



GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

**“De start-up a gigante tecnológico: internacionalización
y análisis estratégico-financiero de Xiaomi”**

SARA PAJARES LASTRA

FACULTAD DE COMERCIO Y RELACIONES LABORALES

VALLADOLID, 08/07/2025



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2024/2025

TRABAJO FIN DE GRADO

**“De start-up a gigante tecnológico: internacionalización y
análisis estratégico-financiero de Xiaomi”**

Trabajo presentado por: Sara Pajares Lastra.

Tutor: María del Amor Cumbreño y Pedro Luis Vega Gutierrez.

FACULTAD DE COMERCIO Y RELACIONES LABORALES

Valladolid, 08/07/2025

Índice

1.	RESUMEN	1
2.	INTRODUCCIÓN	2
3.	JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	2
4.	OBJETIVOS	3
5.	METODOLOGÍA	4
6.	ANÁLISIS DEL CONTEXTO MACROECONÓMICO	4
7.	DECISIÓN Y PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE XIAOMI: ANÁLISIS DE DETERMINANTES EXTERNOS E INTERNOS.	6
7.1.	ANÁLISIS PEST.....	6
7.2.	ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	8
7.3.	ANÁLISIS DAFO (DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES).	11
7.4.	ANÁLISIS CAME.....	13
7.5.	INTERNACIONALIZACIÓN, MARCO OLI Y TRIPLE AAA.	15
8.	ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE XIAOMI.....	20
8.1.	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.	20
8.2.	ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	21
8.3.	PROCESOS OPERACIONALES.....	24
8.4.	CADENA DE SUMINISTROS.....	25
8.5.	ESTRATEGIA DE MARKETING	27
9.	ANÁLISIS FINANCIERO DE XIAOMI.	30
9.1.	ANÁLISIS DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.	30
9.2.	ANÁLISIS DEL BALANCE DE SITUACIÓN.....	33
9.2.1.	<i>Estructura del activo.</i>	<i>33</i>
9.2.2.	<i>Estructura del pasivo y patrimonio neto.</i>	<i>38</i>
9.3.	APLICACIÓN DE RATIOS FINANCIEROS.	41
9.3.1.	<i>Análisis de endeudamiento.</i>	<i>42</i>
9.3.2.	<i>Capacidad de cubrir sus obligaciones.</i>	<i>45</i>
9.3.3.	<i>Análisis de eficiencia.</i>	<i>56</i>
9.3.4.	<i>Análisis de rentabilidad.</i>	<i>57</i>
9.4.	ANÁLISIS DEL FONDO DE MANIOBRA Y NECESIDAD OPERATIVA DE FONDOS.	63
10.	ANÁLISIS DE LA CARTERA DE PRODUCTOS DE XIAOMI: INGRESOS Y COSTES.	63

11.	CONCLUSIONES Y ASESORÍA.....	65
11.1.	CONCLUSIONES ESTRATÉGICAS.....	65
11.2.	RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS.....	66
11.2.1.	<i>Mejorar la capacidad productiva y diversificación de productos.....</i>	<i>66</i>
11.2.2.	<i>Preparación ante un entorno incierto y cambiante.....</i>	<i>67</i>
11.3.	CONCLUSIONES FINANCIERAS.....	68
11.4.	RECOMENDACIONES FINANCIERAS.....	69
12.	ANEXOS.....	71
	ANEXO 1: RESUMEN DAFO.....	71
	ANEXO 2: TABLA DE RESULTADOS A FINAL DE AÑO DE XIAOMI PARA ANÁLISIS VERTICAL (M€).....	72
	ANEXO 3: TABLA DE RESULTADOS A FINAL DE AÑO DE XIAOMI PARA ANÁLISIS HORIZONTAL (M€).....	73
	ANEXO 4: TABLA DE ACTIVOS DE XIAOMI PARA ANÁLISIS VERTICAL (M€).....	74
	ANEXO 5: TABLA DE ACTIVOS DE XIAOMI PARA ANÁLISIS HORIZONTAL (M€).....	76
	ANEXO 6: TABLA DE PASIVO Y PATRIMONIO NETO DE XIAOMI PARA ANÁLISIS VERTICAL (M€).....	77
	ANEXO 7: TABLA DE PASIVO Y PATRIMONIO NETO DE XIAOMI PARA ANÁLISIS HORIZONTAL (M€).....	78
	ANEXO 8: TABLA DE ACTIVOS DE XIAOMI PARA ANÁLISIS VERTICAL DETALLADO (M€).....	79
	ANEXO 9: TABLA DE PASIVO Y PATRIMONIO NETO DE XIAOMI PARA ANÁLISIS VERTICAL DETALLADO (M€).....	80
	ANEXO 10: TABLA DE RESULTADOS DE SAMSUNG (M KRW).....	81
	ANEXO 11: TABLA DE ACTIVOS DE SAMSUNG (M KRW).....	82
	ANEXO 12: TABLA DE PASIVOS Y PATRIMONIO NETO DE SAMSUNG (M KRW).....	83
	ANEXO 13: COMPARACIÓN DE LAS MASAS DE LOS AÑOS 2021 AL 2023.....	84
	ANEXO 14: TABLA DE ACTIVO CORRIENTE DE XIAOMI ORDENADO DE MAYOR A MENOR LIQUIDEZ.....	85
	ANEXO 15: TABLA DE ACTIVO CORRIENTE DE SAMSUNG ORDENADO DE MAYOR A MENOR LIQUIDEZ.....	85
	ANEXO 16: ANÁLISIS DEL FONDO DE MANIOBRA DE XIAOMI EN 2021.....	86
	ANEXO 17: ANÁLISIS DEL FONDO DE MANIOBRA DE XIAOMI EN 2022.....	86
	ANEXO 18: ANÁLISIS DEL FONDO DE MANIOBRA DE XIAOMI EN 2023.....	87
	ANEXO 19: TABLA DE IMPUESTOS DE XIAOMI.....	87
	ANEXO 20: TABLA DE IMPUESTOS DE SAMSUNG.....	87
	ANEXO 21: DISTRIBUCIÓN DE INGRESOS DE XIAOMI.....	88
	ANEXO 22: DISTRIBUCIÓN DE COSTES DE XIAOMI.....	88
	ANEXO 23: MARGEN DE BENEFICIO DE LOS DISTINTOS PRODUCTOS DE XIAOMI.....	89
		89
13.	BIBLIOGRAFÍA	90

Tabla de ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1: TRIPLE AAA DE GHEMAWAT	20
ILUSTRACIÓN 2: RATIO DE ENDEUDAMIENTO XIAOMI	42
ILUSTRACIÓN 3: TABLA DE ENDEUDAMIENTO XIAOMI VS SAMSUNG	42
ILUSTRACIÓN 4: TABLA DE ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO XIAOMI VS SAMSUNG	43
ILUSTRACIÓN 5: TABLA DE ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO XIAOMI VS SAMSUNG	43
ILUSTRACIÓN 6: RATIO DE AUTONOMÍA XIAOMI	44
ILUSTRACIÓN 7: TABLA DE RATIO DE AUTONOMÍA XIAOMI VS SAMSUNG	45
ILUSTRACIÓN 8: RATIO DE LIQUIDEZ XIAOMI.....	46
ILUSTRACIÓN 9: TABLA DE LIQUIDEZ XIAOMI VS SAMSUNG	46
ILUSTRACIÓN 10: RATIO DE LIQUIDEZ INMEDIATA XIAOMI VS SAMSUNG	47
ILUSTRACIÓN 11: TABLA DE LIQUIDEZ INMEDIATA XIAOMI VS SAMSUNG.....	48
ILUSTRACIÓN 12: RATIO DE INMOVILIZADO XIAOMI	50
ILUSTRACIÓN 13: TABLA DE RATIO DE INMOVILIZADO XIAOMI VS SAMSUNG.....	51
ILUSTRACIÓN 14: RATIO DE SOLVENCIA XIAOMI	52
ILUSTRACIÓN 15: TABLA DE RATIO DE SOLVENCIA XIAOMI VS SAMSUNG	52
ILUSTRACIÓN 16: RATIO DE CONSISTENCIA XIAOMI	53
ILUSTRACIÓN 17: TABLA DE RATIO DE CONSISTENCIA XIAOMI VS SAMSUNG.....	54
ILUSTRACIÓN 18: RATIO DE ESTABILIDAD XIAOMI.....	54
ILUSTRACIÓN 19: TABLA DE RATIO DE ESTABILIDAD XIAOMI VS SAMSUNG	55
ILUSTRACIÓN 20: ROTACIÓN DE ACTIVOS XIAOMI	56
ILUSTRACIÓN 21: TABLA DE ROTACIÓN DE ACTIVOS XIAOMI VS SAMSUNG	57
ILUSTRACIÓN 22: ROA ANTES Y DESPUÉS DE IMPUESTOS XIAOMI.....	58
ILUSTRACIÓN 23: TABLA DE ROA ANTES DE IMPUESTOS XIAOMI VS SAMSUNG.....	58
ILUSTRACIÓN 24: TABLA DE ROA DESPUÉS DE IMPUESTOS XIAOMI VS SAMSUNG.....	59
ILUSTRACIÓN 25: ROE XIAOMI	60
ILUSTRACIÓN 26: TABLA DE ROE XIAOMI VS SAMSUNG.....	61
ILUSTRACIÓN 27: ROCE XIAOMI	62
ILUSTRACIÓN 28: TABLA DE ROCE XIAOMI VS SAMSUNG.....	62

Glosario de acrónimos

AAA (Adaptación, agregación, arbitraje): es un marco teórico estratégico de Ghemawat, que argumenta que las empresas tan solo pueden internacionalizarse con éxito si cumplen con estas tres propiedades.

BAI (Beneficio antes de impuestos): en términos financieros, se refiere al beneficio que consigue la empresa tras descontar a los ingresos los gastos e intereses, pero antes de descontar los impuestos.

BAII (Beneficio antes de intereses e impuestos): en términos financieros, se refiere al beneficio que consigue la empresa tras descontar a los ingresos los gastos, pero antes de descontar los intereses e impuestos.

CAGE: Se refiere a la distancia Cultural, Administrativa, Geográfica y Económica entre dos países. Esta comparación, de Ghemawat, se realiza para analizar las diferencias que requerirían adaptación por parte de la empresa al internacionalizarse a un nuevo país.

CAME (Corregir debilidades, Afrontar amenazas, Mantener las fortalezas, y Explotar las debilidades): análisis complementario al DAFO, que consiste en realizar una estrategia a partir de las conclusiones del DAFO.

DAFO: análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que tiene una empresa. nos lleva a conclusiones de la situación de la empresa que tenemos que transformar en estrategias para mejorar la competitividad

EBIT: sigla en inglés de “earnings before interests and taxes” (beneficio antes de intereses e impuestos)

EBITDA: sigla en inglés de “earnings before interests, taxes, depreciation and amortization” (beneficio antes de intereses, impuestos y depreciación), también llamado beneficio bruto de explotación.

EV: Vehículo eléctrico

FM (Fondo de Maniobra): es la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente, y se refiere a la capacidad de una empresa de cubrir sus deudas en el corto plazo.

I+D (Investigación y Desarrollo)

I+D+i (Investigación, Desarrollo e Innovación)

IED (Inversión Extranjera Directa): se refiere a la internacionalización de una empresa a otros países, invirtiendo capital para establecer operaciones comerciales de manera directa. Esta inversión implica el control directo de los activos y la gestión de la empresa extranjera por parte de la empresa inversora.

IoT: “Internet of Things” en español Internet de las cosas. Interconexión digital de personas, animales y cosas (electrodomésticos, coches, etc.) con internet.

LATAM: Latinoamérica

NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera): la regulación internacional para contabilizar y realizar auditorías.

NOF (Necesidades Operativas de Fondos): son la cantidad de dinero que se necesita para financiar la empresa en el corto plazo, y se calculan $NOF = Inventarios + Cuentas por Cobrar - Cuentas por Pagar$.

OLI: también llamado paradigma ecléctico de Dunning. Sigla en inglés de “Ownership, Location, Internalization”. Es un marco teórico que sostiene que una empresa solo se puede internacionalizar si cumple con los tres factores que esta sigla indica: propiedad, ubicación e internalización.

PEST: marco teórico de Johnson y Scholes (1993) que consiste en analizar los factores Político-legales, Económicos, Socio-culturales y Tecnológicos de una empresa.

ROA o ROI: siglas en inglés de “Return on Assets” o “Return on Investment” que se refiere a la rentabilidad sobre los activos o rentabilidad sobre la inversión de una empresa en un período de tiempo. Mide la eficiencia operativa de una empresa y es una buena herramienta para comparar empresas del mismo sector sin considerar la deuda.

ROCE: sigla en inglés de “return on capital employed”, mide la eficiencia con la que una empresa usa su capital para generar beneficios considerando tanto el capital propio como la deuda.

ROE: sigla en inglés de “return on equity” o rentabilidad sobre el patrimonio neto o fondos propios. Es la rentabilidad que obtiene una empresa por cada euro aportado por los accionistas, por lo que indica cuán eficiente es una empresa en el uso de su capital propio sin considerar la deuda.

VRIN: marco teórico de Barney (1991) que argumenta que para que la estrategia de una empresa sea duradera debe tener Valor, Rareza, Inimitabilidad y No Sustituibilidad.

1. Resumen

Xiaomi nació en 2010 como una “start-up” con unos pocos ingenieros y financiación de capital riesgo. En poco más de una década se ha convertido en una multinacional tecnológica de gran éxito mundial. Para lograrlo, ha sabido adaptar su negocio y estrategia para internacionalizarse y desenvolverse eficazmente en un entorno altamente competitivo y cambiante. Sus inicios se basaron en una estrategia de buena calidad a precios bajos, optimizando su cadena de suministro gracias a las economías de escala. Además, Xiaomi ha demostrado una notable capacidad para adaptarse a los distintos mercados internacionales, desarrollando una estrategia diferenciadora que le permite consolidar su posición a largo plazo y evitar la imitación por parte de sus competidores a través de un sistema interconectado de productos que aporta un valor añadido a sus usuarios. Esto incrementa el margen de beneficios y fortalece la lealtad de sus clientes.

Xiaomi ha demostrado ser una empresa robusta y resiliente ante las crisis. Sin embargo, la empresa podría mejorar su rentabilidad y competitividad mediante una modificación de su estrategia financiera y de marketing. Respecto a su pasivo, la reestructuración de la deuda podría potenciar la rentabilidad y facilitar el cumplimiento de sus obligaciones.

Palabras clave: Análisis, estrategia, financiero, contabilidad, ratios, empresa.

Xiaomi was founded in 2010 as a start-up with a few engineers and venture capital funding. In just over a decade, it has become a highly successful technological multinational enterprise globally. To achieve this, it has managed to internationalise effectively in a highly competitive and changing environment. Its beginnings were based on a strategy of good quality at low prices, optimizing its supply chain thanks to scale economies. In addition, Xiaomi has demonstrated a remarkable ability to adapt to different international markets, developing a differentiating strategy that allows it to consolidate its long-term position and avoid imitation, through an interconnected system of products that adds value to its users. would increase profit margins and strengthen customer loyalty.

Xiaomi has proven to be a robust and resilient company by effectively managing the crisis it has faced. However, the company could improve its profitability and competitiveness by modifying its financial and marketing strategy. Concerning its liabilities, restructuring debt could enhance profitability and facilitate the fulfilment of its obligations.

Key words: analysis, strategy, finance, accounting, ratios, enterprise.

De start-up a gigante tecnológico: internacionalización y análisis estratégico-financiero de Xiaomi

Pajares Lastra, Sara

2. Introducción

Al igual que cualquier empresa, Xiaomi debe estar atenta a las oportunidades del mercado y ser consciente de sus fortalezas para aprovecharlas, así como de sus amenazas y debilidades para tomar decisiones óptimas. No obstante, al formar parte del sector tecnológico y electrónico, el cual es muy dinámico, se ve obligada a innovar de forma continua para mantener su ventaja competitiva a nivel global. Asimismo, debe ampliar constantemente su abanico de productos con el objetivo de incrementar su cuota y penetración de mercado para posicionarse como líder en diversos ámbitos del sector tecnológico y en todos los países a los que se ha internacionalizado. Este entorno tan exigente requiere de gran agilidad y constancia en la toma de decisiones para no quedarse atrás. Por ello, Xiaomi depende en gran medida de contar con una estrategia sólida, un análisis contable riguroso y previsiones de futuro sin desviaciones significativas. Además, resulta fundamental una adecuada toma de decisiones en aspectos clave como inversión, diversificación de productos, rentabilidad y adaptación al cambio.

3. Justificación del tema

En un sector tan competitivo, dinámico y globalizado como el tecnológico, resulta esencial analizar en profundidad las ventajas competitivas y debilidades de las empresas, así como compararlas con las de sus principales competidores. Desde el punto de vista de la empresa, únicamente de esta manera se puede comprender el funcionamiento del mercado y los posibles caminos que la empresa debe tomar para optimizar su estructura financiera, estrategias y eficiencia operativa, liderar entre los consumidores de los distintos países y con distintas características y maximizar su rentabilidad. Todo ello es clave para garantizar su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

Desde la perspectiva académica y del investigador, el caso de Xiaomi ofrece un ejemplo altamente relevante por su extraordinaria evolución en un corto periodo de tiempo y su gran capacidad de adaptación para conseguir internacionalizarse. Su capacidad para expandirse rápidamente, mantener una cierta estabilidad financiera en un entorno cambiante y adaptarse a las exigencias del mercado, convierten a esta empresa en un objeto de estudio ideal para explorar los requisitos para una inversión extranjera directa, innovación disruptiva, y fenómenos como la eficiencia en el uso de recursos y la estrategia de diversificación en economías emergentes y consolidadas. La elección de Xiaomi se justifica, además, por el creciente peso que la innovación tecnológica tiene en todos los

ámbitos económicos y sociales. Xiaomi representa un claro ejemplo de empresa joven en expansión, que ha sabido aprovechar las nuevas tendencias digitales y tecnológicas para posicionarse en los primeros puestos del mercado global.

