo a lo publicado por la empresa en el reporte del tercer trimestre del corriente año, la participación de mercado en Europa Occidental se duplicó con respecto al año anterior, incrementándose al 13,3%. Lo que la posiciona en tercer lugar, siendo el líder Samsung con un 35,8% y Apple con un 24,8%.

En cuanto a los países que componen este mercado, se destaca España en donde la empresa posee un 33% del mercado, seguido por Italia con un 18,6%, Francia 16,2% y por último Alemania con un 8,6%. Siendo este último mercado el de mayor crecimiento, con un incremento del 438,4% interanual (Xiaomi,2020).

Los principales canales de ventas en los que se basa la expansión de la empresa en los mercados extranjeros son tres: El canal online propio MI.com, las plataformas de e-Commerce y las operadoras telefónicas o “Carriers”.

El canal online propio Mi.com, es el principal canal de ventas de la marca y el más antiguo, es a través de este donde inició sus ventas en China y posteriormente lo expandió a 32 países.

Las plataformas de e-Commerce representan aproximadamente el 10% de las ventas totales de la empresa, las principales son Amazon, Banggood, Gearbest, Flipkart, Shopee, Tokopedia, Cdiscount, PCComponentes y Lazada.

Las alianzas con los Carriers le permitió a Xiaomi expandirse en 50 países, siendo el canal de mayor crecimiento al momento de escribir este trabajo, ya que en los primeros 9 meses del año 2020 se registró un crecimiento del 200% con respecto al mismo periodo del año anterior. Entre los más de 50 carriers con los cuales posee alianzas se destacan operadoras como Orange, Vodafone, Movistar, Wintre, TIM, T-Mobile o Play, para los mercados de España, Italia y Polonia, en los cuales la empresa lidera las ventas de equipos a través de esos carriers.

Modelos de negocios

Tal como se indicó al inicio de este capítulo, al hablar de modelo de negocios se toman las ideas expuestas por Magretta (2002) al referir a este como “historias que explican cómo la empresa trabaja”. Una vez descrita su historia y evolución es importante indagar sobre el mecanismo con el cual operan para posicionarse ante grandes marcas comerciales e incluso superar los niveles de ventas de dichos productos.

Para tales fines, se recurre entonces a una amplia exploración de estudios previos, fuentes primarias y secundarias, papers y todo material veraz que permita desarrollar los objetivos planteados en este apartado. Es así como, el estudio realizado por Rodríguez (2017) expone que son tres estrategias corporativas implementadas por Xiaomi para establecer sus ventas en el entorno local y mundial.

Primeramente, la estrategia de expansión, con la cual logra mantener el público consumidor activo y fiel a sus productos. Así como también obtener nuevos clientes, utilizando como herramienta; la vociferación de sus productos y servicios entre clientes. Es decir, se va expandiendo la información entre una persona y otra. Por otra parte, la reciprocidad a través de los medios digitales les permite garantizar las ventas actuales y futuras.

De igual modo, con las constantes actualizaciones de su oferta garantizan la fidelidad de sus consumidores para en una nueva oportunidad volver adquirir sus productos. Según Rodríguez (2017), “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” (p. 19).

Ya que son múltiples sus estrategias, pero siempre en pro de lograr la fidelización de sus usuarios con la marca, y de esta manera a la hora de actualizar sus equipos nuevamente elijan Xiaomi. Esto con ayuda también de sus comunidades online, debido a que por ese medio no sólo se limitan a conocer lo que esta firma realiza; sino que los usuarios dejan sus sugerencias y posteriormente estas son consideradas para ser incluidas en nuevos equipos (Rodríguez, 2017).

Esta herramienta es clave en el mercado, y por eso la hace diferente al romper con viejos esquemas en cuanto a contacto y comunicación con sus usuarios a un muy bajo costo. Por otra parte, dicha empresa utiliza las redes sociales para dar a conocer sus próximos eventos o productos; tal como ocurre con Apple cuando informa sobre un producto nuevo (Rodríguez, 2017).

Por lo tanto, se puede aseverar que la compañía no apuesta a realizar grandes inversiones en marketing tradicional, o al menos no en la misma escala que la

competencia, ya que la misma propuesta u operatividad de la empresa les garantiza ese exponencial crecimiento y expansión a diferentes partes del mundo; bajo la comunidad MI. Enfocándose siempre en trabajar con el uso de internet, agregando elementos nuevos en sus generaciones para complementar el quehacer cotidiano de sus consumidores.

Tabla 8: Comparativo de gastos en publicidad y marketing entre Xiaomi y Apple expresado en millones de US\$, porcentaje de gasto sobre total de ventas y gasto publicitario por unidad vendida (2017 - 2019)

Compañía	2017			2018			2019		
	Gasto anual	%	Unitario	Gasto anual	%	Unitario	Gasto anual	%	Unitario
Xiaomi	785	4.2	6,01	1.199	4.5	6,46	1.557	5	7,32
Apple	15.261	7	42,43	16.705	6	48,81	18.245	7	50,65

Fuente: Elaboración propia

Nota: Datos obtenidos del reporte anual de Apple por el ejercicio 2019 y los reportes anuales de Xiaomi por los ejercicios 2018 y 2019.

Tal como puede observarse en el comparativo con Apple, el gasto en publicidad y marketing sobre el total de ventas, en Xiaomi es en promedio 4,5%, es decir un 30% menor que el realizado por Apple, la cual posee un gasto promedio del 6,6% sobre el total de ventas. Ahora bien, comparado el gasto en publicidad y marketing sobre unidades vendidas, se observa que Xiaomi posee un gasto unitario promedio de 6,59 dólares, contra los 47,29 dólares que realiza Apple por cada unidad. Esto se traduce en que el gasto publicitario de Apple por unidad es 7 veces mayor al realizado por Xiaomi.

Seguidamente las estrategias de diversificación, como su nombre lo indica presenta una amplia gama de productos que no sólo se reducen a equipos de smartphones a diferencia de otras marcas comerciales. Sino que incluyen televisores, tablets, computadoras, cargadores portátiles, auriculares, Mi bands, redes Wifi, smartwatches entre otros; pero con una vinculación directa a los smartphones.

Un ejemplo de ello, lo muestra Rodríguez (2017) en donde expone que Xiaomi posee una aspiradora robótica y “se conecta a la red wifi del hogar...” y mediante la

utilización del móvil Xiaomi se produce la orden estando a distancia para la realización de actividades (p. 21).

La misma fuente refiere a su vez que, otra arista productiva que aplica esta empresa consiste en la creación de su ecosistema “Mi-Ecosystem” conformado por pequeñas empresas tecnológicas donde Xiaomi invierte y toma una parte de control sobre las mismas, luego estas pasan a ser parte de Xiaomi y de allí los productos comienzan a ser diseñados por esta marca china. Tomando en cuenta los diseños y estilos para ser compatibles con telefonía móvil y tablets por medio de apps, esto es lo que hace que Xiaomi se encuentre presente en cualquier parte del mercado tecnológico (Rodríguez, 2017).

Las estrategias mostradas hasta ahora, resultan apreciables y selectas por parte del equipo que comprende esta empresa. Con miras a la fijación en el campo tecnológico en el mundo globalizado. Ya que prácticamente, se pretende gestionar diversos procedimientos a través de los medios digitales. Sólo con oficiar una pantalla por medio de los dispositivos móviles se logra ahorrar tiempo y traslado a sitios específicos sean a realizar compras o pagos. Hasta dentro del mismo hogar, se pueden manejar los dispositivos utilizando un smartphone, tal es el caso de la línea de iluminación doméstica Yeelight, donde pueden controlarse las luces de la casa desde una app de Xiaomi. Pudiéndose regular intensidad, horarios de apagado y encendido automático o incluso variar la gama cromática de las lámparas.

Finalmente, su estrategia de internacionalización la cual permite la exportación de sus productos en países en vías de desarrollo manteniendo la calidad en cuanto a servicios y especificaciones de sus dispositivos. Debido a que facilita la adquisición de sus equipos mayormente smartphones a través de cadenas de ventas que operan a nivel mundial.

En otro orden de ideas, también especifican la implementación de estrategias corporativas para la elaboración de sus productos. Y es que buscan asociarse o establecer planes de trabajo con compañías de menor alcance, pero con calidad en sus productos. Un ejemplo de esto, es mostrado en el trabajo realizado por Rodríguez (2017).

Donde menciona que, para la fabricación de los equipos, la empresa Xiaomi contrata a sus fabricantes. Es decir, que sus equipos se encuentran conformados por componentes y procesadores de otros fabricantes y no directamente de Xiaomi; y esto lo logran por medio de licencias. A su vez, se crean alianzas estratégicas con otras empresas y así expandirse para tener mayor alcance en los diferentes mercados.

En torno a esto, Rodríguez (2017), valida lo expresado al afirmar que dicha empresa recurre a la subcontratación con otras empresas para la producción de sus equipos.

Dentro de estas alianzas se encuentran compañías como Inventec, Qualcomm o Foxconn, las cuales se enfocan en otras etapas del proceso de ensamblaje, provisión de componentes, tales como los microprocesadores.

Sin lugar a dudas el componente más importante de un dispositivo, el que lo posiciona en una determinada gama, es su microprocesador. Este es el cerebro del equipo, es el componente que permite realizar todas las operaciones con mayor o menor fluidez.

Incluso la capacidad de disponer de la actual tecnología 5G, depende del microprocesador con el que se equipe al dispositivo.

Tabla 9: Microprocesador Qualcomm Snapdragon series 800s equipados en gama alta Android por año de lanzamiento

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Serie Snapdragon	800	801	808/810	820/821	835	845	855	865
Samsung	Galaxy S4 Galaxy Note 3	Galaxy S5	-	Galaxy S7	Galaxy S8	Galaxy S9	Galaxy S10	Galaxy S20
Xiaomi	Mi 3	Mi 4	-	Mi 5	Mi 6	Mi 8	Mi 9	Mi 10
Google	-	-	-	Pixel	Pixel 2	Pixel 3	Pixel 4	-
Oppo	-	Find 7	-	-	-	Find X	Reno 10 X	Find X2
LG	G3	G3	G4	G5/G6	V30	G7 ThinQ	G8 ThinQ	V60 ThinQ
One Plus	-	One Plus One One Plus X	One Plus 2	One Plus 3	One Plus 5	One Plus 6	One Plus 7	One Plus 8
Sony	Xperia Z1	Xperia Z3	Xperia Z5	Xperia XZ	XZ Premiun	Xperia XZ3	Xperia 1	Xperia 1 II
HTC	-	HTC ONE	Butterfly	-	HTC U11	HTC U12	-	Desire 12
Motorola	-	Moto X	Moto X Force	-	Moto Z3	-	-	-

Fuente: elaboración propia. Datos obtenidos de Kimovil.com

En este caso, la serie Snapdragon 800 de Qualcomm, son considerados como los mejores procesadores del mercado para los dispositivos Android. Siendo los mejor valorados por los usuarios por su alta performance, por encima de los Kirin de Huawei y los Exynos propios de Samsung. En este último caso, Samsung utiliza ambos procesadores para sus dispositivos de alta gama, dependiendo del mercado. Para el mercado norteamericano comercializa sus dispositivos con Snapdragon y para el mercado europeo lo hace con Exynos.

Estos partners no mantienen exclusividad con Xiaomi, ya que por ejemplo Foxconn realiza parte de la producción de sus equipos móviles, pero también lo realiza con otras empresas de la competencia, tales como Samsung, Huawei o Apple. Lo mismo sucede con Qualcomm, quien provee los microprocesadores de la mayoría de las marcas que utilizan Android como sistema operativo, especialmente en los equipos de gama alta. Incluso adquiriendo componentes a sus competidores, por ejemplo pantallas AMOLED a Samsung o sensores fotográficos a Sony.

Ahora bien, una vez descrito el funcionamiento; existe un punto que debe ser considerado también. Y es que, si esta empresa posee un alto índice de producción, sus ganancias serían proporcionales.

Sin embargo, no lo es, una publicación del Diario El Español (2018) denominada la estrategia de Xiaomi para seguir vendiendo dispositivos baratos; se visualiza una carta abierta que el creador de esta empresa realiza a clientes y empleados expresando que los dispositivos que son vendidos nunca superan un margen de ganancia superior al 5%.

Es allí, donde se observa un modelo de negocio que fragmenta los paradigmas creados por otras grandes empresas comercializadoras de smartphones, en donde las ganancias son mucho mayores al porcentaje obtenido por Xiaomi inclusive en la gama alta de sus productos. Afirma también que su objetivo es seguir manteniendo sus bajos precios

como estrategia de ventas ya que de esta manera se logra fundar una vinculación con sus usuarios y que estos, se sientan identificados por la honestidad de la marca.

Se puede distinguir otra variable en su modelo de negocios y el establecer ese nivel de confianza y seguridad entre la población consumidora de sus productos. Por medio de la honestidad y de dar a conocer ese detalle, hace que la audiencia se sienta identificada y tentada al obtener por un precio más accesible un producto de alta calidad en todas las gamas del mercado. Esto posibilita evidenciar que un pilar fundamental en el modelo de negocio, es que las ganancias no se obtienen por un elevado margen entre precio y costos, sino enfocado en alto volumen de ventas. Pero este punto lo estudiaremos en el siguiente apartado.