El estudio propuesto será de carácter mixto —cuantitativo y cualitativo—, con el fin de ofrecer una visión integral de su modelo de negocio, su estructura financiera y su estrategia competitiva y de internacionalización. Además, se realizará un análisis comparativo con Samsung, una de sus principales competidoras internacionales. Samsung ha sido elegida por tratarse de una empresa consolidada, con una amplia gama de productos tecnológicos y una fuerte presencia global. Esta comparación permitirá observar los contrastes entre una empresa madura y otra emergente, evaluar sus respectivas eficiencias en el uso de recursos y comprender cómo diferentes enfoques estratégicos pueden influir en el posicionamiento y la rentabilidad en el mercado tecnológico. Otras empresas han sido descartadas para la comparativa, como son Apple por su elevado margen de beneficio y oferta de productos premium, y Huawei debido a las destacables sanciones que tiene por parte de EE.UU. y a que tiene procesadores propios que suponen una gran diferencia de funcionamiento y carecen de servicios de Google.

4. Objetivos

El principal objetivo de esta investigación es lograr una comprensión profunda de la empresa y su exitosa internacionalización pasando de ser una “start-up” a una multinacional en tan solo catorce años. Se analizarán sus aspectos estratégicos, económicos y financieros, así como sus cambios, y las causas y consecuencias de estos, con el fin de detectar cuáles son los puntos en los que puede mejorar.

Se realizará un estudio exhaustivo de la empresa, para entender su modelo de negocio, así como su funcionamiento, estrategias y preferencias, así como un análisis profundo de su internacionalización. Además, se realizará un análisis vertical y horizontal de la estructura del balance de situación y de la cuenta de pérdidas y ganancias de los últimos tres ejercicios, comparando su evolución. Se calcularán e interpretarán a lo largo de tres ejercicios las ratios financieras más representativas.

A través de a esta investigación, se podrán identificar fortalezas y debilidades operativas y financieras de Xiaomi, lo que permitirá evaluar su competitividad en el mercado. Finalmente, se realizará un informe de asesoría con recomendaciones a la empresa sobre cuáles deberían ser sus inversiones durante los próximos años y qué

cambios estratégicos necesitarían para mantener y mejorar su posicionamiento de mercado en el sector tecnológico global.

5. Metodología

Para la consecución de los objetivos planteados en este trabajo, se emplearán los estados financieros de Xiaomi, publicados en su página web oficial, siguiendo las Normas Internacionales de Información Financiera («NIIF» en adelante). Asimismo, se llevará a cabo un análisis de la estrategia empresarial de la compañía a partir de diversas fuentes secundarias recogidas en la bibliografía, lo que permitirá realizar un estudio tanto cuantitativo como cualitativo de su evolución en los últimos años.

El análisis financiero se centrará en el periodo comprendido entre los ejercicios 2021 y 2023, ya que se considera que un mínimo de tres años es necesario para identificar tendencias, justificar los cambios y evaluar sus consecuencias. No se incluye el ejercicio 2024 debido a que al inicio de la elaboración de este trabajo fin de grado el informe anual correspondiente aún no se encontraba publicado.

De acuerdo con la norma 21 de las NIIF, "los activos y pasivos monetarios en moneda extranjera se convertirán utilizando el tipo de cambio de cierre en la fecha del balance". Por tanto, para los valores de yuanes chinos (CNY) a euros (EUR), se han utilizado los tipos de cambio vigentes a 31 de diciembre de cada año analizado: en 2021, 1CNY= 0,1383EUR; en 2022, 1CNY= 0,1359EUR, y, finalmente, en 2023, es 1CNY= 0,1274EUR. Aunque la moneda funcional de Xiaomi es el dólar estadounidense (USD), se ha optado por utilizar el euro en el análisis, con el fin de facilitar la comprensión de los datos por parte del lector.

Finalmente, todas las cifras que arrojan los cálculos realizados han sido redondeadas a cuatro decimales.

6. Análisis del contexto macroeconómico

El mercado mundial de smartphones ha estado profundamente influenciado por acontecimientos económicos, políticos y sanitarios a lo largo de la última década. Hasta 2019, la tendencia ha sido creciente, sin embargo, después ha estado sometida a fluctuaciones que han afectado tanto a la oferta como a la demanda. No obstante, los fabricantes han demostrado una notable capacidad de adaptación frente a los cambios en el entorno macroeconómico.

Entre 2011 y 2015 se produjo una explosión en las ventas de smartphones, impulsada por la innovación tecnológica y la creciente digitalización de la sociedad. En ese contexto, empresas como Samsung, Huawei y Xiaomi lograron un posicionamiento destacado a nivel global. Sin embargo, a partir de 2016 y hasta 2019 el mercado mundial comenzó a dar señales de saturación, ya que la mayoría de los consumidores del mercado objetivo ya disponían de “smartphones”, y a que se tardaba más en comprar otro como consecuencia del alargamiento de su vida útil.

El impacto de la pandemia de COVID-19, en 2020 fue significativo: se redujeron las ventas por cierres de fábricas e interrupciones en la cadena de suministros, así como por una menor demanda, motivada por la disminución del poder adquisitivo. Sin embargo, en 2021 se observó una recuperación en las ventas, impulsada por la estabilización económica mundial, la expansión del teletrabajo, la educación a distancia y la telefonía “5G”.

Factores como la guerra en Ucrania en 2022, hicieron que aumentasen los precios de la energía, de las materias primas y de los alimentos, al mismo tiempo que incrementó la incertidumbre a nivel global. Esta situación, unida a una elevada inflación, redujo el poder adquisitivo de los consumidores, provocando una caída en la demanda, especialmente de productos no esenciales como los smartphones. El alargamiento de la vida útil de los teléfonos móviles inteligentes comprados en 2021 también contribuyó a esta disminución de la demanda. De hecho, la demanda de “smartphones” impactó en todos los competidores del mercado, no sólo en Xiaomi.

A ello se sumó un resurgimiento de la pandemia en la República Popular China durante el segundo trimestre de 2022, lo que llevó al gobierno de ese país a implementar estrictas medidas de confinamiento bajo su política de “COVID Cero”. Estas restricciones paralizaron temporalmente las cadenas de producción, afectando especialmente a empresas tecnológicas como Xiaomi, cuyo principal mercado es precisamente China. Como consecuencia, hubo una caída de ventas y la compañía se vio obligada a reducir significativamente su plantilla. Además, la empresa vio su gasto aumentado por las sanciones impuestas por India tras detectar incumplimientos regulatorios, así como por la escasez de componentes clave como chips y semiconductores, lo que pone de manifiesto dificultades que aparecen en internacionalización. Este gasto también se vio incrementado por sus inversiones sin resultados inmediatos, como las destinadas a I+D para el desarrollo de vehículos eléctricos (EV), cuyo lanzamiento comercial no se produjo hasta 2024.

Aunque Xiaomi fue sacada de la lista negra de EE. UU —lo que eliminó ciertas restricciones en materia de inversión— la guerra comercial entre China y EE. UU. sigue afectando negativamente a Xiaomi, pues las tensiones geopolíticas han dado lugar a aranceles elevados y restricciones en la producción y exportación de tecnologías estratégicas, especialmente chips avanzados.

A pesar de estas dificultades, después de ese segundo cuatrimestre de 2022, Xiaomi ganó cuota de mercado hasta convertirse en el tercer fabricante más grande del mundo en smartphones. En 2023, tras el fin de las restricciones por COVID en China, la compañía volvió a operar en un contexto más estable. Uno de los factores clave de su recuperación fue la reducción de su dependencia del mercado estadounidense, acompañada de un aumento de su presencia en India, Europa y LATAM. Este reposicionamiento global le permitió alcanzar un notable liderazgo en ciertos mercados. Por ejemplo, Xiaomi se convirtió en la empresa que más teléfonos móviles vendió en España en 2023, consolidando así su presencia en el mercado europeo.

7. Decisión y proceso de internacionalización de Xiaomi: análisis de determinantes externos e internos.

7.1. Análisis PEST.

Con el objetivo de diseñar estrategias eficaces adaptadas a las tendencias futuras del entorno, se comienza con un análisis del entorno general mediante el modelo PEST (Johnson y Scholes, 1993) que considera los siguientes factores:

Político-legales: Como empresa global, Xiaomi se enfrenta a diversas normativas y políticas comerciales en los países donde opera. Un caso especialmente relevante es el de Estados Unidos, donde la tensión geopolítica derivada de la guerra comercial con China ha limitado considerablemente la cuota de mercado de Xiaomi, debido a restricciones legales y arancelarias. La expansión internacional obliga a la compañía a cumplir con normativas laborales, medioambientales y fiscales específicas de cada país, lo que implica una gestión legal y regulatoria compleja.

No obstante, Xiaomi se beneficia de las políticas proteccionistas del gobierno chino, que favorecen a las empresas nacionales frente a la competencia extranjera. Estas políticas incluyen subvenciones, incentivos fiscales y acceso preferente a talento local, especialmente en ingeniería. Sin embargo, también está sujeta a las exigentes normativas

medioambientales de China, donde se fabrican la mayoría de sus productos, lo que implica inversiones adicionales en sostenibilidad.

Económicos: Xiaomi ha logrado mantener una posición competitiva gracias a su eficiente producción debido al bajo coste de la mano de obra en China y el gran crecimiento económico del PIB chino. Esto reduce los costes de producción pudiendo ofrecer sus productos tecnológicamente avanzados a precios asequibles, especialmente atractivos para consumidores en mercados emergentes, por lo que han aumentado las ventas mundiales.

Sin embargo, el entorno económico global plantea desafíos, como el aumento de la inflación, la volatilidad de los tipos de cambio y la desaceleración del comercio internacional, que pueden afectar negativamente a las ventas y beneficios de Xiaomi. Además, la dependencia de las exportaciones convierte a Xiaomi en una empresa vulnerable a las fluctuaciones económicas en los principales mercados internacionales.

Socio-culturales: Con presencia en más de 90 países, Xiaomi debe adaptarse a diferentes culturas, estilos de vida y preferencias de consumo. Aunque Asia, y especialmente India son sus principales mercados, su cliente objetivo abarca a toda persona que quiera última tecnología avanzada a bajo precio, convirtiéndose en la cuarta compañía con mayor cuota de mercado global.

Xiaomi ha sabido posicionarse como una marca accesible, especialmente valorada por consumidores que buscan mejorar su calidad de vida sin realizar una gran inversión económica. No obstante, todavía persiste en algunos mercados una percepción negativa asociada a los productos chinos, a menudo vinculada (erróneamente) con una baja calidad. Este es un obstáculo que Xiaomi debe seguir combatiendo a través del marketing, la experiencia de usuario y la mejora continua de sus productos y servicios postventa.

Tecnológicos: El sector de los smartphones se encuentra actualmente en una etapa de madurez, con una demanda relativamente estable y una competencia intensa. En este contexto, la innovación se convierte en el principal motor de crecimiento. Tecnologías emergentes como los teléfonos plegables, la inteligencia artificial, el Internet de las cosas («IoT») o los vehículos eléctricos (EV) representan oportunidades clave para diversificar la oferta y revitalizar la demanda.

Por ello que, en general, las empresas de este sector se centran sobre todo en mantener la cuota de mercado y aumentar beneficio mediante la reducción de sus costes.

Sin embargo, Xiaomi destaca por su fuerte inversión en investigación y desarrollo (I+D), y posee un volumen considerable de patentes, lo que refleja su apuesta decidida por la innovación. La compañía no solo busca mantener su competitividad en el sector de la telefonía móvil, sino también expandirse hacia nuevos segmentos tecnológicos, como electrodomésticos inteligentes o automóviles eléctricos, fortaleciendo su ecosistema de productos interconectados.

7.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

El sector en el que opera la empresa condiciona la estrategia y la definición de sus objetivos, razón por la cual, para evaluar las oportunidades de crecimiento y la rentabilidad del sector en el que compite Xiaomi, se recurre al análisis de las cinco fuerzas competitivas planteadas por Porter (1982):

1) Rivalidad entre los competidores existentes: se refiere al nivel de competencia entre las empresas ya consolidadas en el sector, siendo menos atractivo el sector cuanto mayor rivalidad exista. Aunque el número de competidores en el sector de los teléfonos móviles inteligentes no es excesivamente alto, cada uno posee una importante cuota de mercado y se diferencia mediante aspectos como el precio, la calidad, la innovación tecnológica o la fidelización de clientes. Los principales competidores son los cuatro siguientes:

Samsung: se trata de una empresa surcoreana con la mayor cuota de mercado mundial en telefonía móvil y una gama de productos más amplia que la de Xiaomi;

Huawei: se trata de una empresa china con gran presencia internacional, especialmente en el mercado chino, donde un 38,5% de la cuota de mercado frente al 10,5% de Xiaomi (Canalys, 2020). Esta diferencia supone una amenaza directa, ya que más de la mitad de los ingresos de Xiaomi provienen de China.;

Apple: se trata de una empresa multinacional estadounidense con una imagen de marca consolidada y una base de clientes altamente fidelizada. Su estrategia se centra en la exclusividad de su ecosistema y, gracias a sus precios elevados, logra altos márgenes de beneficio;

Por último, Oppo: es la quinta empresa en cuota de mercado a nivel mundial. Tiene una fuerte presencia en China e India y compite directamente con Xiaomi, por ofrecer una buena relación calidad-precio.

Los factores que influyen en esta fuerza de Porter son los siguientes:

*Número de competidores: Aunque hay un reducido número de competidores tienen gran tamaño y cuota de mercado, lo que intensifica la competencia. Fuera de Asia dominan Samsung y Apple; en Asia, la competencia se concentra principalmente entre Xiaomi, Huawei y Oppo.

*Crecimiento de la demanda: El sector se encuentra en una fase de madurez con una demanda estable, lo que implica que la competencia gira en torno al mantenimiento de cuotas de mercado. Xiaomi debe realizar estudios de mercado para fidelizar a sus clientes actuales y atraer nuevos. En este sector suele haber bastante fidelidad a las marcas por lo que será más fácil fidelizar clientes que traer clientes de otras empresas.

*Grado de diferenciación: La diferenciación en el sector es alta, con múltiples modelos y servicios que permiten a las empresas tener estrategias específicas. Xiaomi ya presenta una diferenciación notable, pero aumentarla podría fortalecer su posicionamiento y fidelizar aún más a sus clientes.

*Tamaño mínimo eficiente elevado: La competencia en este sector requiere una gran inversión continua en innovación y desarrollo, por lo que es necesario alcanzar un alto volumen de ventas para recuperar la inversión inicial.

*Existencia de barreras de salida: La salida del sector resulta compleja debido a las altas barreras económicas y estratégicas, lo que obliga a las empresas a mantener altos niveles de innovación para sobrevivir.

2) *Amenaza de nuevos competidores*: El sector tecnológico está muy saturado y con empresas muy consolidadas, por lo que hay un riesgo bajo de aparición de nuevos competidores que puedan amenazar a la empresa. Las empresas consolidadas, como Xiaomi, tienen ventajas competitivas por las economías de escala (reducción de costes por volumen de producción), la eficiencia operativa, el reconocimiento de marca y la experiencia acumulada. Mientras tanto, las nuevas empresas necesitarían realizar fuertes inversiones iniciales y disponer de tiempo suficiente para alcanzar un nivel competitivo similar.

Además, las compañías ya establecidas pueden reaccionar agresivamente ante nuevas entradas mediante reducciones de precios, acuerdos con proveedores o ampliación de su oferta, lo que actúa como elemento disuasorio. También cuentan con patentes, acceso preferente a materias primas y una sólida base de clientes fieles, lo que

De start-up a gigante tecnológico: internacionalización y análisis estratégico-financiero de Xiaomi

dificulta aún más la entrada de nuevos competidores. En consecuencia, la amenaza de nuevos competidores para Xiaomi es baja, aunque es clave seguir invirtiendo en diferenciación, innovación y fortalecimiento de la imagen de marca, especialmente frente a competidores como Apple que cuenta con una excelente imagen de marca.

3) *Poder de negociación de los clientes*: los factores que influyen en el poder negociador de clientes son:

*Grado de concentración de los clientes respecto a la empresa: En el sector tecnológico, la clientela está muy fragmentada y no concentra grandes volúmenes de compra en un número reducido de clientes, por lo que su poder de negociación es bajo.

*Grado de diferenciación del producto: hay mucha diferenciación en el sector y se puede distinguir entre dos tipos de clientes; el que quiere algo específico como diseño, sistema operativo o compatibilidad (mayor cantidad de este tipo de clientes) tiene poco poder de negociación por no tener otras alternativas en el mercado. En cambio, si el cliente no tiene preferencias por un teléfono móvil específico tiene gran poder de negociación. Xiaomi tiene que mejorar la imagen de marca para mejorar este aspecto.

*Información del cliente sobre la empresa: Hoy en día, los clientes pueden comparar fácilmente características y precios a través de internet, lo que aumenta su conocimiento y con ello su poder de negociación. Sin embargo, esta transparencia favorece a Xiaomi, que destaca por sus precios ajustados y alta calidad.

4) *Poder de negociación de los proveedores*: Xiaomi mantiene relaciones estratégicas con pocos proveedores clave —concretamente Wingtech, Longcheer y Huaqin—, que fabrican y diseñan aproximadamente el 75% de sus productos. Esta concentración le permite ahorrar costes, evitar interrupciones en la cadena de suministro y mantener relaciones de colaboración a largo plazo sin depender exclusivamente de uno solo, lo que reduce el poder de negociación de los proveedores.

En efecto, el poder de los proveedores es bajo, porque todos ofrecen productos estandarizados y hay pocas empresas compradoras. Los factores que afectan al poder de negociación de los proveedores son:

*Grado de concentración de los proveedores respecto a la industria: Aunque existen proveedores especializados, hay un gran número disponible en el mercado con una alta competencia entre ellos, lo que reduce su poder de negociación.

*Grado de diferenciación: Los componentes tecnológicos están ampliamente estandarizados, lo que disminuye el poder de los proveedores.

*Existencia de mercados alternativos para los proveedores: Las posibilidades de que los proveedores redirijan sus productos a otros sectores son limitadas, ya que el número de compradores relevantes en este mercado es reducido y la mayoría ya cuenta con sus propios acuerdos, lo que refuerza la posición negociadora de Xiaomi.

5) *Productos sustitutivos*: En el caso de los “smartphones”, la amenaza de productos sustitutivos es baja. Aunque existen dispositivos como las tabletas o los ordenadores, en la práctica estos suelen ser complementarios, no sustitutivos. El uso cotidiano, la portabilidad y la funcionalidad del smartphone son difíciles de reemplazar, por lo que el riesgo en este sentido es muy limitado.

7.3. Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).¹

Debilidades: Xiaomi presenta un *bajo margen de beneficio*, aproximadamente un 5% sobre los costes de producción en los “smartphones”, lo que obliga a la empresa a obtener rentabilidad a través de otras áreas de negocio. Además, su *imagen de marca es débil*, ya que suele percibirse como una opción de bajo presupuesto. Este estigma se acentúa por la percepción, especialmente en mercados occidentales, de que los productos chinos son de menor calidad, lo que dificulta su expansión internacional.

Otro aspecto a mejorar es su *inversión en marketing y publicidad*, actualmente limitada, lo que reduce su notoriedad y visibilidad. Esto es especialmente relevante porque cualquier fallo en la calidad de sus productos o servicios podría dañar significativamente su reputación, dado que uno de los principios de Xiaomi es precisamente garantizar una buena experiencia al cliente con alta calidad a bajo precio.

La mayoría de sus proveedores se concentran en China, lo que expone a la compañía a una dependencia de estos, que podría traer consigo una falta de suministros de materias primas y chips ante desastres naturales, problemas logísticos y tensiones geopolíticas.

¹ Las debilidades y fortalezas se refieren a la propia empresa (análisis interno), mientras que las amenazas y oportunidades al mercado en general (análisis externo) y a cómo les influye. Se puede encontrar una tabla resumen del DAFO en el anexo 1.

Asimismo, Xiaomi posee una *elevada proporción de activos en régimen de alquiler*, tanto de edificios como de maquinaria, lo que conlleva pagos recurrentes, limita la capacidad de inversión y reduce la protección frente a la obsolescencia tecnológica. A esto se suma su *escasa presencia en tiendas físicas*, ya que la mayoría de sus ventas se realizan online, desaprovechando así un canal potencial de distribución y visibilidad de marca.

Xiaomi, al ser una empresa relativamente joven, *carece de experiencia internacional* en comparación con sus competidores consolidados. Además, su *servicio de atención al cliente es limitado*, al contar con pocos centros físicos de asistencia.

Amenazas: La principal amenaza para Xiaomi reside en la *fuerte competencia* de empresas consolidadas en un mercado saturado, maduro y con una clientela altamente fidelizada. La lucha por cuota de mercado es constante, lo que obliga a competir en innovación, precio y calidad de servicio.

Como toda empresa tecnológica, Xiaomi depende de los *sistemas de información y del análisis de datos*, lo que la expone a riesgos asociados a la *ciberseguridad*. Un fallo en la protección de datos o un uso indebido de la información de los usuarios podría dañar seriamente su reputación y la confianza del consumidor.

También suponen una amenaza las *rigurosas regulaciones de protección de datos*, propiedad intelectual y otras leyes sectoriales y generales que limitan la actividad operativa de la empresa. A nivel macroeconómico, factores como la inflación, las tensiones comerciales o la incertidumbre en los mercados internacionales afectan tanto a los costes como a las inversiones.

Sufre igualmente riesgos financieros, porque su cuenta de resultados puede verse influida por el *tipo de cambio* del yuan frente al dólar debido, por ejemplo, a las compras realizadas a empresas extranjeras o al tipo de interés en inversiones a largo plazo. En este aspecto, aunque en 2023 el valor del yuan se apreció ligeramente respecto al dólar, de 2021 a 2022 sufrió una fuerte depreciación². Otro riesgo financiero es la *variación del valor de sus inversiones*.

Fortalezas: Xiaomi destaca por ofrecer *productos de calidad a precios asequibles*, lo que le permite ganar cuota de mercado y penetrar en nuevos mercados, especialmente

² A 31 de diciembre de 2021: 1,000 ¥ CNY = 0,1569 \$ USD. A 31 de diciembre de 2022: 1,000 ¥ CNY = 0,1450 \$ USD. A 31 de diciembre de 2023: 1,000 ¥ CNY = 0,1408 \$ USD.

en países en desarrollo. Esta relación calidad-precio favorece su expansión internacional y mejora progresivamente su imagen de marca.

Cuenta con una *gestión eficaz de los recursos humanos*, con empleados cualificados y motivados. A nivel global, Xiaomi se posiciona como la cuarta empresa en cuota de mercado en el sector de smartphones.

La empresa ha demostrado un notable éxito en *innovación y desarrollo tecnológico*, respaldado por numerosas patentes fruto de sus inversiones en I+D+i (Anexo 4). Además, se beneficia de *ventajas en costes* derivadas de la fabricación en China, con mano de obra relativamente barata y subvenciones estatales. Su relación estrecha con los proveedores también refuerza su eficiencia operativa.

Oportunidades: Debido al *crecimiento económico y al aumento del poder adquisitivo* en países emergentes, ya que más consumidores pueden acceder a productos tecnológicos. tecnológicos. A esto se suma una mayor conciencia medioambiental, aspecto que Xiaomi puede aprovechar gracias a sus políticas de sostenibilidad, lo que contribuye a mejorar su imagen social.

Además, los cambios en el comportamiento del consumidor ofrecen nuevas posibilidades de diversificación. Identificar y satisfacer estas nuevas necesidades puede impulsar el crecimiento de la compañía.

La apertura de tiendas físicas supondría una mejora significativa en su imagen y presencia de marca, reforzando el vínculo con los clientes. Del mismo modo, potenciar su presencia en redes sociales como Instagram, Facebook o TikTok permitiría a la empresa mejorar su visibilidad, fortalecer su estrategia de marketing y recoger valioso feedback de los consumidores.

7.4. Análisis CAME.

El análisis DAFO permite obtener conclusiones clave sobre la situación actual de Xiaomi, que deben transformarse en estrategias concretas para mejorar su competitividad. Para ello, se aplica el análisis CAME (Corregir debilidades, Afrontar amenazas, Mantener las fortalezas, y Explotar las debilidades), que es complementario al análisis DAFO.

Corregir las debilidades: para asegurar su imagen Xiaomi tiene que evitar cualquier problema de calidad de sus productos. Para ello, la empresa promueve una cultura corporativa centrada en la excelencia, estableciendo guías y reglas respecto de cómo

actuar en cada situación para cumplir con las expectativas de calidad. Asimismo, debe reforzar su *inversión en marketing y publicidad*, lo que contribuirá a mejorar su notoriedad y percepción de marca. Además, se recomienda *potenciar el canal de venta físico* mediante la apertura de tiendas propias o acuerdos con distribuidores, acompañados de promociones y acciones de fidelización que capten nuevos clientes y refuercen la experiencia de compra.

Respecto a la dependencia de proveedores, Xiaomi realiza un seguimiento constante de las políticas arancelarias en los diferentes países y estudia alternativas para diversificar su cadena de suministro. La empresa también ha desarrollado *sistemas de alerta temprana* que permiten reaccionar con agilidad ante desastres naturales o interrupciones logísticas, minimizando el impacto en su producción.

Afrontar las amenazas: Dado el alto nivel de competencia y la saturación del mercado, Xiaomi debe *diferenciarse mediante la innovación constante* y el lanzamiento de actualizaciones que aporten valor añadido a sus productos. También puede mitigar esta amenaza *diversificando productos*, ampliando así su base de consumidores.

Para protegerse ante amenazas relacionadas con la seguridad de los datos, la empresa cuenta con un equipo especializado que ha desarrollado un sistema propio de evaluación de la privacidad, destinado a identificar y gestionar riesgos. Además, Xiaomi *forma a sus empleados en protección de datos* mediante programas específicos de ciberseguridad y privacidad.

Tiene que minimizar el impacto de las restricciones medioambientales y otros cambios legales. Para ello, cuenta con un *equipo de consultores jurídicos* que se mantienen al día de los cambios legales en los distintos países para asegurarse de cumplir con todas las regulaciones generales y sectoriales. También se trabaja en la *mejora continua de la estrategia operativa* para enfrentar imprevistos externos, y se lleva a cabo una *diversificación de inversiones* que disminuya el riesgo financiero asociado a la volatilidad del mercado.

Mantener las fortalezas: Xiaomi debe *conservar su propuesta de valor basada en la excelente relación calidad-precio*, lo que le ha permitido conquistar una importante cuota de mercado, especialmente en países emergentes, así como mejorar la imagen de marca. Asimismo, debe *mantener e incrementar su inversión en innovación tecnológica*, ya que

esta es una de sus principales ventajas competitivas frente a otras marcas consolidadas. y le permite diferenciarse de sus competidores.

Explotar las oportunidades: La empresa puede capitalizar las oportunidades de crecimiento mediante diferentes estrategias: *expansión geográfica* (accediendo a nuevos mercados, especialmente en países en desarrollo con creciente poder adquisitivo), *penetración de mercado* (incrementando la demanda a través de mejoras continuas en los productos actuales) y *diversificación de productos* (incorporando nuevas soluciones tecnológicas que amplíen su catálogo y atraigan a distintos segmentos de consumidores).

Por otro lado, Xiaomi puede mejorar su reputación potenciando su *compromiso con la sostenibilidad medioambiental*. Finalmente, resulta clave *estrechar la relación con el cliente* mediante una presencia más activa en redes sociales y la *apertura de tiendas físicas*, fortaleciendo así la cercanía y fidelización del público objetivo.

7.5. Internacionalización, marco OLI y triple AAA.

Los análisis previos evidencian que la decisión de internacionalización de Xiaomi responde a múltiples factores externos e internos. El análisis PEST destaca la creciente **presión regulatoria y la inestabilidad en ciertos mercados desarrollados**, junto con el **potencial de crecimiento en países emergentes**, donde aumenta la demanda de tecnología asequible. El marco de las cinco fuerzas de Porter identifica una **alta rivalidad entre competidores consolidados** en el mercado local, lo que empuja a buscar mercados menos saturados. Además, Xiaomi sufre de una débil imagen de marca en mercados occidentales y una limitada experiencia global, lo que exige una expansión bien planificada que mejore su posicionamiento. Respecto a las amenazas, la **saturación del mercado de smartphones**, combinada con **riesgos regulatorios y tecnológicos**, refuerza la necesidad de diversificar riesgos a través de la expansión internacional. A su vez, las fortalezas como su **ventaja en costes y su ecosistema de productos interconectados** le otorgan capacidad competitiva para entrar en nuevos mercados. Finalmente, entre las oportunidades, destaca el **crecimiento del consumo tecnológico en países emergentes** y el valor añadido que puede aportar mediante una **mayor adaptación local** y una **mejora de la imagen de marca**, objetivos que pueden alcanzarse mediante una estrategia de internacionalización sólida.

Para analizar la capacidad de internacionalización de una empresa se recurre al marco OLI (Ownership, Location, Internalization), la estrategia Triple AAA (Adaptación, Agregación, Arbitraje) de Ghemawat y su interrelación. La teoría de Dunning (Rugman, A. (2010) Reconciling Internalization Theory and the Eclectic Paradigm. Multinational Business Review), conocida como paradigma ecléctico o modelo OLI, establece que la inversión extranjera directa («IED») es viable cuando se cumplen tres condiciones: ventajas específicas de propiedad (Ownership), de localización (Location) y de internalización (Internalization). Si la empresa solo posee ventajas de propiedad e internalización, podría otorgar licencias además de exportar y si solo cuenta con ventajas de propiedad tan sólo podría exportar. Si la empresa solo posee ventajas de propiedad e internalización, podría exportar, pero no realizar IED. Si solo cuenta con ventajas de propiedad, únicamente podría recurrir a la concesión de licencias.

Las ventajas de *propiedad* incluyen ventajas tangibles e intangibles, que se pueden analizar según la perspectiva basada en recursos o marco VRIN (Valor, Rareza, Inimitabilidad y No Sustituibilidad) (Barney, 1991) para aprovechar al máximo la eficiencia de lo que tiene una empresa.

Xiaomi cuenta con una amplia gama de recursos tangibles (oficinas, laboratorios, fábricas, talleres, maquinaria), así como intangibles (capital humano cualificado, tecnología, relaciones con proveedores, know-how y estructura organizativa eficiente). Teniendo en cuenta el marco "VRIN" de Barney, los recursos intangibles son clave para formar una ventaja competitiva a lo largo del tiempo, ya que son mucho más difíciles de imitar por los competidores de una empresa. En este sentido, Xiaomi tiene una sólida ventaja de propiedad en China, donde además goza de gran popularidad en el mercado.

En cuanto a las ventajas de *localización*, se dan con la combinación de recursos específicos de la empresa (ventajas de propiedad) y recursos disponibles en el país receptor. Para analizar las ventajas de localización, es de suma importancia considerar la distancia CAGE (Cultural, Administrativa, Geográfica y Económica) (Pankaj Ghemawat, 2004), que contempla la distancia Cultural, Administrativa, Geográfica y Económica, para identificar las diferencias que requerirían adaptación. En cuanto a la dimensión cultural, se mide utilizando la escala de Hofstede (Hofstede, G. (1984). Dimensiones culturales en la gestión y la planificación) para evaluar aspectos como distancia de poder, individualismo frente a colectivismo, masculinidad frente a feminidad, aversión a la incertidumbre, orientación a largo plazo y restricción frente a indulgencia.

Xiaomi comienza su internacionalización en Asia, porque le resultó más sencillo debido a la menor distancia cultural. Empezó con exportación directa (*on-line*) y, al crecer, optó por exportación indirecta (*off-line*) mediante alianzas con operadores locales. Finalmente establece fábricas en varios países como Indonesia e India, llegando a acuerdos con proveedores locales para adaptarse más fácilmente a las necesidades del mercado, marco legal y barreras de entrada. De esta manera, Xiaomi logró una localización total en India e Indonesia.

En cambio, en otros países con diferencias legales y con gran diferencia cultural, altos impuestos o barreras de entrada, Xiaomi ha tenido retos. En Estados Unidos o algunos mercados europeos, Xiaomi se ha enfrentado barreras de entrada significativas, como la guerra comercial entre China y EE. UU. o la fuerte competencia de empresas consolidadas como Apple. En África, la falta de infraestructuras ha supuesto un obstáculo, mientras que en Australia los altos impuestos han dificultado su entrada. Por estas razones, los mercados emergentes de LATAM parecían la mejor opción. En Brasil, por el contrario, intentó entrar del mismo modo que en Asia, con la compra *on-line*, pero esta vía de penetración no funcionó por las diferencias culturales y por falta de adaptación al mercado local por parte de Xiaomi la primera vez que lo intentó.

Todo ello indica que, si bien Xiaomi ha conseguido ventajas de localización en algunos países, especialmente realizando acuerdos con proveedores locales asiáticos, en otros mercados aún no ha logrado adaptarse eficazmente.

Finalmente, la ventaja de *internalización* dependería de si los costes de transacción al operar en el mercado son más altos que los costes de gestionar internamente la producción y comercialización internacional. Dependiendo de las características de ambos países y del producto fabricado, se elegiría el modo de entrada más adecuado en cada caso. Si los beneficios de la IED no compensan los costes de transacción, no se internacionalizarían y la empresa optará por exportar o conceder licencias.

El paradigma ecléctico de Dunning sostiene que las empresas multinacionales desarrollan ventajas competitivas “O” en su país y luego las transfieren a países específicos (dependiendo de las ventajas “L”) a través de la IED. En algunos casos, una ventaja “L” en el país receptor puede transformarse en una ventaja “O” a través de negociaciones con gobiernos, lo que permite internalizar esas ventajas. Así, la frontera entre las ventajas “O”

y “L” puede volverse ambigua, y algunos teóricos sugieren que la ventaja de propiedad puede resultar redundante.

La ventaja competitiva de una empresa en general depende tanto de la ventaja de propiedad como de la de localización, y una empresa puede tener una ventaja en un país con respecto a otra, mientras que puede darse la situación opuesta en un país diferente, dependiendo de la combinación de los coeficientes de insumos de la empresa y los precios de los insumos del país. Es más, la ventaja de propiedad se origina en la internalización y la integración, lo que significa que adquieren y explotan las ventajas de propiedad, lo que también puede parecer redundante (Slangen, Arjen; Hennart, Jean-François: *Journal of international management*, 2007).

Ghemawat (Ghemawat, Pankaj Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2007) propone tres estrategias eficaces para afrontar los retos de la globalización, conocidas como el triángulo de las tres “A”. Cada una de las “A” es una estrategia de internacionalización, que dependiendo de la empresa y el país tendría un peso distinto:

La adaptación consiste en ajustar el modelo de negocio a las características y preferencias del mercado local. Siempre es necesario cierto grado de adaptación cuando se implementan estrategias transfronterizas, pero aumenta a medida que aumenta la distancia CAGE. Xiaomi ha adaptado sus productos y servicios en distintos países para responder a las necesidades locales de los clientes, aprovechando las tendencias y oportunidades. Por ejemplo, en Singapur, que es el primer país al que se extendió, abrió un centro de atención al cliente y modificó su forma de comunicación según el estilo cultural del país, adoptando mayor cercanía en determinados contextos. Esta capacidad de adaptación ha sido clave en su expansión.

La agregación busca generar economías de escala gracias al volumen de producción, estandarización de procesos y centralizando la producción e innovación. La clave es la idea de diferencias en las diferencias, que consiste en agrupar a la población de forma que las diferencias dentro del grupo sean mínimas en comparación con las diferencias entre grupos (“Redefining Global Strategy”: Ghemawat, Pankaj Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press 2007). En su mayoría, Xiaomi tiene la producción centralizada y estandarizada en China, lo que le permite reducir costes a través de economías de escala para mantener su política de precios bajos en los países a los que se incorpora. Con esto se concluye que Xiaomi cuenta con una agregación, aunque

únicamente en los países asiáticos, al ser su impacto limitado en otros mercados debido a factores como los costes de transporte o las políticas proteccionistas.

Por último, el arbitraje consiste en explotar diferencias como la reducción de riesgos, las regulaciones legales o los comportamientos de los clientes en los distintos mercados, en particular entre mercados nacionales o regionales, que suelen ubicar partes separadas de la cadena de suministro en distintos lugares. Implica buscar economías “absolutas”, en vez de economías de escala, y considerar las diferencias entre fronteras como oportunidades en vez de obstáculos.