Producción y costos

El objetivo deseado por la mayoría de las empresas es que un porcentaje relativamente alto del precio del producto debería ser la ganancia obtenida por las ventas. No obstante, una estrategia común para competir con otras empresas es la de captar la atención de los consumidores a un precio más bajo que el resto del mercado, pero sin reducir la calidad del producto.

Tal es el caso objeto de estudio, el cual ha sido descrito desde sus inicios. Se ha vislumbrado la capacidad competitiva en cuanto a estrategias implementadas por Xiaomi para incrementar el volumen de ventas, es allí donde ocurre la génesis de una herramienta que permite su irrupción en el mercado de los smartphones.

Para Rodríguez (2017), las diversas estrategias van desde la aplicación de descuentos, promociones o acciones de publicidad. También cita las ideas de Guerras y Navas (2015) en donde presentan un esquema de cuándo y quienes aplican dichas

estrategias, entre las cuales se encuentran las 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, y bajo la complacencia de los líderes del mercado, que no consideran como competidoras a las empresas menores.

Sin embargo, para Xiaomi es evidente que su posicionamiento en el mercado se encuentra enmarcado en una correspondencia entre calidad y precio. Por ende, se detalla a continuación una descripción en cuanto a costos, para Martínez (2016) argumenta que representa una ventaja competitiva ya que su economía es de escala debido a que su producción se da por un número elevado de productos y esto resulta beneficioso porque ayuda a que los costos por unidad sean menores.

Por otra parte, Araque (2017) expresa que esta empresa china opera directamente en su país por ende su obligación por comisiones de patentes es baja.

A su vez, cuando se da la reducción de ganancias en cuanto a sus costos; genera que se produzca mayor cantidad de smartphones. Esto se traduce a que mientras se produzcan y vendan más equipos, mayores serán las ganancias.

Tabla 10: Costos de ventas y beneficio bruto en segmento Smartphones en millones de U\$S (2017 - 2019)

	2017	2018	2019
Ventas totales de smartphones (u\$S)	12.084	17.070	18.314
Costo de ventas (u\$S)	11.019	16.013	17.000
Beneficio bruto (u\$S)	1.065	1.057	1.314
% sobre ventas	8,8	6,2	7,2

Fuente: Elaboración propia

Nota: Datos obtenidos de los reportes anuales de Xiaomi por los ejercicios 2018 y 2019.

De acuerdo a la evolución entre los ejercicios 2017 y 2018, se observa un incremento del 45% de los costos, contra un 41% de incremento en las ventas. Con lo cual el margen de ganancias sobre las ventas se ve reducido del 8,8% al 6,2%.

Para el ejercicio 2019, se observa que el incremento de los costos es del 6%, contra el 7,2% de incremento en las ventas. Con lo cual el margen de ganancia se incrementa al 7,2%.

Tabla 11: Beneficio unitario del segmento Smartphones en millones de U\$S (2017 - 2019)

	2017	2018	2019
Precio unitario promedio (u\$S)	132	142	146
Costo unitario promedio de ventas (u\$S)	120,6	132,8	135,5
Beneficio bruto unitario (u\$S)	11,4	9,2	10,5

Fuente: Elaboración propia

Nota: Datos obtenidos de los reportes anuales de Xiaomi por los ejercicios 2018 y 2019.

Tomando como base los promedios obtenidos de los resultados de los ejercicios 2017 al 2019, se observa que el precio promedio de venta por unidad fue de 140 dólares, lo que evidencia que las ventas de la empresa se concentran principalmente en equipos de gama media y baja. Habiéndose incrementado un 10% el precio promedio de ventas entre 2017 y 2019. En cuanto al beneficio unitario promedio durante el mismo periodo de tiempo este alcanza a los 10,4 dólares por unidad, es decir un 7,4% sobre el precio de venta. Comparado con un rival como Apple, cuyo precio promedio de venta entre los años 2017 y 2019 fue de 713 dólares, resulta un 80% menor, es decir que el precio de venta promedio de Apple es 5 veces mayor al de Xiaomi.

En otro orden de ideas, para la fecha de inicio de operaciones la empresa no contaba con tiendas o establecimientos físicos lo que también fue beneficioso en cuanto a ahorro de costos operativos. Y más, que no sólo se dedican a la producción de teléfonos

inteligentes. Todas estas acciones para el ahorro de costos, le brinda la posibilidad a Xiaomi de mantener la calidad de sus equipos a un bajo precio. Sobre las ideas expuestas, es indudable algunas de las potencialidades que brindan a esta empresa romper con paradigmas concernientes a costos con respecto a sus competidores y con más años de trayectoria. Del mismo modo, Martínez (2016) asevera que otro punto a favor de en esta empresa se encuentra en los medios de distribución, ya que desde un inicio las ventas se canalizaban mediante compras online, directamente desde el sitio web de la marca (Mi.com), así como también de otros sitios de ventas web. Por esta parte, se mantuvo reducida la intervención de intermediarios en la cadena de comercialización. Acciones que permitieron reducir el añadido de costos de venta sobre el precio final.

Finalmente, otra estrategia relacionada al costo implementada por esta compañía es la producción de unidades limitadas de sus dispositivos bajo la concurrencia de “ventas relámpago”. Al respecto, Araque (2017) indica que al tener producción predefinida de unidades se evita generar un gasto extra de almacenamiento y de igual modo el gasto por transporte de equipos. Es por esta razón, que, al realizar el lanzamiento de un nuevo modelo, estos cubren la totalidad de la demanda y logran que las ventas sean por la totalidad producida. A su vez Martínez (2016) expresa que en cuanto a la fabricación de Xiaomi esta es baja. Ya que mayormente opera con ofertas de corto tiempo, lo que le permite vender de manera rápida la producción que haya realizado. Y por tanto genera en sus usuarios especie de una euforia por realizar las compras de dichos productos, sin dejar a un lado que se evitan grandes costos en inventarios y transportes. Diversos son los medios que favorecen a esta compañía de smartphones posicionarse en el mundo de la tecnología, además de poseer una red bajo la comunidad Mi, en donde los usuarios pueden interactuar y estar atentos a las novedades de sus productos. Sin obviar, que por medio de esta también obtienen beneficios a través de software; y es que dicha red permite a los

consumidores poseer una variada gama de temas gratis para sus equipos, sin embargo, en su mayoría son pagos; lo que genera un ingreso por la adquisición de estas. Recalcando que comprende un ecosistema y, por lo tanto, ofrecen diversos equipos, es decir, no se limitan solo a smartphones (Araque, 2017).

Ahora bien, en cuanto a calidad, poseen un control estándar técnico, según lo indicado por Martínez (2016), su producción se basa en mercancías con una gama media-alta con la coparticipación de proveedores reconocidos y con diseños atractivos. Asegura entonces que muchas personas cuando adquieren un equipo de marca china normalmente, piensan que aparte de estos ser de bajo costo su calidad es de la misma proporción. Pero con Xiaomi ocurre lo contrario, la empresa cuida de cada detalle en sus componentes y diseños es por esta razón que inclusive se asemejan con terminales de otras grandes compañías productoras de smartphones tal caso el de Apple y Samsung. Siendo el costo de fabricación del actual tope de gama de la empresa, el MI 10 de aproximadamente U\$S 440 por unidad, similar al del iPhone 11 pro max que ronda los U\$S 450 por unidad (Alberino, 2020).

A su vez, otra ventaja que presentan es que cuentan con software propio basado en Android, denominado MIUI (MI User Interface) lo que hace que sus clientes se sientan identificados con la marca creando un vínculo de fidelización en sus smartphones. Por esta razón ocurre que vendan sus productos el mismo día del lanzamiento (Alberino, 2020).

Una de las debilidades de acuerdo a los expertos, refiere a la protección de la innovación tal como lo muestra Martínez (2016) ya que representa una desventaja para sus adversarios debido a que mayormente los diseños de sus equipos no se encuentran patentados, y esto puede acarrear consecuencias tales como que otras empresas puedan tomar sus ideas y presentar sus diseños como creaciones de ellos. Trayendo también como inconveniente una fuga considerable de su capital y margen de ganancia por honorarios

judiciales debido a demandas. A razón que, de acuerdo a sus ideales la manera de operar que tiene Xiaomi se basa en la concepción de que esta, debe ser utilizada por todos si se tiene una buena tecnología y diseño. Por lo tanto, sugiere que si pretenden expandirse a nivel internacional este tema de patentes pueda ser un inconveniente para el logro de ese objetivo. De igual manera, les tomará un costo considerado tener que comprar patentes, así como también pueden recibir diversas demandas al no hacer uso de dichas patentes (Alberino, 2020).

En pocas palabras, es visible que Xiaomi tiene como objetivo tomar ideas de los equipos que han resaltado más en la industria de smartphones de grandes compañías, adecuar los equipos en cuanto a presentación y operatividad del mismo. Ofreciendo productos con buenos diseños y componentes a un precio menor que los grandes competidores, lo que produce un margen de ganancia bajo (Martínez, 2016).

Tabla 12: Evolucion del precio de lanzamiento de los productos insignia del mercado (2016 - 2020)

	2016		2017		2018		2019		2020	
Compañía	Modelo	Precio U\$S	Modelo	Precio U\$S	Modelo	Precio U\$S	Modelo	Precio U\$S	Modelo	Precio U\$S
Samsung	Galaxy S7	649	Galaxy S8	720	Galaxy S9	720	Galaxy S10e	599	Galaxy S20	999
	Galaxy S7 Edge	769	Galaxy S8+	850	Galaxy S9+	840	Galaxy S10	749	Galaxy S20+	1199
							Galaxy S10+	849	Galaxy S20 Ultra	1399
Huawei	P9	530	P10	685	P20	685	P30	902	P40	876
	P9 plus	674	P10 plus	738	P20 pro	1050	P30 pro	1128	P40 pro	1095
									P40 pro+	1534
Apple	iPhone 7	649	iPhone 8	699	iPhone XR	749	iPhone 11	699	iPhone 12 mini	699
	iPhone 7 plus	769	iPhone 8 plus	799	iPhone XS	1000	iPhone 11 Pro	999	iPhone 12	799
			iPhone X	999	iPhone XS Max	1099	iPhone 11 Pro Max	1099	iPhone 12 Pro	999
									iPhone 12 Pro Max	1099
Xiaomi	Mi 5	300	Mi 6	363	Mi 8	420	Mi 9	490	Mi 10	599

Fuente: Elaboración propia

Nota: datos obtenidos del portal Kimovil.com y Cnet.com

Tomando los precios de lanzamiento de los modelos insignia de los principales jugadores del mercado, en 2016 la diferencia de precio de Xiaomi por su modelo de gama alta Mi 5 contra la competencia, es de un 58% menor que la media de los productos de Samsung y Apple. Y un 50% que la media de Huawei. Es decir que los productos de Xiaomi costaban la mitad que su competencia, ofreciendo un rendimiento similar de producto. Es importante destacar que los modelos gama alta de Xiaomi equipan el mejor procesador de Qualcomm, Snapdragon serie 800 al igual que Samsung en el mercado norteamericano. Por lo cual el rendimiento de los equipos es muy similar entre una marca u otra. Asimismo el rendimiento entre los Snapdragon de Qualcomm y los Kirin de Huawei o los ABionic de Apple es también muy similar entre sí.

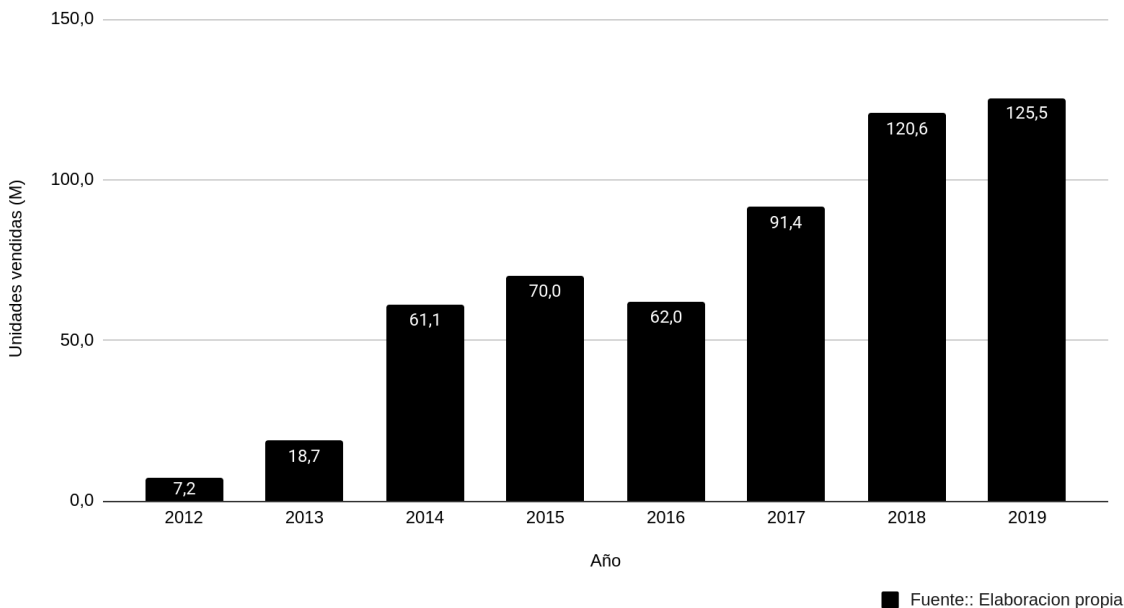
En 2017 la diferencia de precio del modelo insignia Mi 6 con respecto a la media de precios de sus competidores es de 56% menor contra Apple, 54% contra Samsung y un 49% contra Huawei. Ya en 2018 con el lanzamiento del modelo Mi 8 se produce una importante reducción de la brecha contra la media de precios de Samsung la cual se ubica 46%, pero se da un incremento en los precios medios de Huawei con lo cual la brecha se sitúa en el 52% entre las dos marcas chinas y por último un 56% contra Apple.