Xiaomi se ha beneficiado del arbitraje al colaborar con empresas como Foxconn (empresa de fabricación de productos electrónicos) en Brasil para reducir impuestos, fabricar sus teléfonos y reducir costes de transporte para la distribución a sus clientes de América Latina. En India se asocia con Qualcomm (empresa que fabrica chips, entre otras cosas) evitando pagar por la propiedad intelectual de los chips y la tecnología de esta empresa, y en México consigue un arbitraje geográfico que disminuye los costes de transporte para servir a sus clientes de LATAM y EE. UU. Esta estrategia le ha permitido diversificar sus operaciones y reducir costes operativos.

Las estrategias AAA deben elegirse en función del marco OLI. La razón es que las capacidades y los recursos específicos de la empresa, las características de los países anfitriones y las ventajas de internalización determinan cómo organizar y coordinar a las empresas multinacionales emergentes con la estrategia AAA. En esencia, el marco OLI explica por qué las empresas pueden tener éxito a nivel mundial, mientras que el marco AAA describe cómo pueden crear valor a través de enfoques estratégicos. Los dos marcos son complementarios para comprender los impulsores y la implementación de estrategias globales exitosas.

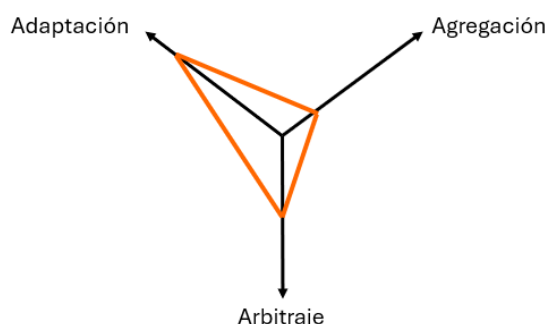
La ventaja de propiedad está relacionada con la estrategia de adaptación. Teniendo en cuenta que sólo algunos de los aspectos mencionados en la ventaja de propiedad se pueden transferir, la empresa tiene que adaptarse al país anfitrión, para conservar su ventaja de propiedad en este nuevo país. Hasta ahora Xiaomi se ha adaptado de las maneras mencionadas previamente, pero con la introducción de su coche EV la empresa deberá adaptarse mucho más a las diferencias legales de cada país, como son los materiales permitidos.

La ventaja de localización está relacionada con la estrategia de agregación, ya que posicionarse estratégicamente en países con abundantes recursos y mano de obra cualificada, donde puede tener mayor poder de negociación con sus proveedores y superar obstáculos como las políticas proteccionistas y disminuir los costos de transporte, permite a Xiaomi beneficiarse de economías de escala. Aunque Xiaomi produce en otros países, por lo general, al ser sus costes de producción ya bajos por origen, su ventaja adicional en esta dimensión es limitada.

Finalmente, la ventaja de la internalización se relaciona con la estrategia de arbitraje, pues al controlar internamente sus operaciones y minimizar la dependencia de terceros, Xiaomi reduce sus costes de transacción y mejora su eficiencia global.

En conclusión, Xiaomi es una empresa internacionalizada que ha logrado capitalizar diversas ventajas en los países donde opera. En el caso de Xiaomi la adaptación es la más claramente presente, porque la internalización tan solo está presente en ciertos países, mientras que en otros como es España tan solo exporta, sin haberse internacionalizado.

Ilustración 1: Triple AAA de Ghemawat



Fuente: Elaboración propia.

8. Análisis de la estrategia de Xiaomi.

Tras haber analizado los factores externos e internos que determinan la decisión y el proceso de internacionalización de Xiaomi —desde el entorno PEST hasta la aplicación del marco OLI y la estrategia triple AAA—, es fundamental analizar cuáles son la misión, visión y valores de Xiaomi, así como las estrategias que **implementa para alcanzar sus objetivos de crecimiento y posicionamiento competitivo a nivel internacional.**

8.1. Misión, visión y valores.

Analizar la misión, visión y valores de Xiaomi es fundamental para comprender la dirección estratégica de la empresa. Estos elementos constituyen la base sobre la cual se

construye su identidad corporativa y guían sus decisiones a largo plazo, incluso en un entorno tecnológico y de mercado en constante cambio.

La misión es lo que la empresa quiere hacer y la forma de satisfacer a sus grupos de interés. En el caso de Xiaomi, su misión es fabricar productos de alta calidad a bajo precio para que todos sus clientes tengan acceso a tecnología innovativa. Este enfoque refleja su compromiso con la democratización de la tecnología, ofreciendo dispositivos de alta calidad y diseño excepcional a precios accesibles. Xiaomi busca romper la percepción tradicional de que los productos chinos son de baja calidad, demostrando que es posible combinar innovación y asequibilidad sin comprometer la excelencia.

La visión es su posición y planes a largo plazo, para lo que es necesario un análisis del entorno, ya realizado previamente. Xiaomi busca establecer relaciones cercanas y de confianza con sus clientes, fomentando una comunidad global de “Mi Fans” que participan activamente en el desarrollo y mejora de los productos. Xiaomi aspira a ser reconocida no solo por sus productos tecnológicos, sino también por su capacidad para conectar emocionalmente con sus usuarios y superar constantemente sus expectativas.

Los valores son la filosofía de la empresa que les diferencia de sus competidores. Los valores fundamentales de Xiaomi son la ética, la profesionalidad, la innovación y la eficiencia. La empresa se esfuerza por transmitir cercanía y honestidad a sus clientes, manteniendo un enfoque centrado en el usuario. Su cultura corporativa promueve la participación activa de los empleados y usuarios en la mejora continua de productos y servicios. Además, Xiaomi mantiene márgenes de beneficio bajos como reflejo de su compromiso con la accesibilidad tecnológica.

En resumen, la misión, visión y valores de Xiaomi no solo definen su identidad corporativa, sino que también han sido clave en su posicionamiento como una marca líder en el ámbito tecnológico global. Su enfoque en la innovación accesible, la conexión con los usuarios y la integridad empresarial la distinguen en un mercado altamente competitivo.

8.2. Estrategia de operaciones.

Xiaomi es una empresa tecnológica china que se dedica a la producción, diseño y venta de smartphones y otros productos electrónicos como patinetes eléctricos, televisiones, aspiradoras y secadores de pelo. Su estrategia operacional se centra en tres objetivos principales: mantener y mejorar su liderazgo global, garantizar la rentabilidad y maximizar la satisfacción del cliente. Para ello, su principal estrategia de operaciones se

basa en un gran volumen de ventas, ofreciendo tecnología de calidad a precios competitivos y operando con márgenes de beneficio reducidos, lo que le permite mantener un liderazgo en ventas.

La compañía dispone de una sólida base de recursos tangibles —oficinas, laboratorios, plantas de fabricación y maquinaria—, y de recursos intangibles —como talento humano y capacidades organizativas—. De acuerdo con el marco "VRIN" (Barney, 1991), un recurso debe ser valioso, raro, inimitable y no sustituible para obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Por esta razón, los recursos intangibles son clave para formar una ventaja competitiva a lo largo del tiempo, ya que son mucho más difíciles de imitar por las empresas competidoras.

La primera estrategia de Xiaomi fue la calidad a precios bajos, pero este enfoque no fue sostenible en el tiempo porque otras marcas comenzaron a imitarlos y el mercado potencial chino era pequeño, ya que la población de China tenía en su mayoría teléfonos inteligentes. Así, Xiaomi comenzó a diversificar productos y mercados, contando con tres segmentos de productos para generar ingresos: smartphones, Internet de las cosas y servicios de Internet como publicidad a terceros y contratos de música.

De acuerdo con la perspectiva de posicionamiento competitivo (Porter, 1996), para que una empresa tenga éxito a largo plazo, debe establecer una diferencia que se pueda preservar en el tiempo y que bloquee a los imitadores, lo que él llamaba una estrategia competitiva, que aporte al individuo un valor distinto a lo que la competencia ofrece. En el caso de Xiaomi, se cumple esta estrategia competitiva debido a la singularidad que tiene, que es su capacidad de adaptación, ya que reinventa su modelo de negocio constantemente. Esto es el resultado de su combinación de recursos humanos altamente cualificados, de su estrategia de calidad-precio, de su fuerte innovación en "hardware" y "software" y de su estrategia de diversificación de productos que pueden interconectarse entre sí. Gracias a estas estrategias, Xiaomi crea un ecosistema de productos interconectados que, además de fidelizar clientes por el valor añadido que esta conexión de productos les ofrece, es notablemente difícil de imitar.

En cuanto a la responsabilidad social empresarial, la compañía aborda la problemática del cambio climático (transición a cero emisiones de carbono), problemas sociales (ayuda a la pobreza y a los desastres, así como al desarrollo de talentos de docentes e investigadores, y donaciones y becas a proyectos científicos sobre innovación

tecnológica) y diversidad de género, como lo demuestra al haber nombrado a Xu Fei y Zhang Jianhu (altas ejecutivas) o Cristina Caricato (directora de Relaciones Públicas en Europa). También tiene en cuenta las opiniones de sus trabajadores, accionistas, clientes, proveedores y de todos los miembros de la empresa, promoviendo la comunicación y la continua formación. Este esfuerzo en mejorar la responsabilidad social ha traído sus frutos en mejorar la imagen de marca especialmente entre los consumidores jóvenes, muy concienciados con el medioambiente.

El gobierno chino se comprometió con una mayor sostenibilidad hace algunos años y como consecuencia, Xiaomi y otras empresas chinas que contaminaban mucho tuvieron que adaptar sus procesos de producción. Xiaomi estuvo años siendo una de las empresas peor valoradas en cuanto a compromiso con la sostenibilidad, pero este compromiso ha mejorado sustancialmente los últimos años.

Xiaomi se enfrenta al dilema de la sostenibilidad frente a los beneficios, porque si alarga la vida útil de sus smartphones, no logrará vender los más nuevos. Aunque extender la vida útil de sus smartphones sería sostenible, esa práctica no genera ingresos, por lo que Xiaomi debe buscar un equilibrio entre rentabilidad y vida útil. Actualmente, la vida útil de los smartphones de Xiaomi es de 3-4 años, pues solo tienen actualizaciones durante 4 años. Si quisiera ser más sostenible, tendría que ofrecer actualizaciones durante más tiempo. Del mismo modo, los precios baratos de los teléfonos inteligentes significan que los clientes se pueden permitir la compra de un nuevo dispositivo con relativa frecuencia, lo que los hace poco duraderos y, por tanto, insostenibles.

Xiaomi redujo el uso de plástico para empaquetar teléfonos inteligentes en un 60%, pero su informe no menciona la reducción de papel que también debería tenerse en cuenta. Esta reducción del embalaje mejora la sostenibilidad y el costo de producción de Xiaomi como resultado de eliminar un paso en la cadena de producción, lo que resultaría en menos empleados porque el embalaje es más rápido de preparar, e incluso en un paquete más pequeño que daría lugar a un ahorro de transporte y espacio.

Xiaomi tiene además un mayor compromiso y control sobre sus proveedores en materia de sostenibilidad, porque estos son parte fundamental de su cadena de valor. En 2018, un informe del Instituto de Asuntos Públicos y Ambientales y el Centro de Preocupación Ambiental Pública reveló que el proveedor de sus placas de circuitos flexibles y paneles de control vertió ilegalmente agua residual a través de una tubería oculta, contaminando el agua cerca de su fábrica. Luego se culpó a Xiaomi de ocultar

información sobre los riesgos ambientales y reconoció estas ineficiencias. El informe reveló, además, que otros proveedores también habían violado las regulaciones ambientales. Con el fin de mantener su imagen de marca, debe comprobar regularmente las actividades de sus proveedores y evitar los proveedores no comprometidos. Xiaomi fortaleció sus auditorías a proveedores y estableció criterios ambientales obligatorios para ellos. Su enfoque se alinea con regulaciones como los estándares del GRI y SASB.

8.3. Procesos operacionales.

En primer lugar, Xiaomi buscó ventajas de costes con respecto a sus competidores, logrando bajos costes porque solo persiguió la venta online, evitando el coste que suponen las tiendas físicas y los costes de intermediarios. Utilizó el modelo de venta *flash*, que consiste en ofrecer un pequeño stock con descuentos considerables durante un corto periodo de tiempo. El propósito era vender muchas o todas las unidades disponibles y evitar de este modo los costes de inventario. También lograban bajos costes de producción, porque ellos realizaban el montaje, las pruebas y el embalaje, pero externalizaban la producción de componentes en China e India debido a los bajos costes de materias primas y salarios.

También lograron una alta calidad debido a su considerable inversión en I+D+I. De esta manera, Xiaomi cuenta con un volumen de ventas muy alto y con una automatización que reduce los costes unitarios, obteniendo economías de escala y liderazgo de costes respecto a la competencia.

Porter argumentaba que, para lograr una diferenciación, la dirección de la empresa debe hacer que las actividades encajen y se complementen entre sí “fit” para que sean inimitables, y decidir cuáles son los parámetros críticos para concentrar los recursos en esas características. El motivo es que Porter afirmaba que una empresa no puede ser mejor que todos sus competidores en todo, por lo que se debe enfocar y hacer “tradeoffs” o concesiones, que hacen referencia a no ser tan buenos en algunos aspectos para poder ser los mejores en otros (por ejemplo, en calidad-precio, tener el menor precio a costa de tener un poco menos de calidad). Por ello, es importante tener claras las preferencias, y en el caso de Xiaomi lo que ofrece es una relación alta calidad a precio bajo, lo que supone un desafío. Para ello, hacen otros “tradeoffs” como la disminución de la flexibilidad consecuencia de la estandarización y la automatización de la producción (y por tanto menos personalización y variedad) para reducir los costes. En cuanto al marketing, se

centran más en las redes sociales y el boca a boca, y menos en la costosa publicidad en los medios. Al principio, también renunció a expandirse a los países desarrollados. Sin embargo, con el aumento de la demanda, minimizó el tiempo de entrega abriendo tiendas físicas (*Mi Home*), lo que significó un nuevo canal de distribución y entrega más rápida.

Xiaomi revisa periódicamente su plantilla para establecer trabajadores óptimos, atrayendo y reteniendo talento a través de campañas de reclutamiento, adaptación de paquetes de compensación que consisten en dar acciones a sus empleados, mejora de las condiciones laborales y promoción de una cultura corporativa positiva. Casi la mitad de los trabajadores se dedican a la investigación y el desarrollo, lo que demuestra la preferencia de Xiaomi hacia la innovación.

Xiaomi utiliza un sistema de producción mixto: por un lado, siguen una estrategia de ensamblaje por encargo (ensambla los productos finales una vez que ha recibido el pedido de los clientes) cuando la demanda es incierta, pero también utiliza estrategias de fabricación contra *stock* (fabricación antes de que el cliente haga el pedido) para productos muy demandados.

8.4. Cadena de suministros.

Aunque Xiaomi no produce internamente componentes clave (como procesadores, pantallas o baterías), sí realiza el montaje final de sus dispositivos, lo que representa una integración vertical parcial. Establece alianzas sólidas con proveedores y transportistas, adquiriendo participaciones en estas empresas asegurando así una mayor capacidad de negociación y asegurando el cumplimiento de los plazos de suministro de componentes. Esta estrategia, inicialmente costosa, reduce posteriormente los costos de inversión en maquinaria e instalaciones, asegura la especialización de proveedores y permite a Xiaomi especializarse en áreas como innovación, montaje y calidad.

Respecto a su eficiencia al escoger proveedores, se debe tener en cuenta "Lean, agile or leagile? Matching your supply chain to the marketplace" (Mason-Jones, Naylor y Towill, 2000). Explican que la mejor manera de escoger proveedores, aparte de por su capacidad de negociación y otros aspectos, es dependiendo del tipo de producto que se desee fabricar: para los productos básicos, porque son predecibles, se debe buscar una reducción de costes y por tanto proveedores enfocados en una producción "lean", que se centra en reducir el desperdicio, es decir todo aquello que no aporta valor y tan solo supone un gasto, sea de tiempo, de dinero, o de cualquier aspecto. Para los productos relacionados

con la moda, que tienen un ciclo de vida corto y una demanda muy impredecible, se deben buscar proveedores flexibles, que se adapten más rápido al mercado. En el caso de Xiaomi, debido al tipo de producto que ofrece (innovador), los proveedores se eligen principalmente por su flexibilidad y rapidez, aunque a pesar del marco teórico de estos autores, lo mejor es obtener las ventajas de los dos mundos: a pesar de dar la preferencia a la flexibilidad y rapidez, conseguir al mismo tiempo la eficiencia, reduciendo el “muda” o desperdicio.

Además de la integración vertical, Xiaomi cuenta con una amplia gama de productos que supone una integración horizontal con lo que consigue una diversificación de riesgos, mayor penetración en el mercado y fidelización y que tiene que seguir reforzando con mediante su ecosistema de dispositivos conectados.

El efecto látigo o “bullwhip effect” es el error en la previsión de la demanda que se amplifica debido a la aproximación de la demanda hacia arriba a lo largo de la cadena de suministro y se eleva en todos los niveles (Lee, Padmanabhan y Whang, 1997). Esto significa que, por ejemplo, el vendedor calcula la demanda y se lo comunica al proveedor, con base en la demanda que comunica el vendedor al proveedor (que siempre es un poco más alta de la realidad para tener cierta cantidad de stock por si acaso), el proveedor vuelve a estimar hacia arriba al siguiente integrante de la cadena de suministros y así sucesivamente. De esta manera, se puede crear un gran error al llegar a la parte de arriba de la cadena de suministros. Todo este proceso supone una pérdida de dinero por almacenamiento innecesario de inventario.

El sector tecnológico es altamente competitivo y con cambios rápidos en la demanda, por ello se podría ver afectado por ese efecto. Xiaomi reduce este efecto mediante un modelo mixto de tira y afloja en su gestión de inventario. Utiliza el sistema “pull”, comúnmente conocido “just-in-time”, en el cual el pedido del cliente inicia las actividades de producción, utilizando inventarios mínimos y espera la llegada de las piezas exactamente a tiempo para su utilización. Esto crea dependencia en gran medida de los proveedores, pero al tener participación en empresas proveedoras asegura el suministro y distribución. Este sistema “pull” se utiliza para el canal de ventas y distribución “on-line” que funciona según la demanda, disminuyendo el exceso de producción y el coste de almacenamiento de stock y aumentando la eficiencia de los procesos de la cadena de suministro. Por otro lado, utiliza el sistema “push”, lo que significa que las actividades se planifican de forma centralizada, por ejemplo, en los centros comerciales. Con el sistema “push-system” crean previsiones de demanda y ofrecen productos a sus potenciales

clientes en las tiendas, ayudando a la publicidad con la presencia física de sus productos en los escaparates.