En 2019 la brecha entre la media de precios de Samsung y Xiaomi se reduce al 33% por el lanzamiento del modelo S10e, pero en el caso de Huawei se mantiene en 52% mientras que con Apple se reduce al 47%. Ya en 2020 la brecha contra Samsung se incrementa al 100%, y en el caso de Huawei se eleva al 94%. En cambio contra Apple se incrementa levemente al 50%.

Es importante destacar que el mercado en cada lanzamiento anual realiza un incremento de precios con respecto al año anterior, en el caso de Xiaomi este fue en un promedio de 18% cada año, totalizando un 100% de incremento en el lapso de 4 años.

Este incremento de precio es superior al de los 3 competidores más importantes, los cuales en promedio realizaron un incremento del 13% anual y totalizaron en 4 años un incremento promedio total del 63%.

Gráfico 1: Unidades vendidas (M) por año



Las estadísticas en cuanto a ventas, corroboran su nivel de crecimiento en producción y comercialización, para el año 2012 se posicionó con 7.2 millones de equipos vendidos y para el 2013 habían superado los 18.7 millones de unidades vendidas, es decir un 159% más que el año anterior, y de allí en adelante el crecimiento fue de manera exponencial.

Seguidamente, en el año 2014 estos se ubican en los 61.1 millones de equipos vendidos, lo que significa un crecimiento del 226% con respecto al año anterior, y para el año 2015 se obtuvieron 70 millones de ventas, 14% más que en 2014. Sin embargo, para 2016 se produjo una gran baja, cayendo a 62 millones de unidades, es decir una caída del 12%. Lo que forzó a la compañía a realizar una serie de reformulaciones y volver a entrar en la senda del crecimiento en los años siguientes y es que en 2017 se obtuvieron un total

de ventas representados por 91.4 millones, un crecimiento de 47%; mientras que en el 2018 incrementaron a 120.6 millones de equipos vendidos, 31% más que en 2017. Finalmente, para el año 2019 alcanzaron un total de ventas equivalentes a 125.5 millones de unidades, es decir un 4% de crecimiento. (Canalys, 2020)

Estrategia sostenible

Desde el año 2010 hasta la actualidad, la metodología de trabajo ha resultado productiva y eficaz, ya que cada año la empresa ha incrementado de forma sostenida la producción y ventas de sus equipos. Considerada por la alta dirección, que la estrategia clave de éxito se basa en el mantra de evitar la codicia. Por esta razón, se encuentran muy satisfechos con el alcance y receptividad para con la marca; es por ello que su evolución evidencia la fuerza y alcance que tiene internet para comercializar sus productos (García, 2020).

Por otra parte, y de acuerdo a la misma fuente, continúan trabajando en su crecimiento y conforme a los requerimientos de sus usuarios para nuevos dispositivos adaptados a las nuevas tecnologías. Los buenos resultados y su enfoque siguen determinando el éxito de Xiaomi. En vista de esto, el tiempo y ritmo de los avances tecnológicos y demandas; podrán mostrar la sustentabilidad de sus estrategias.

Tabla 13: Comparativo de gastos en investigacion y desarrollo entre Xiaomi y Apple expresado en millones de U\$\$, porcentaje de gasto I+D sobre total de ventas y gasto en I+D por unidad vendida (2017 - 2019)

Compañía	2017			2018			2019		
	Gasto anual	%	Unitario	Gasto anual	%	Unitario	Gasto anual	%	Unitario
Xiaomi	473	2.7	3,62	866	3.3	4,67	1.124	3.6	5,28
Apple	11.581	5	32,20	14.236	5	41,59	16.217	6	45,02

Fuente: Elaboracion propia

Nota: Datos obtenidos del reporte anual de Apple por el ejercicio 2019 y los reportes anuales de Xiaomi por los ejercicios 2018 y 2019.

Un importante indicador que ayuda a entender cual es el horizonte de crecimiento e innovación de una empresa, es sin lugar a dudas su gasto en investigación y desarrollo. Esto se traduce en los recursos destinados a la generación de nuevos productos y tecnologías que ampliarán su oferta, la implementación de nuevos negocios y mejores perspectivas para proyectar el futuro de la empresa.

Comparando el gasto total promedio en I+D de los últimos tres años contra Apple, se observa que este es 17 veces mayor al de Xiaomi. Pero comparado contra el volumen total de ventas, se encuentra que la diferencia se reduce a un 40% menor que Apple. Por último si lo comparamos en el gasto unitario, la diferencia es 9 veces mayor en el caso de Apple.

En cuanto al crecimiento anual de este gasto, se observa que en 2018 Xiaomi lo incrementó en un 83% contra un 22% de Apple. Y para 2019 el incremento de Xiaomi fue del 29% contra el 13% de Apple. Comparado el acumulado de 2017 a 2019 de Xiaomi, el incremento fue del 137% contra 40% de Apple. Esto se traduce en que Xiaomi se encuentra acelerando fuertemente el desarrollo de sus productos y su capacidad de innovación.

Lo que es indudable, es que hasta el momento la forma de operar en cuanto a su modelo de negocios y estrategias competitivas les ha brindado buenos resultados para alcanzar una alta cuota de mercado.

Por otro lado, las debilidades que pudiesen de una manera u otra afectar con las estrategias implementadas hasta el momento, es el caso de las patentes de sus productos. Ya que es notorio que año tras año la demanda que tiene en cuanto a servicios y productos se incrementa.

Por lo tanto, resultaría relevante considerar ese aspecto para que sigan el curso de su éxito como lo vienen realizando y no se encuentren más adelante con otras empresas

que copien su metodología, y deban tener gastos elevados por procesos judiciales ante los organismos competentes por demandas.

En otro orden de ideas, las opiniones desarrolladas a lo largo de este apartado sirven como sustento teórico para el estudio en curso, debido a que se describen cada uno de los elementos o características que se necesitan para la comprensión y logro de los objetivos en la investigación. Los cuales, a su vez, también permiten dar respuesta a las interrogantes planteadas en la formulación del problema.

Ya que, para lograr el propósito de esta investigación, es necesario comprender la forma de operar de los restantes competidores en el mercado, debido a que esta se encuentra constantemente evolucionando y compitiendo entre grandes empresas, sumando nuevos jugadores año a año. Bajo unas estrategias competitivas y con un buen conjunto de objetivos trazados, estas empresas pueden lograr posicionarse como líderes y no quedar en el olvido.

Sin embargo, otro aspecto relevante que resultó durante la ejecución de esta apartado es la evolución del consumidor, es decir de los usuarios y sus necesidades. Es por ello, que se muestra a continuación una descripción detallada del mismo, en vista de que Xiaomi incluye dentro de sus estrategias y modelos de negocio la participación protagónica de sus consumidores.

El consumidor en el mercado tecnológico

Tradicionalmente, las empresas centraban sus objetivos exclusivamente en la producción, ya que para el momento el individuo (usuarios) se interesaba solo en la obtención del producto. Es decir, no estaba pendiente de los detalles y elementos que conformaban los mismos.

No obstante, con el pasar de los años, los productos han ido evolucionando y con ello incrementado los niveles de exigencia por parte de los consumidores. En la actualidad, la mayor parte de la población es usuaria de dispositivos tecnológicos para la realización de una infinidad de tareas, ya sea por trabajo o esparcimiento, estos se encuentran incorporados en prácticamente todas las tareas cotidianas.

Por ende, una persona promedio se encuentra en constante interacción con el smartphone y requiere cada vez de nuevas herramientas, funcionalidades, lo que conlleva a mayores exigencias que demandar al fabricante con el cual se sienta identificado.

Para algunos, es posible invertir grandes sumas de dinero en las marcas más reconocidas, donde la calidad de los productos resalta y por ende las características de diferenciación y estatus también.

Mientras que para otros les resulta más atractivo, también poseer equipos de buena calidad y performance, pero sin demasiados elementos de diferenciación y con la ventaja de menores precios.

Debido a esto, es que surgen diversas segmentaciones para las ventas de estos productos, lo que mayormente condiciona las acciones de marketing, ya que están dirigidas a la obtención de la información para adecuar los productos de acuerdo a las preferencias de los clientes.

En el caso de Xiaomi, no realizan mayor inversión en este tipo de herramientas ya que establecieron una comunidad digital donde pueden interactuar con sus clientes, conocer sus dudas, inquietudes y hasta obtener información sobre que esperan de la marca en cuanto a sus productos y servicios. Es en ese momento donde la empresa tiene la posibilidad de indagar por medio de la plataforma las exigencias, necesidades y requerimientos de sus usuarios.

Motivos como este, generan afinidad e identificación por la marca creando lazos de fidelidad, así como también promueve la publicidad de persona a persona. Es decir, se va haciendo extensiva la información de boca a boca ya que los usuarios le comentan a sus amigos y allegados y estos sucesivamente continúan con la cadena. Lo que genera, que cada vez haya más personas que prefieran dicha marca, desplazando a otras compañías reconocidas. Generándose un fenómeno llamado “fanboys” de la marca, los cuales pueden comúnmente encontrarse en redes sociales, promoviendo, debatiendo y hasta entablando apasionadas discusiones en defensa de la empresa contra otras marcas.

Este fenómeno ha sido un pilar clave en la expansión de la empresa, ya que la misma no realiza grandes inversiones en publicidad si lo comparamos con sus competidores. Sin embargo, el boca a boca le ha permitido posicionarse rápidamente como uno de los grandes jugadores.

Para Cañón (2019) existen tres momentos por los cuales el consumidor atraviesa antes de realizar su compra. Primeramente, la precompra, donde el usuario analiza sus necesidades y busca información acerca del producto o servicio. Luego de tener varias opciones sobre la mesa, valora y escoge la que mejor se adapte.

A su vez, esto lo conlleva a la realización de la compra (segundo momento) es decir efectúa su transacción considerando elementos tales como ubicación. Y finalmente, la postcompra donde una vez obtenido el producto el consumidor realiza su revisión y valoración. A partir de ese momento se evidencia el nivel de satisfacción o no en los mismos, posteriormente esto tendrá influencia en otros usuarios para futuras compras (Cañón, 2019)

Lo descrito hasta el momento, resulta de relevancia para el objeto caso de estudio, siendo evidente que la empresa considera cada uno de estos elementos dentro de sus

estrategias, ya que conoce que los usuarios en la actualidad están atentos y son exigentes debido a la influencia de la innovación tecnológica.

Y, por otro lado, planifica los tres momentos por los cuales pasa un consumidor antes de realizar la compra de sus productos o servicios. Lo que garantiza las buenas recomendaciones e inclusión de más usuarios a su firma de smartphones.

Capítulo V. Análisis de los Resultados

Una vez obtenida la información a través de diferentes medios y haber realizado un desglose de las variables de estudio, en conjunto con información recabada por medio de la encuesta a consumidores de Xiaomi, se recurre al análisis de la misma. Bajo una contrastación teórica entre lo obtenido de los usuarios y estudios previos a fin de dar respuesta a las directrices planteadas.

Por consiguiente, se muestran las apreciaciones de algunos usuarios de la red Xiaomi que permitirán responder las interrogantes planteadas.