Es por su enfoque de ensamblar bajo pedido ante demanda incierta, que el efecto “bullwhip” en Xiaomi se ve muy reducido. Por otro lado, sus ventas “flash” previamente mencionadas posibilitan la reducción de stock y el reajuste del inventario a través de sus fuertes alianzas y participación en las empresas proveedoras de la cadena de suministro (no solo de componentes sino también de transporte y distribución). Sin embargo, hay situaciones en las que sí tienen que realizar análisis predictivos de la demanda para poder emparejarla de manera correcta con la oferta. Un ejemplo es al introducir nuevos productos. Esta predicción la hacen de manera similar a otras grandes empresas a través de datos históricos, inteligencia artificial, datos obtenidos de datos de uso y el “feedback” facilitado por los clientes.

Xiaomi construye centros de distribución y almacenes estratégicamente ubicados para mejorar la eficiencia en el almacenamiento y distribución de los productos, planificando rutas y minimizando distancias. Además de con su enfoque de ensamblaje bajo pedido y su rápida respuesta a la demanda, puede optimizar su cadena de suministro evitando el exceso o la falta de productos terminados y puede minimizar su inventario, reduciendo los costes de almacenamiento, transporte, recursos humanos y roturas. Con el objetivo de reducir el riesgo de escasez de suministros y controlar la cadena de suministro, realiza acuerdos sólidos con los proveedores, logrando un fuerte poder de negociación con los mismos. Esto le permite tener lo mejor de ambos mundos: bajos costes de inventario junto con un bajo riesgo de escasez de suministros.

Xiaomi necesita unos inventarios adecuados, especialmente en las tiendas físicas, que minimicen los costes, pero garanticen que los suministros no se agoten. Para ello tendrá que calcular el punto de pedido específico para cada país y tienda. También tiene gastos de transporte para entregar sus productos y costes de recepción de pedidos a las tiendas. Sin embargo, el principal problema que tiene con respecto al transporte es la diversificación de sus productos, que podría requerir diferentes embalajes y transportes, por lo que tiene una alta complejidad logística.

8.5. Estrategia de marketing

Para ser eficiente, una empresa no solo tiene que reducir residuos y costes, sino también ofrecer un valor añadido a sus clientes como incentivo para comprar sus productos

y no en las de otras empresas. Xiaomi ha adoptado una estrategia de marketing integral que combina eficiencia operativa, innovación tecnológica y una fuerte conexión con su comunidad de usuarios. Antes de iniciar sus operaciones en nuevos países, Xiaomi realiza estudios detallados para identificar distribuidores locales estratégicos, asegurando que los clientes reciban sus productos sin demoras significativas. Además, adapta su oferta a los intereses y preferencias de cada mercado, proporcionando atención al cliente en los idiomas locales y creando una experiencia personalizada que fomenta la cercanía cultural y emocional, clave para la fidelización de los consumidores.

La calidad es algo que muchos consumidores valoran según diferentes preferencias y las marcas deben satisfacer las expectativas de sus clientes. Xiaomi se beneficia del hecho de que mientras algunas marcas occidentales han tenido problemas para introducirse en el mercado chino, las marcas chinas han demostrado ser más atractivas para los clientes occidentales. Actualmente, Xiaomi está alcanzando una mayor popularidad en Europa, donde los consumidores valoran su línea de productos por su relación calidad - precio.

Xiaomi ofrece un servicio postventa que da soluciones que incluyen reemplazo, soporte online 24/7 para resolver problemas en tiempo real, servicio de reparaciones rápidas, actualizaciones continuas y una garantía de 3 años, fortaleciendo la imagen de marca y lealtad del cliente. Además, fideliza a sus clientes con promociones y descuentos exclusivos para los clientes registrados en su plataforma, así como un sistema de puntos que se acumula por cada compra y que los clientes intercambian en futuras adquisiciones.

El marketing de Xiaomi es principalmente digital a través de las redes sociales e interactuando directamente con el consumidor. En una entrevista realizada a doña Nelly de Navia³, la directora de marketing de Xiaomi, cuenta cómo la compañía fideliza clientes, aparte de por su ecosistema de productos interconectados ya mencionado, a través de su club “Xiaomi Fans” que ofrece una experiencia totalmente personalizada a sus usuarios inscritos. En esta plataforma los clientes participan directamente a través de consultas y opiniones en tiempo real. A pesar de que esto introduce un cierto grado de variabilidad generada por los clientes (Frei, 2006), que aumenta el precio al reducir automatización en algunos aspectos, permite a la empresa construir un mayor conocimiento de estos clientes.

³ La entrevista se puede encontrar en el siguiente enlace: [Xiaomi, Una Marca Sin Límites | Control Publicidad](#)

Gracias a ello la compañía tiene un contacto directo con sus clientes donde estos celebran los logros de Xiaomi, pero también ofrecen un *feedback* crítico que le permite mejorar al gusto de sus más fieles seguidores. También se organizan quedadas para atender a sus clientes en los aspectos que necesiten.

El marketing de Xiaomi se centra principalmente en canales digitales, interactuando directamente con los consumidores a través de redes sociales y campañas innovadoras. Un ejemplo destacado es la campaña “Human x Car x Home” en Madrid, donde se presentó el coche eléctrico SU7 en una casa inteligente equipada con tecnología de la marca, permitiendo a los visitantes experimentar las últimas innovaciones en domótica y movilidad eléctrica.

Xiaomi también participa en eventos deportivos para reforzar su presencia de marca. En abril de 2025, fue socio tecnológico oficial del evento “Red Bull Ibiza Royale”, una exigente carrera de obstáculos que contó con la participación de “influencers” y el equipo olímpico español de “breakdance”. Durante el evento, se presentó el nuevo color “Sand Gold” del dispositivo “Redmi Note 14 Series”, inspirado en la energía de la isla.

Sin embargo, Xiaomi también utiliza otros tipos de marketing, por ejemplo, realizó una campaña de “Street marketing” en la que un camión transportaba un coche EV de Xiaomi en una caja transparente por el centro de Madrid en noviembre de 2024. Para realizar las campañas de marketing cuentan con alianzas con otras empresas, pues el marketing está localizado en cada país para una mayor eficiencia, pero este departamento no cuenta con demasiada gente en cada país. En este proceso, los trabajadores de marketing de Xiaomi, que lógicamente conocen bien la empresa, hacen un “brainstorming” para comunicar la información necesaria a las otras empresas que les ayudan a mejorar sus campañas.

La venta directa al consumidor para reducir costes y los precios asequibles, también forman parte de la estrategia de marketing de Xiaomi, así como su innovación constante que mantiene al consumidor pendiente porque siempre tiene algo nuevo relacionado con las últimas tecnologías que ofrecer al consumidor.

Xiaomi decidió eliminar la marca Mi para evitar confusiones en los clientes, pero utiliza una estrategia de submarcas, diferenciándose hoy entre: Xiaomi, que es la marca de productos premium y algo más cara que sus otras marcas, aunque manteniendo su política de márgenes de beneficio reducidos; “Redmi”, que es la marca de productos de gama media, más asequibles y dirigidos a un público más joven, y “Poco”, que es la marca

De start-up a gigante tecnológico: internacionalización y análisis estratégico-financiero de Xiaomi

integrada en Xiaomi para smartphones potentes a un precio reducido. Con esta estrategia la compañía consigue ampliar su público objetivo, pero sin perjudicar la imagen de marca.

Esta estrategia permite ampliar el público objetivo sin perjudicar la imagen de marca. Redmi cada vez tiene mayor notoriedad, y en noviembre de 2024 decidieron cambiar a la submarca su logo, diferenciándolo más del logo de Xiaomi. Se trata de una estrategia de marketing con la que pretende transmitir mayor modernidad y que sus clientes lo asocien con una mayor calidad, así como hacer ver que esa marca se ha consolidado. De esta manera mejora la percepción de los clientes de Redmi y le da mayor identidad, mientras que la siguen asociando con Xiaomi debido a la coherencia visual de la marca.

9. Análisis Financiero de Xiaomi.

Después de haber examinado los factores que impulsan la internacionalización de Xiaomi (apartado 7) y cómo la compañía ha desplegado su estrategia operativa, logística y comercial para competir en un entorno global (apartado 8), resulta fundamental analizar **su estructura económico-financiera y los resultados derivados de dichas decisiones estratégicas.**

En este estudio nos centraremos en dos de los principales estados financieros: la cuenta de resultados y el balance, debido a las limitaciones de extensión del trabajo no cubriremos el resto de los estados contables.

9.1. Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias.

En este epígrafe se realizará un análisis vertical y otro horizontal de la cuenta de resultados de Xiaomi (Anexos 2 y 3). El análisis vertical nos indica la estructura de la empresa, a través de los porcentajes de participación de cada cuenta respecto a los ingresos obtenidos en un mismo periodo, que son un valor de referencia estático. Esto permite comparar empresas sin importar país o tamaño, así como ver si la distribución de activos, pasivos y patrimonio neto es adecuada para las necesidades de la empresa. El análisis horizontal consiste en una comparación de cada partida respecto al año anterior.

- **Análisis vertical.**

Durante los años 2021–2023, los costes de ventas han sido siempre la partida más relevante, representando más del 75 % de los ingresos en cada ejercicio. Mientras tanto, el EBITDA, que refleja el beneficio antes de intereses e impuestos, apenas alcanzó un

6,45 % en su mejor año. En 2022, el margen EBITDA se desplomó debido a la crisis que afectó a Xiaomi, pero en 2023 logró recuperarse, superando los niveles de 2021. Aun así, 2023 fue el año con menores ingresos, pero también con un coste de producción proporcionalmente más eficiente, lo que se tradujo en el margen bruto más alto del trienio: 21,21 %. Esto obedeció a mejoras en la tecnología, automatización, optimización de procesos y economías de escala, más allá del mero efecto de recuperación tras la crisis en menor medida, ya que el aumento de los beneficios se basó principalmente en la reducción de costes, no en mayores ventas.

Cabe destacar el aumento de gastos en I+D con respecto a los ingresos de ventas durante los tres años (sobre todo para el desarrollo del EV), que junto con los de venta y marketing suponen las mayores partidas de costes operativos. Así mismo, los gastos administrativos, a pesar de suponer una representación pequeña sobre los ingresos, aumentan año tras año.

- Análisis horizontal.

Xiaomi ha experimentado una continuada *caída de ingresos*. Las posibles causas pueden incluir la disminución en la demanda de dispositivos electrónicos como consecuencia de una mayor competencia, o por cambios en el mercado global. Estos cambios se pueden deber a una disminución del poder adquisitivo general de sus clientes por la creciente inflación global, o una prolongación de la vida útil de sus productos por su aumento de demanda tras la pandemia, que hace que en los siguientes años haya menos demanda. Otra posible razón es una disminución del precio o de la cantidad de ventas debido a una menor producción por problemas en la cadena de suministro, como interrupciones por falta de suministros en elementos clave para la producción.

Los ingresos por ventas disminuyen en un 16,18% en 2022 y en un 9,29% en 2023. Sin embargo, encontramos una gran diferencia entre un año y otro, y es que en 2022 el coste de ventas baja en una menor proporción que los ingresos (un 15,41% frente al 16,18% previamente mencionado), lo que supone que el beneficio disminuya a un 19,75%. Por el contrario, en 2023 la disminución del coste de ventas es en mayor proporción que de ingresos (de un 10,91% frente al 9,29% de ingresos), por lo que, a pesar de tener menos ingresos por ventas, su margen bruto aumenta un 13,25%. Esto nos demuestra que el motivo del aumento de margen de beneficio de Xiaomi es por mejoras operativas que han conseguido.

En 2022 disminuyen en mayor medida los ingresos que los costes, lo que nos desvela que la fuerte caída de ingresos del 2022 se debió a una caída en la demanda, que desemboca en una menor producción, y por ello en unos menores costes de ventas. Explorando el posible motivo de esta caída de demanda se encuentra un aumento de competencia en el sector de los móviles durante este año y la crisis, que obligó a Xiaomi a reducir sus precios de venta, y en consecuencia a reducir sus beneficios. Por el contrario, en 2023, disminuyen en mayor medida los costes que los ingresos, resultando, por tanto, en una mayor eficiencia operativa, por lo que la bajada de ingresos podría deberse a unos menores precios de venta, a una menor demanda o ambas. Consultándolo en los informes de Xiaomi se concluye que ambos son motivos de este aumento de beneficio.

Respecto a los gastos operativos: entre las partidas de gastos que más aumentan son los *gastos de investigación y desarrollo*. Este continuo aumento en dichos gastos, a pesar de la disminución de ingresos, demuestra la importancia que Xiaomi da a la innovación, que destaca como parte de la estrategia de la compañía para continuar con éxito en el largo plazo.

Entre las partidas de ingresos que más disminuyen son *otros ingresos*, que lo hacen en un 38,9% como consecuencia de la disminución de subvenciones del gobierno, tal y como se menciona en el informe anual de Xiaomi ([Annual & Interim Reports | Xiaomi Corporation](#)), consultado en febrero de 2025).

Los *gastos de venta y marketing disminuyen* de 2022 a 2023 en un 15,47%, que en comparación al 0,13% de 2022 es una gran reducción. Esto se explica, principalmente, por una mejor logística y menos envíos, y también por un menor gasto en marketing. Esta decisión de disminuir notablemente sus gastos en marketing probablemente se deba a un intento de compensar el aumento de gastos en innovación para que la caída de ingresos no suponga una reducción de sus beneficios. Para ello, lo que ha hecho Xiaomi ha sido invertir más en ventas online y reducir las promociones tradicionales, que a menudo pueden resultar más costosas. Respecto a los gastos administrativos, aumentan alrededor de un 6% en 2022 pero se reducen en el 2023, también alrededor de un 6%, compensando el mayor gasto que hubo en 2022.

Los *Cambios en el valor razonable de los instrumentos financieros medidos a valor razonable a través de resultados*, pasan de tener ganancias a pérdidas en 2022, y a obtener ganancias de nuevo en 2023. Esto es consecuencia de pérdidas y beneficios de inversiones de capital cotizadas.

El *Porcentaje de los beneficios/pérdidas netas de las inversiones contabilizadas*, utilizando el método de la equidad, pasa de tener pérdidas a tener ganancias. Se observa la misma tendencia en *otras ganancias/(pérdidas) netas*, donde se incluyen las ganancias por cambio de moneda extranjera.

Los *ingresos financieros netos* comienzan siendo negativos en 2021, aumentan mucho en 2022 y siguen aumentando en 2023. La explicación es un aumento de los depósitos a corto plazo. Es decir, Xiaomi ha colocado mayor cantidad de dinero en depósitos que generan intereses y los tipos de interés de los depósitos en dólares estadounidenses han estado subiendo durante esos años, por lo que generan mayor rentabilidad. Esto se ve parcialmente compensado por el cambio de valor de los pasivos financieros, ya que las cuentas se realizan en su moneda funcional, que es el dólar estadounidense, mientras que la mayoría de sus operaciones se llevan a cabo en China y otros países, pero en comparación con el otro efecto no supone una gran diferencia.

Aunque la reducción de ingresos de 2021 a 2022 fue moderada, el impacto en el resultado fue muy considerable, pues bajó un 87,25% debido a la disminución de los ingresos y aumento de los gastos operativos. Pero de 2022 a 2023 aumentó mucho, un 554,57%, superando incluso el resultado de 2021. Esta mejora se debió a un mejor control de sus gastos, incluyendo la disminución de gastos en marketing y la mejor eficiencia de los costes de producción, así como el notable avance en los ingresos por inversiones e instrumentos financieros. Por otro lado, dicho buen impacto en el resultado se debe a su aumento de margen de beneficio y a que su inversión en I+D da sus frutos, consiguiendo como resultado un aumento en la demanda.

9.2. Análisis del balance de situación.

Se realizará un análisis vertical y otro horizontal del balance (Anexos 8 y 9 para las cuentas de activos, y anexos 10 y 11 para las de pasivos y patrimonio neto). Tanto los activos como los pasivos aumentan en 2023 (Anexo 13), lo que sugiere una expansión de la empresa, ya que financia nuevos activos a partir del pasivo y patrimonio neto.

9.2.1. Estructura del activo.

- Análisis vertical.

En la tabla de análisis vertical de activos del anexo 4 encontramos los porcentajes verticales del activo total del balance de situación. El activo total representa el 100% y el

resto de los porcentajes son la representación de todas las partidas respecto al activo del mismo año.

Vemos que en los tres años examinados la compañía tiene una proporción mayor de activos corrientes que de activos no corrientes, por lo que aproximadamente el 60% de la inversión está dirigida al activo corriente (convertible en dinero en menos de un año). Esto nos indica una alta liquidez, ya que la mayor parte de sus activos se pueden convertir en efectivo a corto plazo. En este sentido tiene una estrategia conservadora, lo que nos indica que no invierte en activos no corrientes, sino que subcontrata la fabricación, impacta positivamente por disminuir inversión de equipos y evitar gastos altos, pero también impacta negativamente en dependencia de proveedores, control y logística.

Hay una pequeña disminución en la proporción de activos corrientes en 2022 y un posterior aumento en 2023 sobre los activos totales de cada año. La caída se debe principalmente a las inversiones a corto plazo valoradas a valor razonable con cambios en resultados. El posterior aumento es consecuencia principalmente de *Inversiones a corto plazo a valor razonable con cambios en resultados* y a los *Depósitos a corto plazo*.

También podemos subdividir las cuentas de activo de manera que, por ejemplo, los inventarios en 2023 son un 13,70% del activo total y un 22,32% del activo corriente (Anexo 9).

La gestión del efectivo es muy importante para la salud financiera de una empresa. Un saldo bajo de efectivo podría indicar que no se ha vendido o no se ha cobrado y mucho dinero puede no ser conveniente porque tiene una rentabilidad baja. En ninguno de los tres años examinados la partida de efectivo es demasiado elevada, por lo que aparentemente no tendría infrautilización de activos debido a un exceso de efectivo.