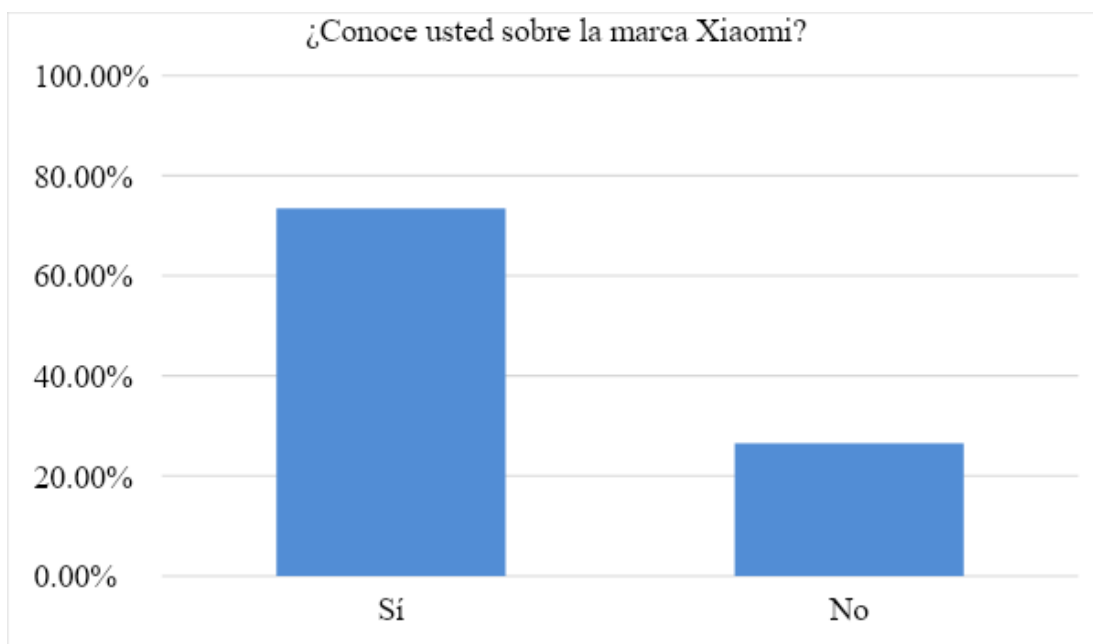
En este sentido, se exponen a continuación los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los sujetos de estudio, luego se procede a realizar el análisis respectivo de cada hallazgo y su validación con los autores que sirvieron como sustento teórico en esta investigación.

Tabla N° 14. Distribución de frecuencias sobre el conocimiento de la marca Xiaomi.

Enunciado	Frecuencia (fi)		Proporción (pi)	Porcentaje (%)
1. ¿Conoce usted sobre la marca Xiaomi?	Sí	58	0,58	73,42
	No	21	0,21	26,58
	Total	79	0,79	100

Fuente: elaboración propia

Gráfico N° 2. Diagrama de barras sobre el conocimiento de la marca Xiaomi.



Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Como se puede observar en la tabla y gráfico N° 1, al preguntarle a los sujetos que conformaron el estudio sobre si conocían a la marca Xiaomi el 73,42% respondió que sí, es decir 58 encuestados. Mientras que el 26,52% desconoce esta marca, representados por 21 personas de los encuestados.

Se evidencia aquí el predominio de la marca en el mercado tecnológico, sin especificaciones de los diferentes equipos que esta empresa ofrece a sus clientes. Ni el medio que ha servido para hacer el enlace, la población conoce de la existencia de esta compañía china que se encuentra posicionada en gran parte a nivel mundial.

Lo descrito anteriormente, puede corroborarse con las ideas expresadas por (Rodríguez, 2017) cuando especifica que una de las estrategias corporativas utilizadas por

Xiaomi es establecer ventas de manera local y mundial mediante la expansión ya que, al hacerse conocer, mantiene a su público en constante atención a sus productos y servicios.

Y aunque algunas personas desconozcan sobre esta empresa, los comentarios de persona a persona hacen que puedan llegar y alcanzar a más potenciales clientes a interesarse por sus productos.

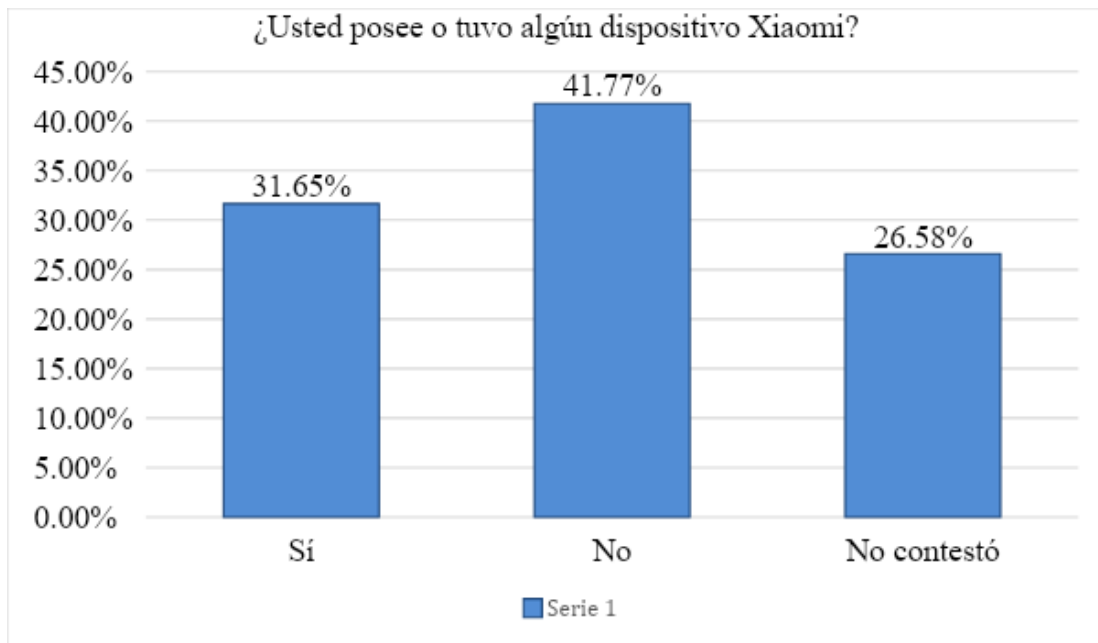
En cuanto al porcentaje minoritario que no conocen sobre la marca, este puede deberse a que son fieles clientes de otras compañías o sencillamente no presentan preferencias a la hora de adquirir smartphones u otro equipo. Es decir, cualquier marca puede ser utilizada, adecuándose a las necesidades y capacidades adquisitivas de cada uno.

Tabla N° 15. Distribución de frecuencias sobre adquisición de dispositivos Xiaomi.

Enunciado	Frecuencia (fi)		Proporción (pi)	Porcentaje (%)
2. ¿Usted posee o tuvo algún dispositivo Xiaomi?	Sí	25	0,25	31,65
	No	33	0,33	41,77
	No contestó	21	0,21	26,58
	Total	79	0,79	100

Fuente: elaboración propia

Gráfico N° 3. Diagramas de barras sobre la adquisición de dispositivos Xiaomi.



Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación de los resultados

Se puede observar por medio de la tabla y gráfico N° 2 la disposición de equipos Xiaomi por parte de los encuestados. Bien sea, que los hayan tenido en algún momento determinado o que lo tuviesen en la actualidad.

Es importante resaltar que, en esta pregunta, se contaban con sólo dos posibles respuestas es decir Sí y No. Sin embargo, un porcentaje de las personas dejaron de contestar a esta pregunta, asumiendo que corresponde a la población que desconoce la marca. Es por ello que, se evidencia una opción extra correspondiente al no contestó.

Aclarado este punto, los resultados posicionan con una mayor tendencia a que los participantes no poseen o tuviesen equipos Xiaomi en un 41,77% es decir 33 encuestados. Seguidamente la opción Sí se posiciona con un 31,65% y no contestó con una 26,58%; lo que equivale a 25 y 21 encuestados respectivamente.

Lo que representa una arista importante en comparación con la pregunta anterior, y es que, aunque los participantes conozcan sobre la marca Xiaomi, la no utilización de estos dispositivos predomina.

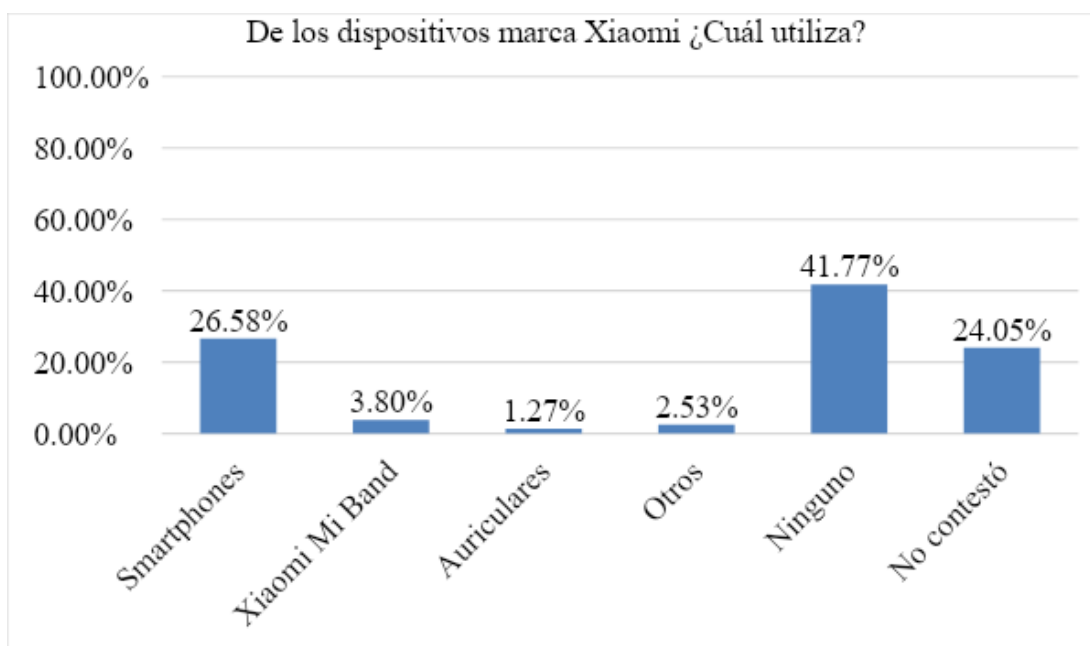
Las posibles causas, es probable que en análisis posteriores se pueda evidenciar. Por ahora lo que se puede interpretar que los sujetos de estudios presentan un importante consumo en cuanto a dispositivos Xiaomi. Lo que puede influir en los hallazgos para el logro de los objetivos o dar respuestas a las interrogantes planteadas.

Tabla N° 16. Distribución de frecuencias sobre los dispositivos Xiaomi utilizados.

Enunciado	Frecuencia (fi)		Proporción	Porcentaje
			(pi)	(%)
3. De los dispositivos marca Xiaomi ¿Cuál utiliza?	Smartphones	21	0,21	26,58
	Xiaomi Mi Band	3	0,03	3,80
	Auriculares	1	0,01	1,27
	Otros	2	0,02	2,53
	Ninguno	33	0,33	41,77
	No contestó	19	0,19	24,05
	Total	79	0,79	100

Fuente: elaboración propia

Gráfico N° 4. Diagramas de barras sobre los dispositivos Xiaomi utilizados



Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación de los resultados

A partir de la tabla y gráfico anterior, se muestra como la utilización de equipos Xiaomi representa un 26,58% de la población encuestada, es decir, 21 participantes disponen de smartphone Xiaomi. Seguidamente, un 3,80% y un 1,27% posee Xiaomi Mi Band y Auriculares de las diferentes series, constituyendo una minoría de los encuestados entre 3 y 1 persona respectivamente.

Mientras que un 2,53% utiliza otros tipos de dispositivos de los cuales no se encontraban en las opciones de respuesta. Un índice considerable determinado por un 41,77% de las personas manifestó no poseer ningún dispositivo de esta compañía. Por otro lado, la ausencia de respuestas se hizo nuevamente notoria al obtener un 24,05% de personas que no contestaron a dicha interrogante.

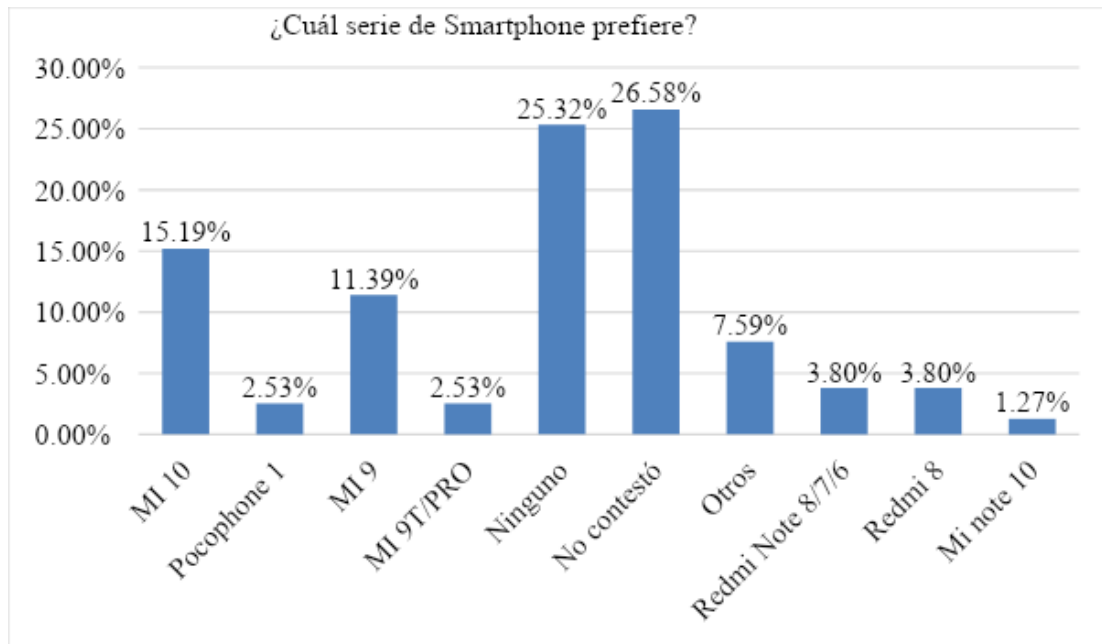
Con los datos obtenidos, se evidencia la utilización de smartphones Xiaomi, así como también los diversos equipos y dispositivos que esta marca produce. Lo cual los hace resaltar ya que poseen un abanico de productos y servicios y no se limitan solo a smartphones. Al respecto, como se mencionó en el sustento teórico, Xiaomi buscó como estrategia imponerse en el mercado a través de otros productos y servicios con la finalidad de adentrarse más hacia sus consumidores y de esa manera comenzar a desarrollar su ecosistema. Tal es el caso de las pulseras inteligentes Mi Band, lanzadas al mercado en 2014.