Las cuentas por cobrar son dinero que los clientes deben a la empresa y si tiene un valor alto puede indicar una mala gestión de cobro como la concesión de largos plazos de pago, o bien, pagos vencidos que no se han cobrado. Sin embargo, para saber el motivo hay que analizar el detalle de estas cuentas para comprobar si hay cuentas a cobrar vencidas, lo que indicaría una mala gestión de cobro, o si a mayoría de clientes están dentro de los plazos de pago. Se observa que Xiaomi realiza grandes ventas a final del ejercicio mediante campañas de ventas *flash* y campañas de ventas navideñas, por lo que tiene una mayor representación en estas cuentas justo al cierre del ejercicio.

La mayor partida del activo no corriente son *Inversiones a largo plazo a valor razonable con cambios en resultados*, que representa cerca de un 20% en los tres años. Se produce un aumento porcentual en todas las partidas del activo no corriente de 2021 a 2022, parcialmente compensado con *inversiones a largo plazo valoradas a valor razonable con cambios en resultados contabilizadas* y los *activos intangibles*, que son las únicas que aumentan. Cabe destacar que para cualquier empresa tecnológica los activos intangibles son de suma importancia, al incluir elementos como software y patentes. En cambio, se aprecia en 2023 una disminución porcentual de todas las partidas del activo no corriente respecto al 100% del activo de un año a otro, compensadas parcialmente por el aumento proporcional en inmovilizado material y en activos intangibles.

- Análisis horizontal.

El total de activo disminuyó en 2022, pero después aumentó en 2023 un 11,14%, indicándonos que la empresa creció. Estos activos están financiados con los pasivos, que aumentan un 15,74%, y con recursos propios, que aumentan un 6,99%.

El activo corriente disminuye en 2022, pero aumenta en 2023 prácticamente llegando a los niveles de 2021 de nuevo.

La bajada en activo corriente de 2022 es la que provoca la disminución de activo total, disminuyendo la liquidez de la empresa. Xiaomi paga deudas a corto plazo que disminuyen un 61,76%, paga deudas a proveedores que disminuyen un 30,1%, e invierte en activo fijo que aumenta. La partida que más baja es la de *Inversiones a corto plazo valoradas a valor razonable con cambios en resultados* de un 66,99% lo que refleja pérdidas, consecuencia de la caída de los mercados por la inestabilidad financiera mundial. Sin embargo, esta disminución es compensada solo en parte por el aumento del activo no corriente.

En 2023 aumenta el activo total, pero sube mucho más el activo corriente que el activo no corriente. Así, aumenta el porcentaje en todas las partidas de los activos corrientes, excepto el de cuentas comerciales y pagarés, que se mantiene estable, y el de *Inventarios* que disminuye un 17,43%, consecuencia de una optimización en la gestión de inventarios (mayor eficiencia de la cadena de suministros, disminución del *stock* y menores costes de almacenamiento), lo que supone mayor eficiencia operativa ante una disminución de la demanda. Esto se debe a la disminución de producción e inventarios, consecuencia de su estrategia de producir bajo pedido mencionada en el apartado de estrategia.

La partida que más aumenta es *Pagarés por cobrar a valor razonable con cambios en otros resultados integrales* un 214,13%, que son derechos de cobro futuros medios a valor de mercado que tiene la empresa por parte de terceros. Xiaomi ha reconocido un aumento de valor de estas cuentas a cobrar, pero no lo registra como ganancia en la cuenta de resultados hasta que no se realice el cobro en aplicación del principio de prudencia. Este aumento en 2023 es consecuencia de un menor riesgo de impago de los clientes y de una disminución de los tipos de interés o, si están en moneda extranjera, de un tipo de cambio más favorable.

Las *Inversiones a corto plazo a valor razonable con cambios en resultados* incluyen, entre otros, acciones, bonos y fondos de inversión que la empresa vende a corto plazo para conseguir liquidez, y cuyas variaciones se reflejan en la cuenta de resultados. Primero disminuyen un 66,99% de 2021 a 2022 debido a la crisis económica mundial que dio lugar a fluctuaciones del mercado y a una inflación que aumentó los tipos de interés en 2022. Después, estas inversiones aumentan un 92,27% de 2022 a 2023, siendo la segunda partida que más crece del activo corriente de este año, consecuencia de la bajada de tipos en 2023 que incrementa el valor de estas inversiones. Esta variación afecta directamente a tanto a la cuenta de resultados como a la liquidez, mejorando en 2023 la estabilidad financiera. Es una partida fuerte que indica que la empresa busca rentabilidad rápida, pudiendo asumir los riesgos gracias a la elevada liquidez de la que disponen.

De igual manera los *Depósitos bancarios a corto plazo* disminuyeron en 2022, aunque solo un 5,43 %, lo que se podría atribuirse a un mayor uso de efectivo, menos ingresos, impuestos o cancelación de préstamos. En cambio, en 2023 aumentaron un 65,58%, superando con creces los niveles de 2021. El aumento puede ser causa de la venta de activos, la disminución de gastos (mayor eficiencia operativa), los mayores ingresos y la estrategia de liquidez conservadora, pero si el aumento es excesivo puede generar infrautilización de recursos.

Mientras que las dos primeras, *Pagarés por cobrar a valor razonable con cambios en otros resultados integrales* e *Inversiones a corto plazo a valor razonable con cambios en resultados*, verticalmente tienen una proporción muy pequeña, los depósitos bancarios a corto plazo representan una partida muy importante vertical y horizontalmente, ya que contiene cantidades grandes (representación vertical del 16,28% sobre el 61,39% que son los activos corrientes en 2023) y además aumenta un 76,13% (horizontalmente en 2023).

Los *pagos anticipados y otras cuentas por cobrar* es una partida que la empresa utiliza como estrategia de negociación con proveedores para obtener descuentos. Un exceso supone un riesgo ante los proveedores porque es un adelanto de dinero y una mala gestión del *cash-flow*. Sin embargo, en el caso de Xiaomi, debido a su elevada liquidez, no llega a influir en la gestión de caja y las cantidades son similares los 3 años.

Los efectivos aumentan en 2022 y 2023, los efectivos restringidos aumentan en 2023 y los depósitos bancarios aumentan en 2023. Xiaomi aumenta los recursos con mayor liquidez, lo que se podría deber a un aumento de ingresos por ventas, pero lo descartamos porque en la cuenta de resultados vemos que no es así, puesto que los ingresos disminuyen. Otro posible razonamiento es una buena gestión de cobro, pero también lo descartamos, puesto que las cuentas a cobrar aumentan un 17,01%, compensada en parte con las cuentas comerciales y pagarés que disminuyen un 3,43%. Sin embargo, dicho aumento es porque la empresa flexibiliza el crédito a los clientes aumentándolo por ejemplo de 30 a 60 días, lo que supone mayor tiempo de espera para cobrar, por lo que no mejora la gestión de cobro (todo ello sin entrar en el análisis de vencimientos impagados). Se concluye, por tanto, que la compañía tiene más liquidez por un aumento en las cuentas a pagar y a pagar y periodificar.

El activo no corriente aumentó, tanto en 2022 como en 2023, pese a la disminución de activo total que hubo del 2021 al 2022. Aunque la mayor parte del activo no corriente disminuye, cabe destacar dos partidas que compensan y superan las pequeñas disminuciones de los otros activos no corrientes; a saber:

Los *Activos intangibles*, pese a disminuir en 2022, posiblemente por amortizaciones, aumentaron un 86,38% pasando de 4,629,676€ en 2022 a 8,628,739€ en 2023. Este aumento puede ser consecuencia de compra de patentes, marcas o licencias, inversión en software y tecnología patentada, mayor valoración de mercado de activos intangibles, más inversión en I+D que puedan capitalizar, o haber comprado empresas a un precio superior al valor de sus activos netos cuya diferencia se registra como activo intangible.

La cuenta de *Inmovilizado material* en 2022 aumenta un 28,93% y en 2023 un 40,76%, lo que en principio indica intención de expansión operativa, aunque también puede significar una revalorización (aumento del valor de sus activos por mejoras). Dicho aumento se debe a la compra de empresas con activos fijos (consecuencia de su estrategia de expansión y diversificación de productos), menor depreciación de la vida útil de sus activos y aportaciones de capital.

Las *participaciones en otras empresas* se redujeron tanto en 2022 como en 2023, y fijándonos en la composición de la cuenta de resultados se concluye que la finalidad de esta desinversión es obtener liquidez aumentando el efectivo, debido a la bajada de la demanda y de los ingresos. Además, al invertir menos en participaciones en otras empresas, pudo destinar más recursos a I+D, lo cual le interesa más para su sostenibilidad en el largo plazo.

Sus *inversiones en el largo plazo valoradas a valor razonable* aumentaron en ambos años, 2022 y 2023, siendo la partida más fuerte, puesto que Xiaomi apuesta por las inversiones a largo plazo centradas en la rentabilidad (como es sabido, en las participaciones se busca tener influencia sobre las decisiones de la empresa y en las inversiones a valor razonable la finalidad es únicamente la rentabilidad).

Respecto a sus *depósitos bancarios a largo plazo*, es la segunda partida más significativa y estos aumentan tanto en 2022 como en 2023. Esto sugiere que la compañía busca tener mayor liquidez ante posibles imprevistos o crisis. Sin embargo, al profundizar en el análisis, se puede concluir que esta liquidez forma parte de una estrategia financiera que tiene en cuenta el proyecto de coche eléctrico previsto para 2024, el cual requerirá una importante inversión.

9.2.2. Estructura del pasivo y patrimonio neto.

Para analizarlo se utilizan la tabla de pasivo y patrimonio neto para análisis vertical (Anexo 6) y la tabla de pasivo y patrimonio neto para análisis horizontal (Anexo 7).

- Análisis vertical.

El activo total se financia con el pasivo total y el patrimonio neto. Por tanto, este análisis vertical nos muestra la contribución de los propietarios (recursos propios) y el que se obtiene con deudas (recursos de terceros).

El patrimonio neto supone aproximadamente la mitad del porcentaje del total de la financiación de Xiaomi en los 3 años examinados, por lo que alrededor del 50% de Xiaomi está financiada con recursos propios y el otro 50% con recursos ajenos. Por ello, su riesgo por endeudamiento es moderado.

En 2022 hay una muy leve disminución del apalancamiento con terceros, y un aumento de patrimonio neto, mientras que en 2023 ocurre lo contrario. Esto quiere decir que en 2022 utilizó algo más de financiación propia y algo menos de financiación ajena, y

en 2023 hizo justo lo contrario. A pesar de la disminución de 2023, desde 2022 mantiene su patrimonio neto por encima del 50%.

Los pasivos totales representan las obligaciones financieras que la empresa contrae con terceros. Dentro del total de pasivos, la deuda a corto plazo en 2023 es de 72,25% sobre el total de pasivo, que es mucho mayor que la deuda a largo plazo, pese a que, como es sabido, una empresa refleja mayor salud financiera cuando el porcentaje de deuda a largo plazo es mayor que el porcentaje de deuda a corto, debido a la menor exigibilidad de la primera, y pese a que un porcentaje alto de deuda a corto plazo limita la obtención de nuevos créditos unido a que estas deudas tienen tipos de interés más altos que los créditos a largo plazo.

Posteriormente, analizaremos el activo y el pasivo de manera vertical a través de las ratios de liquidez para ver la capacidad de pago de la empresa de sus deudas a corto plazo, así como también las ratios de endeudamiento.

- Análisis horizontal.

El patrimonio neto ha aumentado cada año, lo que es una buena señal de fortalecimiento de su estructura financiera.

Este aumento de patrimonio neto reduce la necesidad de financiación ajena. La principal razón del aumento de inversores en Xiaomi desde 2021 es que, en ese año, bajo la primera etapa de la administración Trump en EE. UU., se incluyó a Xiaomi en la lista negra de empresas que suponen un peligro nacional para EE. UU., obligando a Xiaomi a pedir a todos sus inversores estadounidenses que se deshicieran de sus acciones en el plazo de un año. Sin embargo, la compañía recurrió ante la Justicia de los EE. UU. esta acusación, consiguiendo que se declarara que no había razones para afirmar que Xiaomi fuera una empresa relacionada con la milicia comunista China, lo que motivó que fuera eliminada de la lista negra y que se cancelaran las restricciones impuestas a sus inversores.

Las *reservas* han aumentado cada año, fruto de la política de la empresa de no repartir dividendos. En su lugar, retiene las ganancias para tener mayor capacidad de invertir en el futuro sin necesidad de endeudarse excesivamente, lo que se alinea perfectamente con su enfoque estratégico. Estas altas reservas también les suponen un seguro ante volatilidades del mercado.

Las *participaciones minoritarias* aumentaron en 2022, posiblemente debido a la compra de acciones por parte de terceros. En 2023 disminuyó porque Xiaomi recompró acciones, lo que también se ve reflejado en su informe anual.

En 2022 el pasivo total se redujo bastante, probablemente fruto del pago de deudas y de una respuesta ante la caída de ventas a través de una estrategia de desapalancamiento. Sin embargo, en 2023 el pasivo volvió a aumentar debido a la necesidad de financiación ajena para realizar una serie de inversiones, pero que en el futuro supondrá crecimiento.

El pasivo corriente ha aumentado de forma importante de 2022 a 2023, lo que podría generar falta de liquidez si no hay suficiente efectivo. Fundamentalmente han aumentado los *préstamos a corto plazo*, un 269,52%, en parte como consecuencia de la conversión de préstamos a largo plazo hacia préstamos a corto, porque esta es la partida que más disminuye de los pasivos no corrientes.

El *anticipo de los clientes* también refleja un aumento importante, lo que nos indica que la empresa es vista como fiable y segura por sus clientes. Aumentan cada año, posiblemente por reservas de clientes de nuevos productos. Este dato pone de manifiesto el éxito de su estrategia innovadora, así como su buena gestión de inventario con fabricación bajo pedido y disminución de costes de almacenamiento.

Las *cuentas comerciales por pagar* son la partida más alta en 2021, bajan notablemente en 2022 y suben algo en 2023, aunque siguen siendo mucho menores que en 2021. Esto nos indica una mejora de su poder de negociación con los proveedores, además de su mejora del sistema de inventario, pago de deudas, reducción de compras a crédito, renegociación de deudas, pero también se debe a una menor actividad comercial (disminución de ventas y, por ende, de compras a los proveedores).

Los *borrowings a corto plazo* en cambio disminuyeron mucho en 2022, pero en 2023 aumentaron de nuevo, lo que indica necesidades temporales de financiación y una estrategia de financiación que se adapta en función de sus necesidades de liquidez. Esta dependencia en la financiación a corto plazo podría suponer un riesgo, si los tipos de interés suben en un entorno en el que tanto en 2022 como 2023 disminuyen las ventas.

El pasivo no corriente se mantiene más o menos estable a lo largo de los años, aunque suba algo en 2023. Esto nos transmite que Xiaomi no ha cambiado demasiado su

estrategia de financiación a largo plazo, evitando asumir deudas altas ante la incertidumbre.

La *provisión de garantía* en el pasivo corriente y no corriente aumenta cada año, lo que puede explicarse por una ampliación de la garantía de los productos (una garantía más larga) o por una disminución de la calidad de los productos (fallos con más frecuencia), de ahí la necesidad de dotar más provisión. En el caso de Xiaomi esto se debe a que desde el 1 de enero de 2022 extendió 1 año la garantía oficial de sus productos, de 2 años a 3 años.

En 2022 disminuyen tanto los impuestos pendientes de pago a corto plazo como los de largo plazo debido a la disminución del beneficio bruto. En 2023 los impuestos por pagar a corto plazo aumentan y los impuestos por pagar a largo plazo lo hacen en mayor medida. Los *Pasivos por Impuestos Diferidos* crecen cada año, reflejando diferencias temporales en la contabilidad de impuestos y posible optimización fiscal.

Tanto las cuentas comerciales a pagar como las cuentas comerciales a pagar y periodificar tienen que reducir su importe porque debe disminuir la deuda a corto plazo, al ser esta más de dos veces mayor que la deuda a largo plazo mientras que lo recomendable es que la deuda a corto plazo sea menor que la de largo plazo, ya que supone menos liquidez y mayor riesgo de impago por parte de Xiaomi, así como mayor necesidad de recurrir a financiación ajena.

Los préstamos a corto plazo, aunque en 2022 disminuyeron, en 2023 aumentaron mucho, mientras que los préstamos a largo plazo aumentaron levemente en 2022 y también aumentaron en 2023. Este aumento de pasivo corriente no es conveniente, porque representa un 72,25% del total de pasivos en 2023, cuando lo conveniente sería que representase menos del 50%, y de manera general, lo menos posible. La compañía debería haber dedicado el aumento de efectivos a disminuir estos préstamos a corto plazo en vez de aumentarlos, aunque el análisis vertical muestra que en 2023 los préstamos a corto plazo representan solo un 3,86% y los préstamos a largo plazo un 13,55% del pasivo.

9.3. Aplicación de ratios financieros.

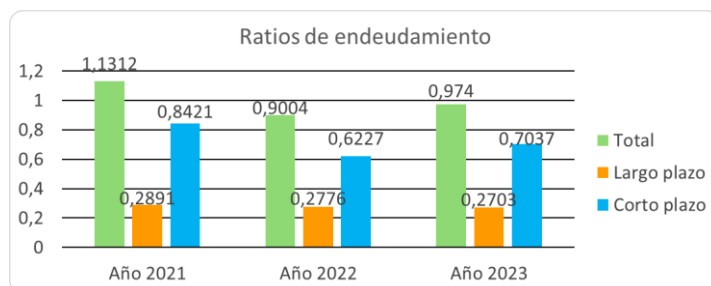
Los ratios ideales de una empresa pueden variar en función de múltiples factores, como, por ejemplo, su tamaño, su etapa de desarrollo, el sector al que pertenece, o el entorno económico en el que opera. Se utilizarán los anexos 10, 11 y 12 para realizar calcular los de Samsung y poder comparar así las dos empresas: Samsung y Xiaomi.

9.3.1. Análisis de endeudamiento.

9.3.1.1. *Ratio de endeudamiento.*⁴

Ratio de endeudamiento = Pasivo total / Patrimonio Neto.

Ilustración 2: Ratio de endeudamiento Xiaomi



Fuente: Elaboración propia.

Como es sabido, un alto endeudamiento supone riesgo a no poder hacer frente a obligaciones, pero un endeudamiento controlado también tiene sus ventajas: no supone pérdida de control (al contrario que un accionista), la variación del capital lleva a trámites legales, con un crédito hay flexibilidad por parte de los deudores para desendeudarse en cualquier momento en que la empresa desee (por ejemplo si ingresa mucho flujo de efectivo y desea finiquitar la deuda) y los accionistas son poco proclives a realizar aportaciones. Por todo ello se necesita un profundo conocimiento del contexto para concluir si la situación de la compañía es buena o mala y para poder asesorarla sobre su ratio de endeudamiento.

La ratio de endeudamiento de Xiaomi está cercana a 1 los tres años. Sólo en 2021 tiene una ratio superior a 1, lo que nos indicaría que no cubre su total de deudas con recursos propios. Este endeudamiento se debe a que Xiaomi invierte de manera considerable en innovación y diversificación para tener mayor penetración y consolidación internacional, logrando mantener ingresos a pesar de estar en un entorno económico fluctuante.

Ilustración 3: Tabla de endeudamiento Xiaomi vs Samsung

Endeudamiento	2021	2022	2023
Xiaomi	1,1312	0,9004	0,974
Samsung	0,3992	0,2641	0,2536

Fuente: Elaboración propia.

⁴ Esta ratio indica la cantidad de euros de financiación ajena que se utiliza por cada euro de financiación propia. Por ejemplo, en 2023 por cada 0,974 euros de financiación ajena la compañía utiliza 1 euro de financiación propia.

Samsung en cambio, tiene una ratio de endeudamiento que indica una estrategia de deuda más conservadora que Xiaomi.

Se puede concluir que Xiaomi tiene una posición financiera sólida que le permite el crecimiento internacional.

9.3.1.2. Ratio de endeudamiento a largo plazo.

Ratio de endeudamiento a largo plazo = Pasivo no corriente / Patrimonio neto.

Ilustración 4: Tabla de endeudamiento a largo plazo Xiaomi vs Samsung

Endeudamiento l/p	2021	2022	2023
Xiaomi	0,2891	0,2776	0,2701
Samsung	0,289	0,2208	0,2082

Fuente: Elaboración propia.

En el *largo plazo* Xiaomi tiene una ligera disminución de su endeudamiento a lo largo de los años buscando una posición más conservadora, alineado con la estrategia de endeudamiento de Samsung. A pesar de su proceso de expansión de mercados y diversificación de sus productos, esta contención de deuda está provocada por el contexto de incertidumbre económica que mantiene baja la demanda y altos tipos de interés, colocando a Xiaomi en una posición fuerte ante fluctuaciones económicas. Por otro lado, esta estrategia de bajo endeudamiento es consecuencia de la baja inversión en activos a largo plazo al dedicarse mas al ensamblaje que a la producción y por lo tanto requerir de menos activos fijos como la maquinaria.

9.3.1.3. Ratio de endeudamiento a corto plazo.

Ratio de endeudamiento a corto plazo = Pasivo corriente / Patrimonio neto.

En el *corto plazo*, por el contrario, durante todos los años son superiores a 0,5 y, a pesar de que se redujeron en 2022, probablemente por su estrategia de hacer frente a sus obligaciones y reducir sus deudas, en 2023 han aumentado las deudas incluso por encima de las que tenía en 2021.

Ilustración 5: Tabla de endeudamiento a corto plazo Xiaomi vs Samsung

Endeudamiento c/p	2021	2022	2023
Xiaomi	0,8421	0,6227	0,7037
Samsung	0,1102	0,0342	0,0454

Fuente: Elaboración propia.

La ratio de Xiaomi es muy superior a la de Samsung en todos los ejercicios, porque esta última compañía es más conservadora, además de ser una empresa consolidada en

De start-up a gigante tecnológico: internacionalización y análisis estratégico-financiero de Xiaomi

el sector. Xiaomi, al ser más joven, necesita mayor inversión para su expansión y diversificación que Samsung.

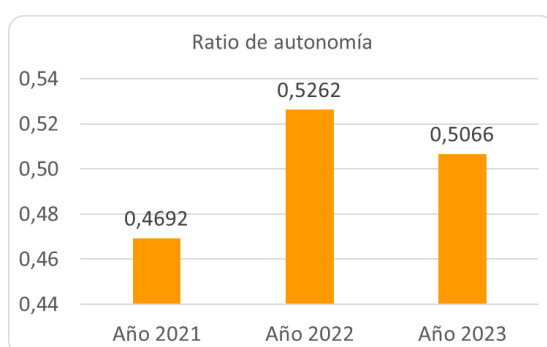
Esta ratio debe ser controlada por Xiaomi, porque le puede suponer riesgo de falta de liquidez para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo ante imprevistos. El motivo de esta necesidad de control del endeudamiento a corto plazo es que este es muy superior al del largo plazo.

Aunque esta ratio apunta a que la estructura del pasivo de Xiaomi no parece equilibrada, se analizará con la ratio de liquidez su capacidad para obtener tesorería rápida para evaluar el citado riesgo de insolvencia.

9.3.1.4. *Ratio de autonomía o independencia financiera.*⁵

Ratio de autonomía o independencia financiera= Patrimonio neto / Activo total.

Ilustración 6: Ratio de autonomía Xiaomi



Fuente: Elaboración propia

En 2021 el 46,92% de los activos de Xiaomi están financiados con el patrimonio neto, indicando un bajo apalancamiento, puesto que no depende mucho de la financiación ajena para mantener sus activos. Cabe sostener, por tanto, que cuenta con una situación conservadora y es financieramente saludable.

En 2022 aumenta ese porcentaje hasta el 52,62% por un aumento relativo del patrimonio neto que no compensa la disminución relativa mayor de los activos, por lo que disminuye el apalancamiento y aumenta su capacidad de autofinanciación con recursos propios.

⁵ Esta ratio mide la proporción del activo financiado por los propietarios y, por tanto, mide el grado de dependencia de la financiación ajena. Cuanto más alto sea el valor menor riesgo de insolvencia tiene la empresa y mayor capacidad para invertir, pues tendrá que pagar menos intereses. Por este camino logrará una mayor capacidad de adaptación, dada la flexibilidad que supone tener una mayor autonomía.

En 2023, disminuye ese porcentaje y aumenta el apalancamiento.

Durante los tres años la ratio de autonomía se mantiene más o menos estable, habiendo un equilibrio entre la cantidad de financiación propia y la ajena. En 2022 tiene una mejora de la autonomía financiera que se mantiene en 2023. Así, sigue una estrategia conservadora y tiene un apalancamiento moderado, ante un entorno económico de incertidumbre con altos intereses y reduciendo riesgo de alto endeudamiento. De esta manera, puede dedicar recursos propios para financiar expansión e innovación.

Ilustración 7: Tabla de ratio de autonomía Xiaomi vs Samsung

Autonomía	2021	2022	2023
Xiaomi	0,4692	0,5262	0,5066
Samsung	0,7147	0,7911	0,7977

Fuente: Elaboración propia.

En 2021 el 71,47% de los activos de Samsung están financiados con recursos propios, lo que indica estabilidad y solvencia con una estructura financiera sólida. En 2022 el porcentaje aumenta debido a un fuerte crecimiento del patrimonio neto por los beneficios retenidos y debido a un aumento moderado de activos totales, enfocándose en una estrategia más conservadora. En 2023 su ratio aumenta ligeramente respecto a 2022, pero manteniendo siempre una estrategia de bajo nivel de deuda y a alto nivel de capital.

Xiaomi tiene una posición sólida, pero menos conservadora que Samsung.

A pesar de que esta ratio nos muestra salud financiera, hay que analizar todas las ratios en conjunto y relacionarlas para valorar la situación financiera de la empresa. Teniendo en cuenta el elevado endeudamiento a corto plazo de la empresa, a pesar de que la ratio de autonomía parezca estable, debe plantearse reestructurar su financiación.

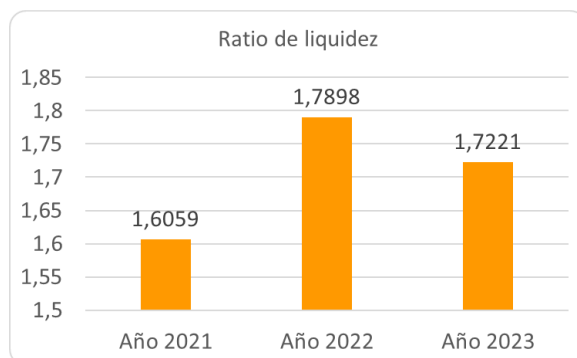
9.3.2. Capacidad de cubrir sus obligaciones.

Las ratios de liquidez se refieren al corto plazo, mientras que las ratios de solvencia se refieren al largo plazo. A continuación, se realizarán los cálculos para la comparación con Samsung utilizando los datos de los anexos 10, 11 y 12.

9.3.2.1. Ratios de liquidez.

a) *Ratio de liquidez* = Activo corriente / Pasivo corriente.⁶

Ilustración 8: Ratio de liquidez Xiaomi



Fuente: Elaboración propia.

Durante los tres ejercicios la ratio está por encima de 1,5, por lo que podría cubrir sus deudas más de una vez y media a corto plazo. Podemos observar que la cantidad de liquidez de la que dispone aumenta bastante del 2021 al 2022 porque ha acumulado más activos líquidos en relación con sus pasivos corrientes, reduciendo así el riesgo de falta de liquidez y mejorando su capacidad para afrontar imprevistos o aprovechar oportunidades, pero después disminuye en 2023. Esto se puede deber a que en el 2021 quería asegurar el mantenimiento de liquidez y realizó pagos disminuyendo el pasivo, y al ver que en el 2022 tenía liquidez suficiente, decidió invertir más en 2023. Esto se alinea con lo mencionado en el análisis de la cuenta de resultados, pues su inversión en I+D ha aumentado de forma continua, y en 2023 ha invertido para introducir coches eléctricos Xiaomi en el mercado en 2024.

Ilustración 9: Tabla de liquidez Xiaomi vs Samsung

Liquidez	2021	2022	2023
Xiaomi	1,6059	1,7898	1,7221
Samsung	2,4758	2,7886	2,5877

Fuente: Elaboración propia.

Samsung tiene suficiente liquidez para cubrir más del doble del pasivo corriente, lo que indica una posición muy conservadora o incluso una infrautilización de recursos líquidos.

⁶ Esta ratio nos indica la capacidad de la empresa para hacer frente a deudas a corto plazo. Una ratio de liquidez tiene que ser moderada para tener suficiente liquidez, pero a la vez sin ser excesiva, porque esto supondría una pérdida de dinero, puesto que se estaría dejando de ganar por no invertir en otros proyectos.

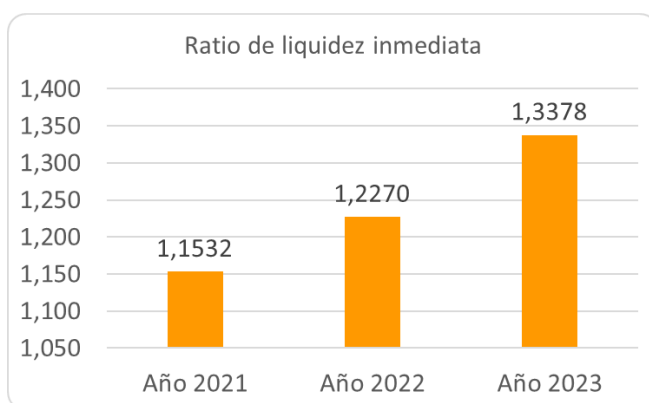
En 2022 aumenta su liquidez por el aumento de los activos corrientes un 0,14% y los pasivos corrientes disminuyen un 11,09%. Esto se debe fundamentalmente a una reducción de préstamos a corto plazo, lo que nos señala una estrategia de desapalancamiento financiero y una mejor gestión de la estructura financiera de la empresa.

En 2023 disminuyen los activos corrientes un 10,31% y los pasivos corrientes disminuyen un 3,35% respecto a 2022. Por ello, vuelve a disminuir su ratio de liquidez.

Xiaomi mantiene una alta liquidez para afrontar su estrategia de expansión y prudencia ante fluctuaciones e incertidumbre del mercado. A pesar de esta estrategia, teniendo en cuenta que Xiaomi tiene liquidez suficiente, debería amortizar deudas a corto plazo para reducir su elevada ratio de endeudamiento a corto plazo. De esta manera reduciría el riesgo de problemas de liquidez y mejoraría su capacidad para afrontar imprevistos o aprovechar oportunidades.

b) *Ratio de liquidez inmediata* = (Activo corriente – Existencias) / Pasivo corriente.⁷

Ilustración 10: Ratio de liquidez inmediata Xiaomi vs Samsung



Fuente: Elaboración propia.

A pesar de que en el año 2023 la liquidez total disminuye, la liquidez inmediata aumenta. Todos los años es superior a 1, por lo que Xiaomi no depende de vender su inventario (que es la parte menos realizable de sus activos corrientes) para afrontar sus deudas a corto plazo.

⁷ También llamada ratio de liquidez ácida, es similar a la ratio de liquidez, pero sin tener en cuenta la parte menos líquida del activo corriente, que es el inventario o existencias, puesto que estas tendrían que ser vendidas para pasar a ser disponible.

En 2021 tiene una ratio un poco superior a 1. El inventario representa un 28,19% del activo corriente, por lo que tiene un *stock* muy alto respecto al activo corriente teniendo una liquidez inmediata justa.

En 2022 su ratio de liquidez inmediata aumenta, por lo que se encuentra en mejor situación para afrontar deudas a corto plazo, sin depender de su inventario. El activo corriente disminuye un 13,69%, pero su inventario solo disminuye un 3,74% (así que sigue teniendo un peso importante) y su pasivo corriente disminuye un 22,55% (analizado en ratio de liquidez).

En 2023 su ratio de liquidez inmediata sigue aumentando y por tanto mejorando. Su activo corriente aumenta un 24,09% y su inventario disminuye un 11,93%, por lo que sus efectos se suman mejorando la ratio, mientras que su pasivo corriente aumenta un 28,96% atenuando el incremento de esta ratio (analizado en ratio de liquidez).

Podemos decir, a la vista de lo expuesto, que el “test ácido” de Xiaomi mejora fundamentalmente por el aumento de efectivos e inversiones a corto plazo, más que por reducción de inventario, además de un control y reducción del pasivo corriente, mejorando la calidad de los activos corrientes.

Ilustración 11: Tabla de liquidez inmediata Xiaomi vs Samsung

Liquidez inmediata	2021	2022	2023
Xiaomi	1,1532	1,227	1,3378
Samsung	2,0062	2,1224	1,9059

Fuente: Elaboración propia.

Para Samsung, en 2021 el inventario representa un 18,97% del activo corriente, lo que es bastante al ser la segunda partida que más representa del activo corriente, pero como tiene una ratio superior a 2 tiene una alta liquidez inmediata. Por ello, tiene más del doble de liquidez inmediata, para cubrir sus deudas a corto plazo, lo que muestra una estrategia muy conservadora en efectivo disponible. En 2022 su ratio de liquidez inmediata aumenta, pese a que su inventario representa un 23,89% de sus activos corrientes. Este aumento en acumulación de inventario tiene que ser supervisado, pues supone un gasto y menor rentabilidad. En 2023 su ratio de liquidez inmediata disminuye y su dependencia del inventario sigue aumentando porque representa un 26,35% de sus activos corrientes.

A la vista de sus ratios de la liquidez inmediata y de su muy elevado endeudamiento a corto plazo, Xiaomi podría reinvertir esta liquidez en oportunidades de inversión que

generen rendimientos suficientes, en el caso de que las haya, o bien, reducir su significativo endeudamiento a corto plazo.

c) *Ratio de tesorería* = Tesorería / Pasivo corriente.⁸

Consideramos que la cuenta de pagos anticipados y otros créditos, a pesar de ser un activo corriente, no es disponible ni realizable, pues son pagos por adelantado de alquileres y de seguros, por ejemplo, que no se pueden transformar en dinero, sino que solo se compensan con su uso. Tampoco tenemos en cuenta los inventarios, pues dependen de la demanda para transformarse en disponible. Para el resto de las cuentas de activo corriente, haremos una tabla de activos disponibles y realizables ordenándola de mayor a menor liquidez (Anexo 14).

Si sólo tenemos en cuenta la parte disponible, Xiaomi tiene en 2021 una ratio de 0,5087, lo que significa que tiene 0,5087 euros de disponible por cada euro de pasivo corriente. Si tenemos en cuenta el disponible y el realizable su ratio asciende a 0,9816, siendo el único de los tres años en el que no es mayor que 1. Entonces, dependería de vender inventario para cubrir la pequeña parte de deudas a corto plazo que no cubre.

En 2022 y 2023 tiene una tendencia positiva que indica una continua mejora de la liquidez inmediata. Si tenemos en cuenta el disponible más realizable su ratio es superior a 1 en ambos años, no teniendo riesgo de impago.

Aunque su ratio de liquidez muestra que la empresa puede cubrir todas sus deudas a corto plazo si se valora todo su activo, su ratio de tesorería inmediata evidencia que no tiene suficiente disponible como para cubrir sus deudas a corto plazo. Con esto se concluye que tendría que recurrir al realizable, y en 2021 incluso vender existencias, para así no tener que recurrir a financiación ajena a corto plazo.

Samsung (Anexo 15) en 2021 tiene una ratio de tesorería inmediata que indica que podría hacer frente a un 44,29% de sus deudas a corto plazo con la partida de efectivo y equivalentes. Si tenemos en cuenta la siguiente partida más líquida (los instrumentos financieros a corto plazo), la compañía podría pagar todas las deudas a corto plazo, pues su ratio es superior a 1. Por último, teniendo en cuenta todo el disponible y realizable, podría pagar dos veces la cantidad que consta el pasivo corriente.

⁸ Esta ratio de tesorería nos indica la capacidad de cubrir las deudas a corto plazo utilizando los activos más líquidos.