Tabla N° 17. Distribución de frecuencias sobre preferencia de las series smartphones Xiaomi.

Enunciado	Frecuencia (fi)		Proporción	Porcentaje
			(pi)	(%)
4. ¿Cuál serie de Smartphone prefiere?	MI 10	12	0,12	15,19
	Pocophone F1	2	0,02	2,53
	MI 9	9	0,09	11,39
	MI 9T/PRO	2	0,02	2,53
	Ninguno	20	0,2	25,32
	No contestó	21	0,21	26,58
	Otros	6	0,06	7,59
	Redmi Note 8/7/6	3	0,03	3,80
	Redmi 8	3	0,03	3,80
	Mi note 10	1	0,01	1,27
	Total	79	0,79	100

Fuente: elaboración propia

Gráfico N° 5. Diagramas de barras sobre preferencia de las series smartphones Xiaomi.



Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Los hallazgos sobre la serie de smartphone Xiaomi observados en la tabla y gráfica anterior, evidencian porcentajes por debajo del 30% de los encuestados y es que un 26,58% no contestó a dicha interrogante y un 25,32% aseveró que no tiene preferencia sobre ninguna de estas series. Lo que equivale en promedio de 20 y 21 personas que participaron en la encuesta.

A su vez, la serie MI 10 fue la más pronunciada por los sujetos de estudio, ya que un 15,19% expresó su afinidad con esta serie. Seguidamente, MI 9 con un 11,39% y un 7,59% prefirió otras series que no especificaron.

Los porcentajes minoritarios son 3, 80% para las series Redmi 8 y Redmi Note 8/7/6 con el mismo porcentaje y finalmente, un 2,53% para las series Pocophone y MI 9T/PRO.

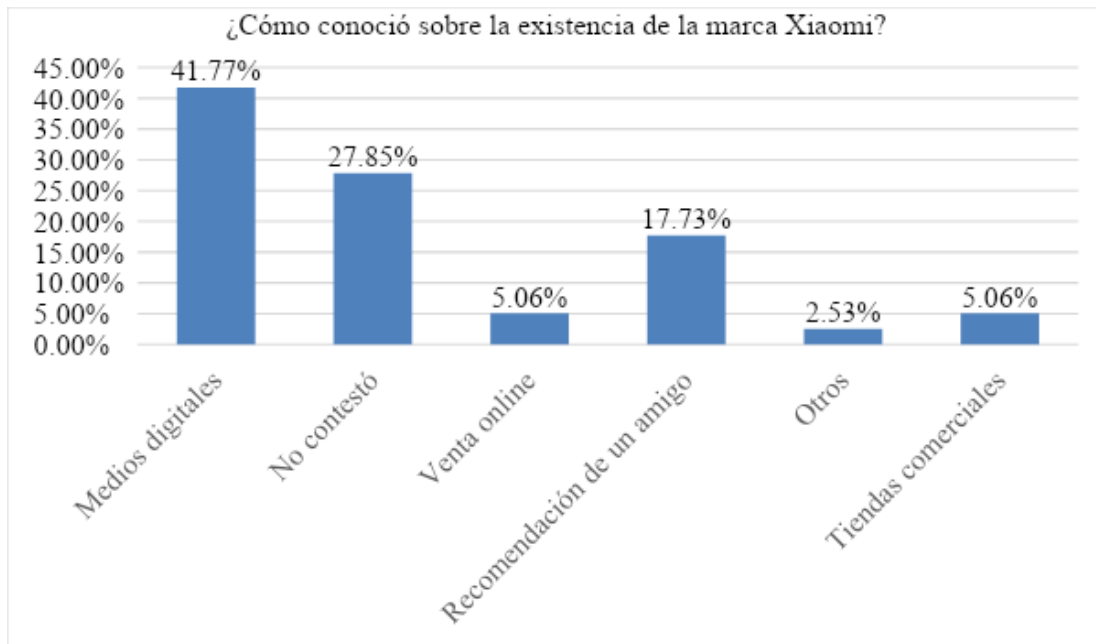
Es probable que un criterio que también puede influir en estos hallazgos, es que en la actualidad en Argentina no se cuentan con Mi Store, alianzas con operadoras de telefonía móvil, ni presencia oficial en plataformas de e-Commerce, es decir, tiendas oficiales que permitan ese engranaje para con los usuarios. Posiblemente, estos participantes se hayan enterado de la marca por otros medios, y por esta razón argumentaron la no preferencia de estos equipos; y en el peor de los casos omitieron dar respuesta alguna.

Tabla N° 18. Distribución de frecuencias acerca de cómo se conoció la existencia de Xiaomi.

Enunciado	Frecuencia (fi)		Proporción (pi)	Porcentaje (%)
5. ¿Cómo conoció sobre la existencia de la marca Xiaomi?	Medios digitales	33	0,33	41,77
	No contestó	22	0,22	27,85
	Venta On line	4	0,04	5,06
	Recomendación de un amigo	14	0,14	17,73
	Otros	2	0,02	2,53
	Tiendas comerciales	4	0,04	5,06
	Total	79	0,79	100

Fuente: elaboración propia

Gráfico N° 6. Diagramas de barras acerca de cómo se conoció la existencia de Xiaomi.



Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Con un 41,77% de los encuestados es decir 33 participantes aseveraron conocer sobre la existencia de la marca Xiaomi a través de medios digitales. Un 27,85% de los mismos no contestó a la interrogante planteada.

Posteriormente, la recomendación de un amigo como medio para dar a conocer la marca Xiaomi ocupó un 17,73% lo que equivale a 14 individuos. Mientras que un 5,06% tuvo conocimiento por medios de ventas On line (por internet) y en tiendas comerciales. Y un 2,53% lo realizó por otros medios no descritos.

Aquí se demuestra, la puesta en marcha y éxito de una de las estrategias de Xiaomi para darse a conocer. Y es que la empresa no realiza grandes inversiones en publicidad tradicional, la difusión de boca o boca y a través de los medios digitales (portales de tecnología, youtubers, influencers) hacen que millones de personas hablen a sus amigos, parientes o personas afines sobre la marca que se apodera de gran parte de los usuarios.

Si bien es cierto, como se ha mencionado anteriormente, la mayoría desconoce o no tiene dispositivos Xiaomi, sin embargo, gran parte conoce de esta marca así sea por comentarios o recomendaciones de terceros.

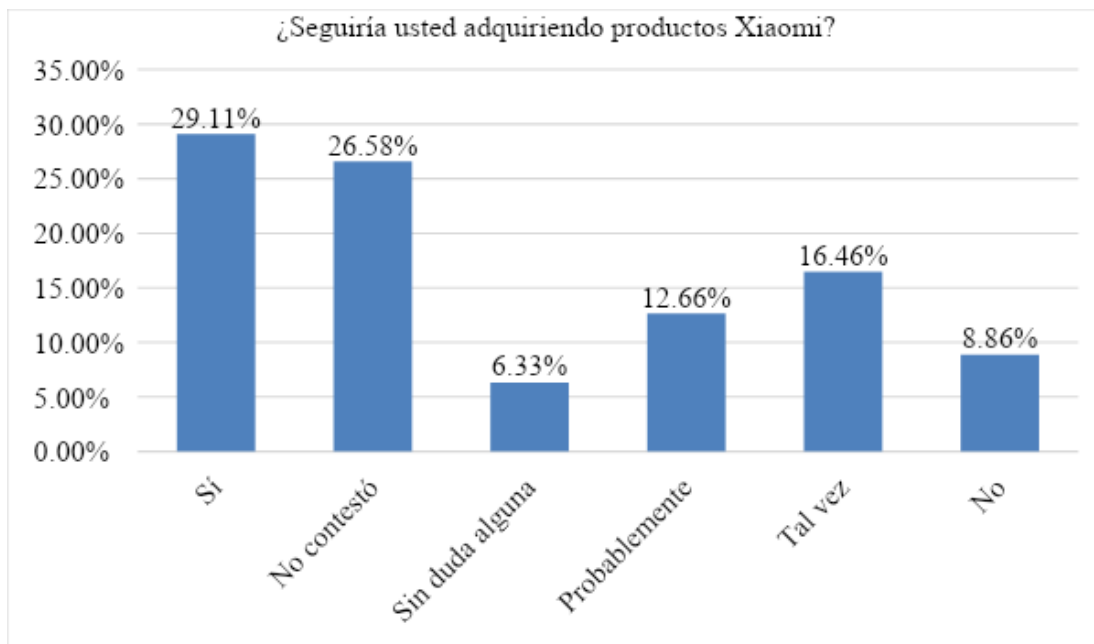
En este sentido, se identifica uno de los puntos clave de dicha empresa, lo cual se encuentra enmarcado dentro de los objetivos de esta investigación. En el sitio web oficial de Xiaomi “Mi.com”, se corrobora que cuenta con un canal de diálogo con el usuario, denominado Mi Community, en donde los usuarios son considerados, para resolver sus inconvenientes o conocer sus apreciaciones y lo que desean en productos y servicios. Asimismo posee fuerte presencia en redes sociales, por lo tanto, esto permite dar a conocer a la marca a través del boca a boca digital.

Tabla N° 19. Distribución de frecuencias acerca de la adquisición de productos Xiaomi

Enunciado	Frecuencia (fi)		Proporción (pi)	Porcentaje (%)
6. ¿Seguiría usted adquiriendo productos Xiaomi?	Sí	23	0,23	29,11
	No contestó	21	0,21	26,58
	Sin duda alguna	5	0,05	6,33
	Probablemente	10	0,1	12,66
	Tal vez	13	0,13	16,46
	No	7	0,07	8,86
	Total	79	0,79	100

Fuente: elaboración propia

Gráfico N° 7. Diagramas de barras acerca de la adquisición de productos Xiaomi



Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

La tabla y gráfico descritos anteriormente, demuestran que un 29,11% de los participantes en la encuesta seguiría adquiriendo productos de la marca Xiaomi. Un porcentaje menor de un 26,58% de los mismos no contestó a la pregunta.

El 16,46% exclamó que tal vez lo haría, un 12,66% probablemente, el 8,86% no lo haría y finalmente un 6,33% de estos sin duda alguna los seguirá adquiriendo.

Es perceptible entonces, que de acuerdo a las características de las personas encuestadas en cuanto a gustos y preferencias con la marca Xiaomi, es altamente positiva la fidelidad hacia la marca en el mercado.

Sin embargo, no se pueden realizar generalizaciones con solo los resultados obtenidos para este estudio. La cantidad de habitantes en el país es aún mayor y puede que existan mayor o menor cantidad de personas identificadas con Xiaomi.

Lo que, si se aprueba, es la lealtad de ese porcentaje que sin duda alguna y de manera expreso que sí mantendría su posición en cuanto a la adquisición de estos productos.

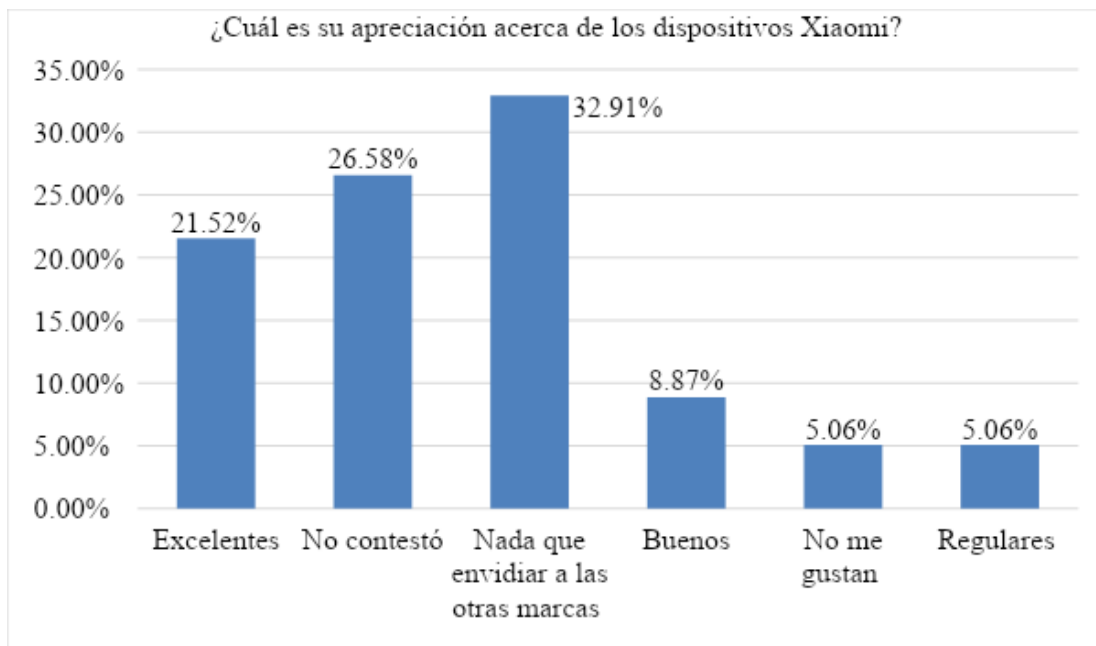
Constituyendo esto, otro punto clave de la empresa como herramienta de ventas para sus productos y servicios. De igual manera, los hallazgos hasta este punto no permiten determinar si pudiesen mejorar los porcentajes de los usuarios o disminuir en tanto a fidelidad y preferencia por la marca.

Tabla N° 20. Distribución de frecuencias sobre la apreciación sobre los dispositivos Xiaomi

Enunciado	Frecuencia (fi)		Proporción (pi)	Porcentaje (%)
7. ¿Cuál es su apreciación acerca de los dispositivos Xiaomi?	Excelentes	17	0,17	21,52
	No contestó	21	0,21	26,58
	Nada que envidiar a las otras marcas	26	0,26	32,91
	Buenos	7	0,07	8,87
	No me gustan	4	0,04	5,06
	Regulares	4	0,04	5,06
	Total	79	0,79	100

Fuente: elaboración propia

Gráfico N° 8. Diagramas de barras sobre la apreciación sobre los dispositivos Xiaomi



Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Para este análisis se repite los porcentajes obtenidos del hallazgo anterior; donde un porcentaje representado por un 26,58% no respondió sobre si adquiriría de nuevo un producto Xiaomi, y en esta ocasión ese mismo porcentaje se abstuvo de responder cuando se les consultó a los participantes sobre su apreciación en cuanto a los dispositivos de la firma.

No obstante, el 32,91% de los mismos expresó que dichos equipos no tienen nada que envidiarles a otras marcas donde se confirma la complacencia por la misma. Seguidamente un 21,52% aseveró que son excelentes, la apreciación regular estuvo representada por el 8,87% de los encuestados. Mientras que un porcentaje bajo del 5,06% expresaron que dichos dispositivos son regulares y no les gustan.

Por ende, a pesar de que la población que sirvió como estudio conoce sobre esta marca, pero no usan sus dispositivos en gran medida, presentan una apreciación positiva

sobre dichos productos y servicios. Esto hace que, probablemente aumenten sus usuarios a medida que prueben o constaten por ellos mismos la calidad, operatividad y costos de los equipos en comparación con los de sus competidores.

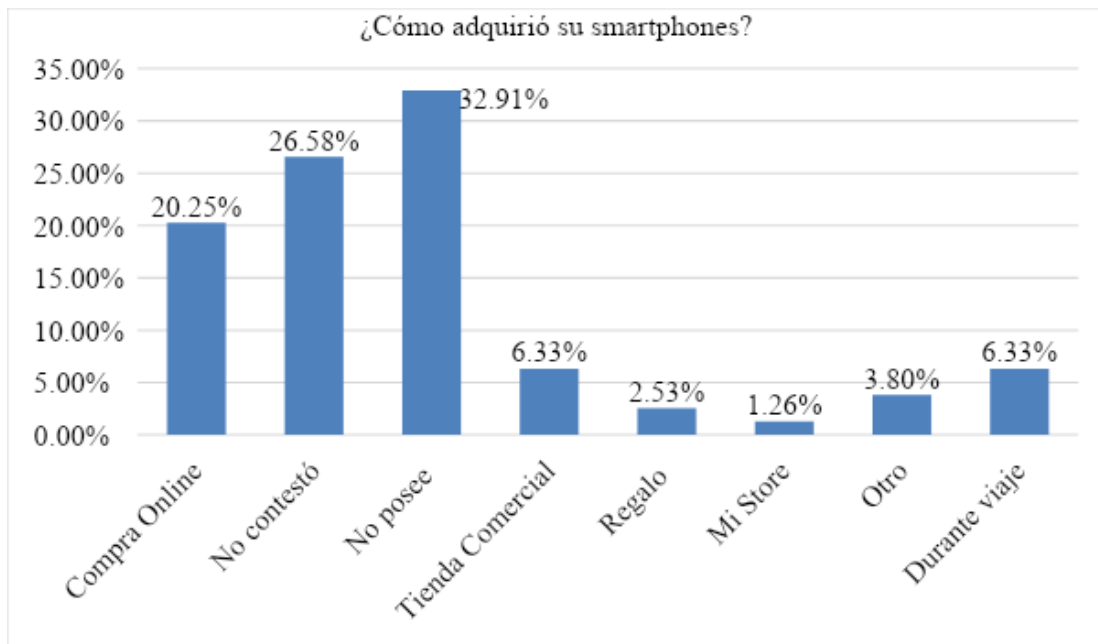
Es evidente, que la influencia por comentarios hechos sobre esta empresa china sea persona a persona, por medios digitales o por recomendación hace que Xiaomi llegue a más personas y permita expandirse. Del mismo modo, llegar a esos países donde no cuentan con tiendas oficiales. Por lo que, los usuarios quizás quieran adquirir los productos, pero no cuentan con la disposición de cancelar envíos o hasta acercarse y tocar los dispositivos antes de realizar las compras.

Tabla N° 21. Distribución de frecuencias sobre el medio que se empleó para adquirir los smartphones.

Enunciado	Frecuencia (fi)		Proporción (pi)	Porcentaje (%)
8. ¿Cómo adquirió su smartphone?	Compra Online	16	0,16	20,25
	No contestó	21	0,21	26,58
	No posee	26	0,26	32,91
	Tienda Comercial	5	0,05	6,33
	Regalo	2	0,02	2,53
	Mi Store	1	0,01	1,26
	Otro	3	0,03	3,80
	Durante viaje	5	0,05	6,33
	Total	79	0,79	100

Fuente: elaboración propia

Gráfico N° 9. Diagramas de barras sobre el medio que se empleó para adquirir los smartphones.



Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

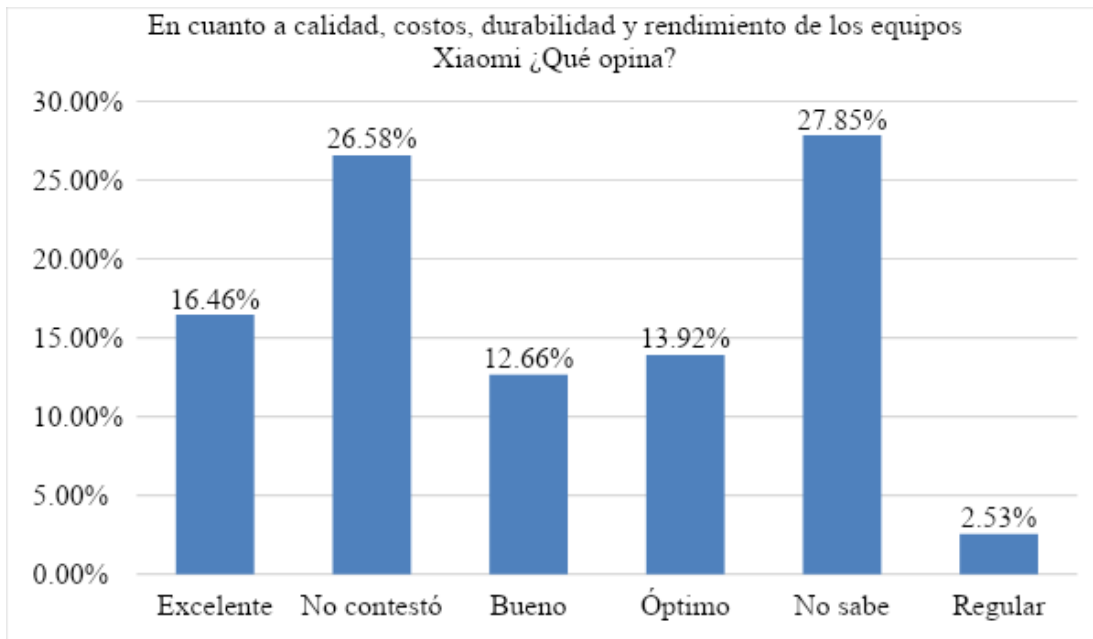
Se observa en la tabla y gráfico N° 8, que el 32,91% de los encuestados no posee smartphones Xiaomi mientras que nuevamente el porcentaje de 26,58% de estos prefirió no responder. 16 personas exclamaron que los dispositivos que posee fueron adquiridos mediante compras Online, es decir por internet ubicándose entonces con un 20,25% de los participantes. Mientras que el 6,33% lo realizó por medio de tiendas comerciales y mediante viajes al exterior del país, en donde se cuenta con Mi Stores o bien vendedores oficiales de la marca. El 3,80% de los mismos indicó que lo había realizado por otro medio, un 2,53% por motivo de regalo y solo un participante lo adquirió en dichas tiendas oficiales, es decir el 1,26% de la población.

Tabla N° 22. Distribución de frecuencias sobre la calidad, costos, durabilidad y rendimiento de los equipos Xiaomi.

Enunciado	Frecuencia (fi)		Proporción (pi)	Porcentaje (%)
9. En cuanto a calidad, costos, durabilidad y rendimiento de los equipos Xiaomi ¿Qué opina?	Excelente	13	0,13	16,46
	No contestó	21	0,21	26,58
	Bueno	10	0,10	12,66
	Óptimo	11	0,11	13,92
	No sabe	22	0,22	27,85
	Regular	2	0,02	2,53
	Total	79	0,79	100

Fuente: elaboración propia

Gráfico N° 10. Diagramas de barras sobre la calidad, costos, durabilidad y rendimiento de los equipos Xiaomi.



Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

La pregunta número 9 tuvo como propósito conocer la opinión de las personas encuestadas sobre la calidad, costos, durabilidad y rendimiento de los equipos Xiaomi. Obteniéndose dos porcentajes con los mayores índices, uno de un 26,58% y otro de 27,85% es decir 26 y 27 personas de los encuestados, donde la primera cifra refiere que no hubo respuesta por parte de los mismos, es decir hubo abstención; y el segundo indicador es para las personas que manifestaron no saber sobre las cualidades indicadas en la pregunta realizada.

Prosiguiendo con los porcentajes arrojados, se encuentra que un 16,46% de los sujetos de estudio calificaron como excelentes las cualidades de los equipos, mientras que un 13,92% de manera óptima.

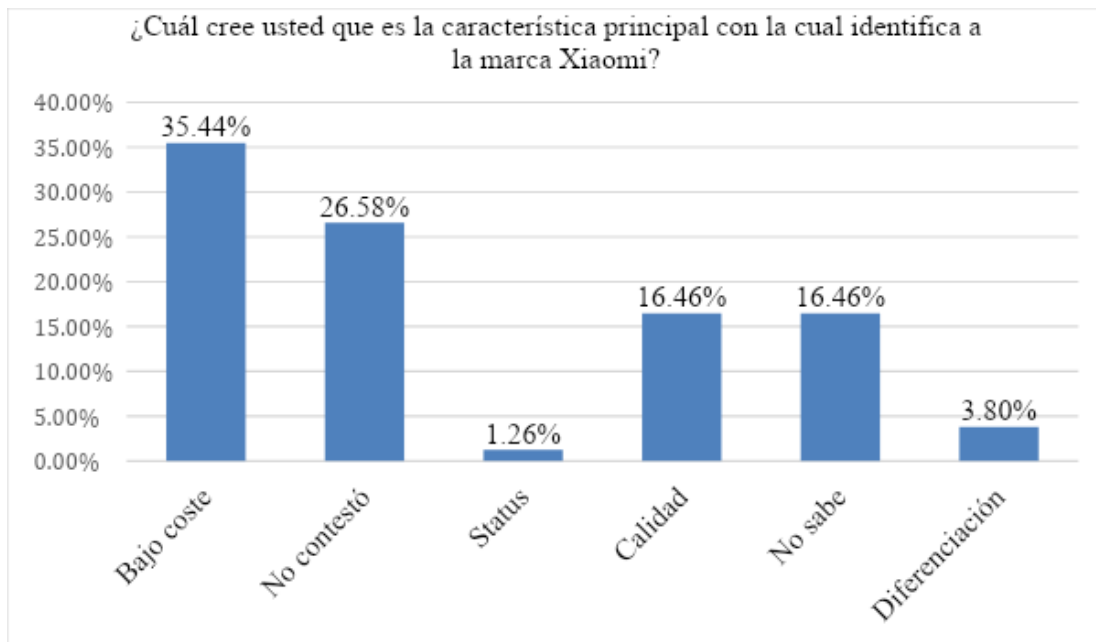
Finalmente, el 12,66% de estos expresan que son buenas y un 2,53% de manera regular. Lo que conlleva a dilucidar que para el porcentaje que tiene o ha utilizado un dispositivo Xiaomi, se encuentran conformes en cuanto a calidad, costos, durabilidad y rendimiento de estos equipos.

Tabla N° 23. Distribución de frecuencias sobre la característica principal que identifica a la marca Xiaomi.

Enunciado	Frecuencia (fi)		Proporción (pi)	Porcentaje (%)
10. ¿Cuál cree usted que es la característica principal con la cual identifica a la marca Xiaomi?	Bajo costo	28	0,28	35,44
	No contestó	21	0,21	26,58
	Status	1	0,01	1,26
	Calidad	13	0,13	16,46
	No sabe	13	0,13	16,46
	Diferenciación	3	0,03	3,80
	Total	79	0,79	100

Fuente: elaboración propia

Gráfico N° 11. Diagramas de barras sobre la característica principal que identifica a la marca Xiaomi.



Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Se demuestra en los hallazgos de esta interrogante que 28 de las personas a las cuales se les realizó la encuesta manifestaron que una de las características con las cuales definen a la marca Xiaomi, es el bajo precio. Lo que se verifica con los encuestados que, pese a que no se encuentran en su mayoría tan identificados con la marca, reconocen que los bajos precios son la característica principal que define a esta compañía.

Por otra parte, un 26,58% se contuvo al no responder al igual que el 16,46% no sabe identificar dicha característica. Pero en igual proporción, es decir, 16,46% fundamenta que la calidad de los productos a la marca. El 3,80% recuenta que la cualidad que los caracteriza es la diferenciación, sin mayor detalle alguno. Por último, un 1,26% de los involucrados alega que es el status que brinda la marca.

Capítulo VI. Conclusiones

Una vez obtenidos los resultados de la investigación, se procede a realizar las conclusiones del estudio en función de los objetivos que fueron trazados en la formulación del problema. De igual manera, estos se encuentran enlazados a las interrogantes investigativas las cuales se detallan en este apartado.

El presente estudio tuvo como objetivo general investigar y analizar cuál es el modelo de negocio de Xiaomi y responder a la interrogante sobre los motivos que permitieron alcanzar el desarrollo de la empresa en un lapso de diez años desde su fundación. A razón de ello, se plantearon una serie de objetivos específicos que permitirán hacer cumplir con la directriz principal antes mencionada.

Es por ello que, en cuanto al primer objetivo específico que buscó analizar la evolución del crecimiento de la compañía, desde su creación hasta la actualidad, evidenciando las distintas etapas transitadas, se puede mencionar que el crecimiento de dicha empresa se ha dado de manera permanente y con una curva de crecimiento siempre de manera de positiva, medida tanto en ventas brutas totales como en unidades producidas. Teniendo una media de crecimiento de ingresos por ventas interanual del 45% en los últimos cuatro años.

Y es que comenzaron a operar desde su país de origen, las ventas se realizaban dentro del mercado nacional y de manera exclusivamente online. Lo que implica que no contaban con tiendas físicas donde ofrecer sus productos. Con el paso del tiempo se fueron estableciendo en países emergentes y desarrollados, logrando abrir sus primeras Mi Store, es decir tiendas oficiales de Xiaomi. Asimismo afianzando aún más los canales digitales, tanto el canal propio junto con las plataformas de e-commerce y las alianzas con los carriers. Progresivamente fueron incrementando sus ventas y extendiendo el alcance al

mercado mundial, con productos destacados en cuanto a tecnología, calidad y precio.

Es importante mencionar, el trabajo coordinado y objetivo que los creadores de la marca se trazaron para llegar cada vez a más clientes y cumplir con sus necesidades tecnológicas a un menor precio.

Seguidamente, como segundo objetivo específico que pretendió identificar los puntos clave del modelo de negocio, se hizo evidente el trabajo planificado bajo unas estrategias competitivas donde prefirieron los bajos precios en lugar de la diferenciación. Y es que, para esta última, las empresas se enfocan en ofrecer productos de muy buena calidad con precios elevados y con ciertas cualidades únicas, pero esto sólo es posible obtenerlo mediante la realización de una estrategia de marketing muy exitosa.

Mientras que Xiaomi se inclinó por la primera vertiente, es decir por los bajos costos, pero con productos y servicios de calidad. No tan sofisticados como los de sus competidores, pero que sí cumplen con las exigencias y requerimientos de sus clientes.

Esta estrategia de precios continúa vigente en la actualidad, ya que por ejemplo sus productos tope de línea, la serie MI, permanecen con una brecha de precio de entre el 50% y 25% menos que los de sus tres principales competidores del mercado: Samsung, Huawei y Apple. Ofreciendo un producto de prácticamente las mismas prestaciones, equipando la misma pieza clave de su hardware, el microprocesador Snapdragon serie 800s, el mejor existente en el mercado Android.

Seguidamente, los márgenes de ganancias por ventas se mantienen en torno al 7% mientras que los de sus competidores pueden alcanzar el 20% y hasta el 30%. Lo que mantiene su lema de no ser codicioso, además que son honestos con sus usuarios y les hacen conocedores de estos detalles.

Por otra parte, se tiene que realizan subcontrataciones con otras empresas para la adquisición de componentes y procesadores de otros fabricantes, como los Snapdragon de

Qualcomm ya mencionados. Asimismo también el ensamblaje es realizado por otras empresas, como Foxconn, la cual también produce los móviles de los tres principales competidores . Lo que permite tener un mayor alcance en los mercados tecnológicos, sin olvidar que cuentan con su propio ecosistema en donde no solamente se limitan a la producción y ventas de smartphones, sino que presentan un sinfín de productos bajo la marca Xiaomi que cumplen con las exigencias de la sociedad y por ende facilitan sus quehaceres o tareas bien sean laborales o domésticas.

Ahora bien, en cuanto al tercer objetivo específico que tuvo como propósito analizar la correlación entre el precio de los productos y los volúmenes de venta en el mercado de smartphones, se corrobora el constante crecimiento en la cantidad de unidades vendidas año tras año. A pesar que sus precios se han incrementado de forma sostenida anualmente, estos se mantienen aún por debajo de los de sus competidores, ya que la tendencia al incremento de precios en cada ciclo de lanzamiento es una regla general en esta industria.

Xiaomi, al igual que otras grandes compañías de la industria tecnológica consideran las apreciaciones de sus seguidores, sin embargo lo que hace la diferencia con esta firma es que conocen los diferentes tipos de consumidores vinculados a su marca y esto los hace resaltar y lograr la captación o aprehensión de la fidelidad en sus clientes.

Por estas razones, presentan una elevada cantidad de producción y bajos costos. Y es que operan por cantidad, es decir para el lanzamiento de un producto estos realizan una cantidad específica o limitada de equipos. Y por ello, logran cubrir con las expectativas de ventas el mismo día del lanzamiento ya que motivan o incentivan a sus seguidores a estar atentos a sus promociones.

Sin olvidar el papel fundamental que estos tienen, debido a que por medio de la Comunidad Mi, los usuarios pueden interactuar y dialogar con los directivos de la empresa,

expresando sus deseos, tendencias, errores y sugerencias. Las cuales son tomadas en cuenta para producciones futuras, aspecto clave para lograr aún más la fidelidad.

En cuanto a ventas, es evidente que cada año superan el volumen de ventas del año anterior. Como se mostró durante el desarrollo del trabajo la empresa para el año 2012 se posicionó con 7.2 millones de equipos vendidos y para 2019 cerró con un total de 125.5 millones de smartphones vendidos. Es decir que se multiplicó por 17 la cantidad de unidades vendidas en el lapso de 7 años.

Finalmente, para el objetivo donde se planteó definir si es posible determinar que la actual estrategia de precios de la empresa es sostenible en el tiempo, permitiéndole obtener rentabilidad a largo plazo, se observa una clara tendencia a que efectivamente el camino de la compañía es crecer en volumen de ventas e incremento de la participación de mercado.

Habiendo alcanzado en 2019 el 4to puesto en ventas y un market share a nivel mundial del 9.2%. A las claras, esta estrategia se valida como correcta y efectiva por los volúmenes de crecimiento observados. Ahora bien, en cuanto a la rentabilidad obtenida, Xiaomi aún dista mucho de alcanzar los niveles de ingreso y utilidad neta que obtienen sus principales competidores.

En el futuro será muy importante observar el desenvolvimiento que siga presentando esta empresa, así como también de reflexionar sobre los aspectos que algunos autores manifiestan en cuanto al proceso de patentes que esta firma no posee a la fecha. Y es que, si no toman medidas, a futuro se pueden presentar casos donde se copie su modelo de trabajo o productos y estos sean presentados por otra firma del mercado tecnológico.

Por otro lado, determinar si las estrategias implementadas por Xiaomi pueden perdurar o son mejores o más efectivas que las utilizadas por otras compañías, es muy difícil dar respuestas. Ya que cada una ha funcionado, lo que sí es cierto y factible es que cuando una empresa traza objetivos claros y enfoca sus productos pensando

específicamente en su cliente y además los hace parte de ellos, el éxito los acompaña. Además, los gustos y preferencias de los consumidores también cambian, al igual que cambian o evolucionan las tecnologías y tendencias, es por ello que se le deben otorgar una propuesta de valor a los usuarios y así estos se sentirán identificados con la marca.

Es propicio mencionar que en Argentina no se cuentan con tiendas oficiales de Xiaomi donde los usuarios puedan acceder a estos productos directamente y de esta manera conocer y entrar en contacto con los dispositivos. Siendo un potencial mercado en la categoría de emergentes de América Latina, donde la marca tiene un alto grado de aceptación y compras, pero sin contar con la presencia oficial de la empresa.

Debido a que las personas que poseen estos equipos los tienen por compras en otros países, regalos y por viajes realizados al exterior. Sin embargo, un porcentaje considerable conoce de la existencia de Xiaomi y su posicionamiento en el mercado tecnológico, aun sin ser usuarios de sus productos.

Considerando los distintos aspectos funcionales de los equipos, se logró concluir que, para los usuarios, son efectivos, ya que al evaluar los criterios de efectividad: relación costo/beneficio; durabilidad y rendimiento del modelo que poseen, los resultados fueron positivos para la mayoría. En este sentido, la efectividad se relaciona con la relación costo y los beneficios que brinda el modelo; rendimiento ante las demandas requeridas por cada usuario, esto último pudiera estar relacionado con las características del modelo y el tipo de uso que se realiza de dicho equipo.

Asimismo, por los resultados, se puede concluir que el modelo de negocio de la empresa ha sido exitoso, la filosofía de trabajo enfocada en hacer diseños de alta gama pero con precios ajustados, ha hecho posible el acceso a tecnología de calidad a mayor número de personas, sobre todo en los países emergentes; sosteniendo su lema dirigido a

sus fans que reza “la tecnología de calidad no tiene por qué costar una fortuna” (Rodríguez, 2017, p. 17).

De manera que, Xiaomi en su modelo de negocio desarrolla diversas estrategias que han permitido diseñar productos de calidad, tomando como modelo equipos de otras empresas; pero, adecuando las características definitivas de sus dispositivos, en cuanto a presentación y operatividad, a su filosofía de trabajo, la cual es ofrecer productos con buenos diseños y componentes de alta calidad, a un costo menor que el de los equipos de las grandes marcas.

Por otra parte, la estrategia de expansión, mirando hacia nuevos mercados, también ha permitido posicionar la marca apoyada en las diferentes gamas de sus productos, sin dejar a un lado sus precios ajustados. Aspecto que ha acelerado la velocidad con la cual la empresa logró expandirse a nivel mundial, haciendo uso, en primer lugar, de las plataformas virtuales y disponiendo, posteriormente, de espacios físicos distribuidos de manera estratégica en el mundo. Y por último estableciendo alianzas con las principales operadoras telefónicas, siendo este el canal más joven y de mayor crecimiento para la compañía.

El mercado convalida el crecimiento de la marca, confiando en su expectativa de un desarrollo sostenido, reflejándose esto en el incremento de precio de sus acciones y por lo tanto de su capitalización bursátil, posicionándose hoy como una de las 500 empresas más grandes del mundo.

Al final podría decirse que el esfuerzo de la empresa se ha visto compensado por los resultados obtenidos, los cuales están siendo avalados por este trabajo de investigación y por las otras investigaciones citadas, las cuales además sirvieron de sustento para el desarrollo del marco teórico, lo que en suma refleja una aceptación por parte del mercado del modelo de negocio desarrollado hasta la fecha por la empresa Xiaomi.

Referencias

- Alberino A, (28 de Febrero 2020). *El costo de fabricación del Xiaomi Mi 10 es casi igual al del iPhone 11 Pro Max, pero se vende por la mitad*. Recuperado de: <https://www.hd-tecnologia.com/el-costo-de-fabricacion-del-xiaomi-mi-10-es-casi-igual-al-del-iphone-11-pro-max-pero-se-vende-por-la-mitad/>
- Alexander, O., e Yves, P. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Deusto. Barcelona. España.
- Apple, (2020). *Investor relations*. Recuperado de: <https://investor.apple.com/investor-relations/default.aspx>
- Araque, J. (20 de marzo de 2019). *De 7 a 119 millones: así han evolucionado las ventas de móviles Xiaomi estos últimos años..* Recuperado el 26 de febrero de 2020, de <https://andro4all.com/2019/03/evolucion-xiaomi-ventas>
- Araque, J. (25 de mayo de 2017). Recuperado el 25 de febrero de 2020, de <https://andro4all.com/2017/05/por-que-los-xiaomi-son-baratos>
- Barullas J. (2020). *El comportamiento del consumidor y las nuevas tendencias de consumo ante las TIC*. Economía y Empresa. UOC. Barcelona. España
- BBC NEWS. (26 de abril de 2010). *El hombre que inventó el teléfono celular*. Recuperado el 15 de marzo de 2020, de https://www.bbc.com/mundo/ciencia_tecnologia/2010/04/100426_inventor_telefono_celular_pl
- Brakus, J (2009). *“Brand Experience: What is it? How is it Measured? Does it Affect Loyalty?”*. Journal of Marketing. University of Leeds. Inglaterra
- Canalys (2020). *Global smartphone market 2016-2020*. Recuperado de: <https://www.canalys.com/newsroom>

- Cañón, Á. (2019). *Percepción de los consumidores españoles sobre los productos chinos. El caso Xiaomi*. Universidad de León. León. España.
- Castro, E. (2010). *El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas*. Revista Nacional de Administración, 2(1), 31-54. UNED. Costa Rica.
- Castro, N. (2016). *Efecto del marketing experiencial en el proceso de decisión del consumidor caso "Apple Inc"*. UDESA. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 16 de marzo de 2020, de <http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/handle/10908/12049>
- C-Net en español (2020). *Análisis celulares*. Recuperado de <https://www.cnet.com/es/temas/celulares/>
- Décaro Santiago, L. A. , Hernández, M. G. S., & Delgado, R. O. (Diciembre 2017). *Los modelos de negocios y las tecnologías de la información y comunicación*. Tlatemoani: revista académica de investigación, 8(26), 170-188. Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/tlatemoani/26/modelos-negocios.pdf>
- Diario El Español. (24 de abril de 2018). *La estrategia de Xiaomi para seguir vendiendo dispositivos baratos*. Recuperado el 30 de enero de 2020, de <https://elandroidelibre.elespanol.com/2018/04/xiaomi-y-los-precios-bajos.html>
- Díaz de Cerio Escudero, J. L. (2019). *La experiencia de cliente en la era digital. El nuevo viaje del cliente*. ICADE.Madrid. España.
- Fernández, S. (2018). *A finales de 2018 habrá 3.000 millones de usuarios de smartphones en el mundo*. Recuperado de : <https://www.xatakamovil.com/mercado/a-finales-2018-habra-3-000-millones-usuarios-smartphones-mundo-newzoo>.

- Figueruelo M. (25 de Junio de 2014). *Los nuevos perfiles del consumidor tecnológico*. Recuperado de: <https://www.economista.es/empresas-finanzas/consumo/noticias/5889845/06/14/Los-nuevos-perfiles-del-consumidor-tecnologico.html>
- Fortune. (2019). *Future 50*. Recuperado de <https://fortune.com/future-50/2019/>
- García, D. (24 de febrero de 2020). *Lei Jun, co-fundador y CEO de Xiaomi, presume de las últimas cifras de la marca: más de 28.000 millones de dólares de ingresos en 2019*. Recuperado el 26 de febrero de 2020, de: <https://www.google.com/amp/s/andro4all.com/noticias/xiaomi/xiaomi-presume-de-cifras/amp>
- García, J. (Septiembre 2019). *Xiaomi sigue siendo el líder de ventas de smartphones en la India*. Recuperado de: <https://xiaomi4mi.com/noticias/smartphone/xiaomi-sigue-siendo-el-lider-de-ventas-de-smartphones-en-la-india/>
- Ghauri, P., Gronhaug, K. and Kristianslund, I. (1995) *Research Methods in Business Studies: A Practical Guide*. Hemel Hempstead, Prentice Hall.
- González, J. (2019). *Xiaomi: un móvil de alta gama al alcance de todos*. Universidad de Alicante. San Vicente del Raspeig. España.
- Guerras, L. Á., & Navas, J. E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa teoría y aplicaciones* (5ta ed.). Thomson Reuters. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/281409665_La_direccion_estrategica_de_la_empresa_Teoria_y_aplicaciones_5_edicion
- Guadarrama, E. y Rosales Estrada, E. (2015). *Marketing relacional: Valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. Análisis y reflexión teórica*. Ciencia y Sociedad, vol. 40, núm. 2, 2015, pp. 307-340. Instituto Tecnológico de Santo Domingo. Santo Domingo, República Dominicana.

- Hernández, S., Fernández, C., y Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación (5.a ed)*. McGraw-Hill Interamericana. México.
- IDC (22 de Junio de 2020). *Smartphone Market Share*. Recuperado de: <https://www.idc.com/promo/smartphone-market-share/vendor>
- Investing (2020). *Buscador de acciones, capitalización bursátil*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2020 de: https://es.investing.com/stock-screener/?sp=country::5|sector::a|industry::a|equityType::a|eq_market_cap::0,2080000000000%3Ceq_market_cap;5
- Kimovil (2020). *Fichas técnicas móviles*. Recuperado de: <https://www.kimovil.com/es/>
- Lamarca I. y Rodriguez J. R. (2014). *Innovación: nuevos modelos de negocio basados en las TIC*. UOC. Barcelona. España.
- Martínez, D. (2016). *Apple y Xiaomi: Buscando la Ventaja Competitiva*. Universidad de León. León. España.
- Mendelson, H. (2014). *Reinventar la empresa en la era digital*. Recuperado de: <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2015/01/BBVA-OpenMind-libro-Reinventar-la-Empresa-en-la-Era-Digital-empresa-innovacion1-1.pdf>
- Patterson, A. (2008). "Chronicles of 'Customer Experience': The Downfall of Lewis's Foretold." *Journal of Marketing Management*, 2008, Vol. 24, No. 1-2, pp. 29-45
- Portal Mundo Mi. (2019). *Historia de Xiaomi*. Recuperado el 29 de enero de 2020, de <https://www.mundomi.es/historia-de-xiaomi/>
- Ricart, J. (2009). *Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica*. *Universia Business Review* (23), 12-25. España.
- Rodríguez, D. (2017). *Estudio de las estrategias corporativas de la empresa tecnológica Xiaomi*. Universidad de Las palmas de Gran Canaria. Las Palmas de Gran Canaria. España.

Samsung (2020). *Investor relations*. Recuperado de: <https://www.samsung.com/global/ir/>

Schmitt, B. (1999). *Experiential Marketing: A New Framework for Design and Communications*. DMI.

Time (2007). *Best inventions of 2007*. Recuperado de: <http://content.time.com/time/covers/0,16641,20071112,00.html>

Xiaomi (2020). *Mi Global Home*. Recuperado de: <https://www.mi.com>

Xiaomi (2020). *Investor relations*. Recuperado de: <https://company.mi.com/en-us/ir/indexContent/>

Anexo

Encuesta

La presente tiene como finalidad recolectar información, para el trabajo final de investigación denominado *Caso Xiaomi, estrategia low Cost en el mercado de smartphones*. Razón por la cual, se agradece su colaboración de manera voluntaria y en anonimato.

Instrucciones:

- Lea detenidamente cada enunciado y marque la opción que usted considere correcta.
- Los enunciados con más de dos opciones, puede marcar varias si así lo considera.
- Cualquier duda, puede consultar con el investigador.

1-. ¿Conoce usted la marca Xiaomi?

- a) Sí
- b) No

2-. ¿Usted posee o tuvo algún dispositivo Xiaomi?

- a) Sí
- b) No

3-. De los dispositivos marca Xiaomi, ¿Cuál utiliza?

- a) Smartphones
- b) Computadoras (PC o Notebook)

- c) Tablets
- d) Tv
- e) Xiaomi Mi Band
- f) Xiaomi Mi Power Bank
- g) Mi WiFi
- h) Auriculares
- i) Otros
- j) Ninguno

4-. ¿Cuál serie de Smartphone Xiaomi prefiere?

- a) MI 10
- b) MI 9
- c) MI 9T/PRO
- d) MI Note 10
- e) Mi Mix 3
- f) Pocophone F1
- g) Redmi Note 8/7/6
- h) Mi Max
- i) Redmi 8
- j) Otros
- k) Ninguno

5-. ¿Cómo conoció sobre la existencia de la marca Xiaomi?

- a) Medios digitales
- b) Recomendación de un amigo

- c) Tiendas Comerciales
- d) Venta On Line
- e) Otros
- f) No sabe/ No contesta

6-. ¿Seguiría usted adquiriendo productos Xiaomi?

- a) Sí
- b) Sin duda alguna
- c) Tal vez
- d) Probablemente
- e) No

7-. ¿Cuál es su apreciación acerca de los dispositivos Xiaomi?

- a) Excelentes
- b) Nada que envidiar a las otras marcas
- c) Buenos
- d) Regulares
- e) No me gustan

8-. ¿Cómo adquirió su Smartphone?

- a) Mi Store (Tienda Oficial Xiaomi)
- b) Tienda Comercial
- c) Compra On Line (A través de Internet)
- d) Regalo
- e) Lo adquirió durante algún viaje

- f) Otro
- g) No posee

9-. En cuanto a calidad, costos, durabilidad y rendimiento de los equipos Xiaomi,

¿Qué opina?

- a) Óptimo
- b) Excelente
- c) Bueno
- d) Regular
- e) Deficiente
- f) No sabe

10-. ¿Cuál cree usted que es la característica principal con la cual identifica a la marca Xiaomi?

- a) Calidad
- b) Bajo costo
- c) Diferenciación
- d) Status
- e) Rendimiento
- f) Durabilidad
- g) Servicios
- h) No sabe

CURRICULUM VITAE DEL AUTOR

Lic. Raimundo Roman Patat

rpatat@gmail.com

Experiencia laboral

- Feb 2018 - Al presente - **Lider de proyectos en La Caja de Ahorro y Seguro**

Green Belt - Líder de Proyectos de Mejora continua (Lean Six Sigma y Kaizens)

- Oct 2015 - Al presente - **Analista de proyectos e implementaciones en La Caja de Ahorro y Seguro**

Coordinación de proyectos para el desarrollo e implementación de nuevos negocios a través de alianzas con socios estratégicos (bancos, terminales automotrices, concesionarios y compañías de consumo masivo).

-Planificación, desarrollo y seguimiento de procesos.

-Planificación de objetivos y alcance, deadlines y cronogramas de trabajo.

-Asegurar el cumplimiento de los procedimientos.

-Establecer estrategias de mejoras en la calidad.

-Seguimiento del avance del trabajo de los integrantes de los equipos.

-Generación de la documentación necesaria para los Proyectos.

-Elaboración de indicadores y reportes de gestión.

-Evaluación y propuestas de mejoras.

- Ene 2012 - Oct 2015 **Analista de procesos en La Caja de Ahorro y Seguro**

Normas y Reingeniería de Procesos, diseño de los procesos del negocio involucrados en los proyectos asignados mediante el uso de técnicas de rediseño de procesos.

-Responsable del relevamiento, entendimiento, modelamiento y documentación de los procesos, debiendo interactuar con las distintas áreas participantes para que estos sean ejecutados de forma eficiente y segura dentro de la compañía.

- Coordinación de diferentes proyectos comerciales a través de alianzas con socios estratégicos (bancos, terminales automotrices, concesionarios y otras empresas), en su implementación, generación de documentos de requerimientos, apoyo en la generación de reportes de avances. -Colaboración en la administración del Cuerpo Normativo de procesos (circulares, manuales de producto) trabajando en estrecha colaboración con las áreas de proyectos de la Gerencia y las Áreas de Negocio.

- Julio 2009 - Ene 2012 **Representante de Atención al Cliente en La Caja de Ahorro y Seguro.**

Educación

- **Licenciado en Administración** - Universidad Nacional de Quilmes (Matriculado CPCECABA). 2010

Idiomas

- Inglés: Escrito Avanzado, Oral Intermedio
- Portugués: Escrito Intermedio, Oral Intermedio
- Italiano: Escrito Básico, Oral Básico

Certificaciones

- **Green Belt - Lean Six Sigma** Emitida por Global Productivity Solutions, 2018
- Project Manager Curso de Project Management - ORT Argentina. 2015