En 2022 sigue el mismo patrón que en 2021, pero con una ratio un poco más elevada, lo que posiciona a la empresa en mejor situación. Incluso alcanza la ratio 2 sin tener en cuenta las dos últimas partidas del realizable.

En 2023 la ratio de tesorería inmediata es la mejor de los tres ejercicios, cubriendo casi toda la deuda a corto plazo, porque los efectivos y equivalentes suben y los pasivos corrientes bajan. En cambio, la ratio de tesorería ampliada es la peor de los tres ejercicios, debido a una disminución de las partidas de realizable en comparación con los pasivos corrientes, aunque tiene el doble de activos líquidos y realizables que deudas a corto plazo. En cualquier caso, todos los años tiene una alta liquidez.

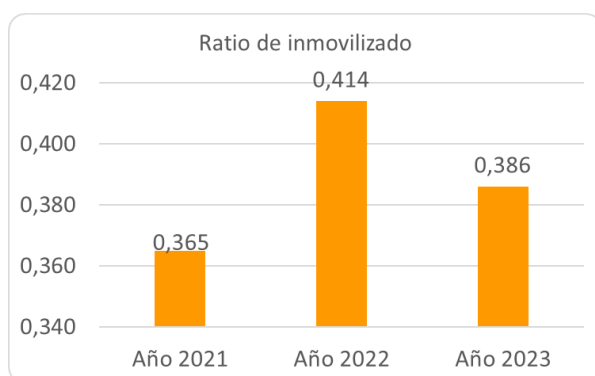
Samsung tiene una liquidez muy fuerte que prácticamente duplica a la de Xiaomi, aunque las dos compañías disfrutan de una buena salud financiera.

9.3.2.2. *Ratios de solvencia.*

a) *Ratio de inmovilizado* = Activo no corriente / Activo total.⁹

La disponibilidad disminuye en 2022 y vuelve a subir en 2023, porque si aumenta la proporción de activo no corriente significa que disminuye la disponibilidad. Al disminuir la ratio de inmovilizado aumenta la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios del mercado y también aumenta su liquidez, aunque en el caso de Xiaomi tiene un buen nivel de liquidez. Al estar en proceso de expansión es bueno que inviertan en maquinaria e I+D, que son activos no corrientes que elevan esta ratio.

Ilustración 12: Ratio de inmovilizado Xiaomi



Fuente: Elaboración propia.

⁹ Compara la proporción de activo líquido y disponible de manera inmediata respecto al total del activo.

Xiaomi tiene en 2021 una representación de activos no corrientes con un peso inferior al de activos corrientes, lo que implica una alta adaptación al entorno y una alta liquidez a corto plazo. Así, se puede observar que tiene una visión operativa más que estratégica por la baja inversión estructural en fábricas, por ejemplo, siguiendo una estrategia de subcontratar.

En 2022 los activos no corrientes aumentan 4,8% con respecto al 2021, consecuencia del doble efecto de incrementar un 5,65% los activos no corrientes y disminuir el activo total en un 6,61%. Busca mayor crecimiento estructural.

En 2023 su ratio disminuye, a pesar de aumentar los activos no corrientes un 10,7%, porque los activos totales aumentan en una mayor proporción: un 18,55%. Este descenso no es por desinversión porque en términos absolutos aumenta, sino porque aumenta en mayor proporción el activo corriente.

Ilustración 13: Tabla de ratio de inmovilizado Xiaomi vs Samsung

Inmovilizado	2021	2022	2023
Xiaomi	0,1378	0,0214	0,1055
Samsung	0,4886	0,5128	0,5702

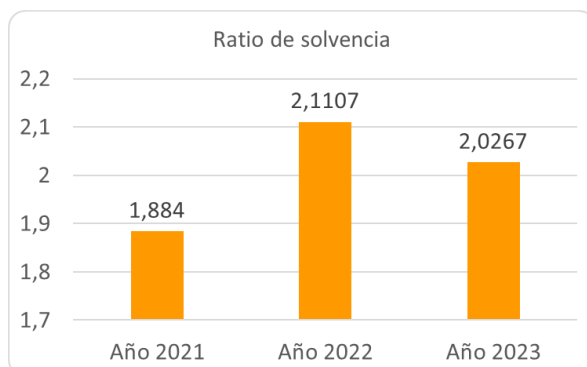
Fuente: Elaboración propia.

Samsung en 2021 tiene una estructura de activos corrientes y no corrientes muy equilibrada, pudiendo invertir en largo plazo y teniendo también liquidez a corto plazo. En 2022 la ratio de inmovilizado sube porque a pesar de que los activos corrientes son estables, los activos totales aumentan un 5,11% consecuencia del aumento en los activos fijos en un 10,31%. En 2023 sigue aumentando, por lo que aumenta su estructura a largo plazo.

Se puede concluir que Samsung tiene una tendencia a una mayor inversión en inmovilizado, pasando de una estrategia de flexibilidad y adaptación a otra más enfocada al largo plazo, para buscar más capacidad productiva y posicionamiento. Sin embargo, Xiaomi tiene mucho menos inmovilizado que Samsung porque está centrada en el crecimiento y la flexibilidad, al ser una empresa joven en comparación con Samsung. Sin embargo, parece tener una tendencia creciente de esta ratio lo que indica signos de madurez, y, por tanto, realiza una mayor inversión en fábricas propias en vez de subcontratar.

b) *Ratio de solvencia general* = Activo total / Pasivo total.¹⁰

Ilustración 14: *Ratio de solvencia Xiaomi*



Fuente: Elaboración propia.

Esta ratio es superior a 1 en los tres ejercicios que se analizan, lo que indica que la empresa tiene más activos que pasivos. En 2021 indica que por cada euro de deuda tiene 1,884 euros de activo. En 2022 mejora mucho la ratio, consecuencia de una reducción del pasivo en mayor proporción que la reducción del activo, como acto de prudencia ante la crisis económica y evitar impagos. En 2023 la ratio disminuye levemente.

En cualquier caso, tanto en 2022 como 2023 son superiores a 2, por lo que podría cubrir el doble de las deudas que tiene. Esta tendencia a una mayor solidez permite a Xiaomi seguir con su expansión con poca dependencia de la deuda en términos generales. No tiene riesgo de insolvencia, por lo que tiene una salud financiera que garantiza su estabilidad en el largo plazo. Una vez más, esta ratio pone de manifiesto la necesidad de que Xiaomi reduzca su deuda en el corto plazo y que la aumente en el largo plazo, pues tiene solvencia suficiente para cubrir deudas a largo plazo, pero si tiene que hacer frente a deudas a corto plazo, podría tener complicaciones de liquidez. Un posible motivo del aumento de las ratios de liquidez y solvencia, así como de la reducción de endeudamiento de Xiaomi, es que parte de sus inversiones estén dando sus frutos.

Ilustración 15: *Tabla de ratio de solvencia Xiaomi vs Samsung*

Solvencia	2021	2022	2023
Xiaomi	1,884	2,1107	2,0267
Samsung	3,5049	4,787	4,9432

Fuente: Elaboración propia.

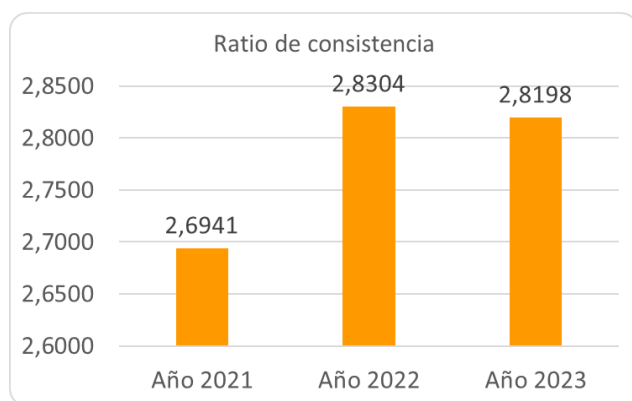
¹⁰ Mide la capacidad general de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de pago. Se trata de la principal ratio que las entidades financieras consideran antes de conceder la financiación que se les solicita.

Samsung en 2021 parte de una sólida situación financiera, pues tiene 3,5049 euros en activo por cada euro de deuda, que es un endeudamiento muy bajo. En 2022 la ratio mejora por la disminución del pasivo en un 23%, lo que supone una reducción muy importante de la deuda, y aumento del activo un 5,1%. En 2023 la ratio sigue mejorando por una disminución de pasivos en un 1,54% y un aumento de activos en un 1,67%, por lo que sigue su tendencia conservadora de solidez financiera.

La conclusión es que Xiaomi tiene una posición solvente, aunque menor que la de Samsung.

c) *Ratio de consistencia* = Activo no corriente / Pasivo no corriente.¹¹

Ilustración 16: *Ratio de consistencia Xiaomi*



Fuente: Elaboración propia.

Xiaomi en 2021, tiene una ratio de 2,6941, lo que indica que por cada euro que tiene de deuda a largo plazo tiene 2,6941 euros de activo fijo, por lo que tiene solvencia estructural. Esto por un lado reduce el riesgo financiero a largo plazo, lo que es de interés para los acreedores. Sin embargo, que una proporción significativa de su deuda sea a corto plazo puede suponer restricciones de liquidez que, en determinados contextos, podrían limitar la capacidad de financiar el crecimiento de la empresa. Esto se alinea con la elevada proporción de su deuda a corto plazo con respecto a su deuda a largo plazo.

El ratio de consistencia aumenta de 2021 a 2022 como consecuencia de que el activo no corriente aumenta en mayor proporción que el pasivo no corriente. Esto indica que invierte en el largo plazo sin aumentar proporcionalmente su deuda a largo plazo. En 2023 su ratio disminuye levemente por un aumento del activo no corriente en menor

¹¹ Es una clase de ratio de solvencia, que se interpreta como la seguridad o garantía que la empresa ofrece a sus acreedores a largo plazo. Indica la capacidad para cubrir deudas a largo plazo con activos a largo plazo.

proporción que el pasivo no corriente. Esto es síntoma de estabilidad financiera del largo plazo de Xiaomi, puesto que, aun cuando su deuda a largo plazo aumenta en 2023, como aumenta menos que el activo no corriente, su situación financiera mejora.

Ilustración 17: Tabla de ratio de consistencia Xiaomi vs Samsung

Consistencia	2021	2022	2023
Xiaomi	2,6941	2,8304	2,8198
Samsung	6,2034	15	15,7475

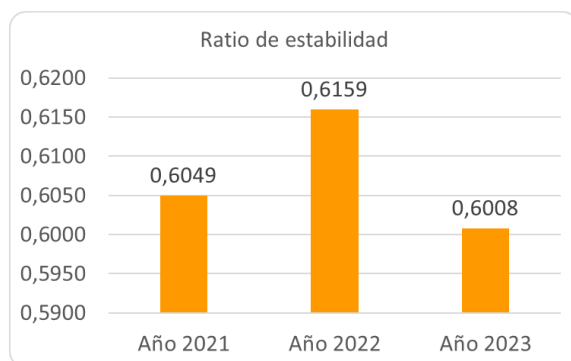
Fuente: Elaboración propia.

Samsung en 2021 parte de una ratio de 6,2034, lo que indica que por cada euro que tiene de deuda a largo plazo tiene 6,2034 euros de activo fijo. En 2022 la ratio aumenta multiplicándose por 2,5, consecuencia de un aumento de activo no corriente del 10,3% y de una disminución del pasivo no corriente en más de la mitad, un 54,4%. Esto indica un desapalancamiento a largo plazo de forma notable, por lo que tiene una muy baja dependencia de la deuda a largo plazo y una significativa solvencia. En 2023 la ratio sube levemente, consecuencia de un aumento de activo no corriente en un 13% y del pasivo no corriente en un 7,67% manteniendo la tendencia de esta ratio de los años anteriores.

Xiaomi tiene una ratio estable y equilibrada con buena cobertura del pasivo no corriente, pero no mejora, y Samsung tiene muy baja dependencia de las deudas a largo plazo, por lo que claramente está en mejor posición.

d) *Ratio de estabilidad* = Activo no corriente / Recursos permanentes.¹²

Ilustración 18: Ratio de estabilidad Xiaomi



Fuente: Elaboración propia.

¹² Es una clase de ratio de solvencia que mide la proporción del activo no corriente financiado con recursos permanentes y se interpreta como estabilidad financiera de la empresa. Si la ratio es igual a 1 indica que todo el inmovilizado está siendo financiado por los recursos permanentes de la empresa. Si es superior a 1, indica que está siendo financiado por el exigible a corto plazo, aumentando así el riesgo de imposibilidad de pagar a corto plazo. Recursos permanentes = Patrimonio neto + pasivo no corriente.

En el caso de Xiaomi, es menor a 1 en los tres ejercicios, manteniéndose bastante estable a lo largo del tiempo, lo que indica una buena estrategia financiera. Esto quiere decir que no solo el activo no corriente de Xiaomi está financiado por recursos permanentes o recursos a largo plazo, sino que incluso una parte del activo corriente también está siendo financiada por estos recursos permanentes.

En 2021 el 60,49% de sus recursos permanentes (patrimonio neto + pasivos no corrientes) lo utiliza para financiar su activo no corriente. De los recursos permanentes, un 77,57% corresponden al patrimonio neto, lo que nos indica que Xiaomi podría financiar sus activos no corrientes totalmente con su patrimonio neto, sin necesidad de recurrir a pasivos no corrientes.

En 2022, la ratio aumenta levemente y, aunque tiene menos capacidad de pagar activo corriente con recursos permanentes, el patrimonio neto tiene una representación de 78,27%, por lo que la calidad de los recursos permanentes mejora.

En 2023, se observa el menor valor de la ratio en los tres años analizados, por lo que mejora la estabilidad al poder pagar más activo corriente con recursos permanentes. También mejora la calidad de los recursos permanentes, porque la representación del patrimonio neto aumenta a un 78,72%.

Xiaomi tiene un patrimonio neto alto respecto al pasivo no corriente. Esta estabilidad de la ratio en los dos primeros ejercicios se debe, principalmente, a que el patrimonio neto aumenta en la misma proporción que el aumento del activo no corriente, pero el pasivo no corriente se mantiene. En el tercer ejercicio, la estabilidad es consecuencia de mantener la proporcionalidad entre las tres partidas, pero en este caso sí aumenta el pasivo no corriente. Normalmente esto refleja una posición financiera conservadora y sólida, pero en el caso de Xiaomi tenemos que tener presente una elevada cantidad de deudas a corto plazo frente a las de largo plazo unido a una tesorería ajustada.

Ilustración 19: Tabla de ratio de estabilidad Xiaomi vs Samsung

Estabilidad	2021	2022	2023
Xiaomi	0,6049	0,6159	0,6008
Samsung	0,6158	0,6214	0,6838

Fuente: Elaboración propia.

Samsung en 2021 utiliza el 61,58% de sus recursos permanentes para financiar su activo no corriente, por lo que lo demás lo utiliza para financiar activo corriente. Todo ello con un patrimonio neto alto, lo que reafirma su solvencia holgada, porque este patrimonio neto representa un 90,07% de los recursos permanentes.

De start-up a gigante tecnológico: internacionalización y análisis estratégico-financiero de Xiaomi

Pajares Lastra, Sara

En 2022 es muy parecido a 2021, pero con un leve incremento. Su patrimonio neto aumenta, mientras que la deuda a largo plazo disminuye, por lo que la calidad de los recursos permanentes mejora.

En 2023, la ratio sigue subiendo, pero está muy lejos de 1. Su patrimonio neto representa un 95,66% de la estructura de recursos permanentes, por lo que invirtió relativamente más en activos fijos que en recursos permanentes, continuando la mejora de la estabilidad financiera a largo plazo.

Dado que, aunque los tres ejercicios aumentan sus activos no corrientes pero las ratios son lejanas y por debajo del valor 1 cabe afirmar que tiene un crecimiento sostenible y estabilidad en el tiempo, lo que resulta reforzado con un alto patrimonio neto.

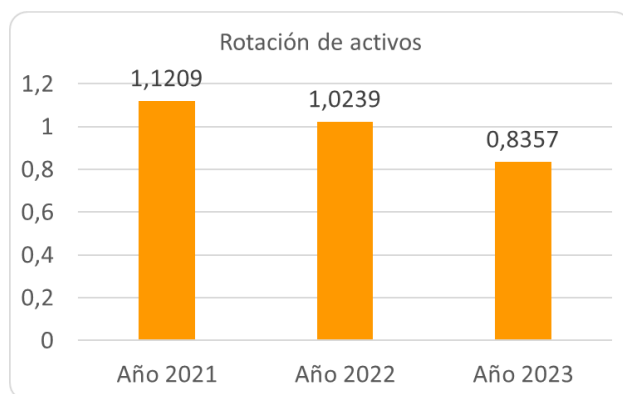
Se puede concluir que Samsung es una empresa sólida y que cuenta con una excelente solvencia y autonomía. Mientras que Xiaomi es una empresa más joven, conservadora, estable y prudente.

9.3.3. Análisis de eficiencia.

9.3.3.1. *Rotación de activos.*¹³

Rotación de activos = Ventas / Activos.

Ilustración 20: Rotación de activos Xiaomi



Fuente: Elaboración propia.

La disminución a lo largo de los tres años sugiere que la eficiencia en el uso de sus activos ha disminuido.

¹³ Esta ratio mide la eficiencia de una empresa en la utilización de sus activos para generar ingresos. Debe tener un valor lo más elevado posible, pues esto significa que la empresa está generando más ventas a partir del activo.

Parte de una favorable eficiencia en la utilización de activos en 2021, que baja en 2022 por el contexto macroeconómico. En este ejercicio se redujo el total de activos, pero el total de ingresos por ventas disminuyó en mayor proporción, haciendo que la ratio disminuya. En 2023 sigue bajando la eficiencia de Xiaomi, como consecuencia de una inversión creciente en activos que no están generando los ingresos esperados y de una disminución en las ventas en relación con los activos.

Ilustración 21: Tabla de rotación de activos Xiaomi vs Samsung

Rotación de activos	2021	2022	2023
Xiaomi	1,1209	1,0239	0,8357
Samsung	0,6554	0,6740	0,5680

Fuente: Elaboración propia.

Samsung tiene en los tres ejercicios una menor rotación de activos, lo que indica menor eficiencia que Xiaomi, que se podría deber a su destacablemente mayor cantidad de inventario. En 2021 Samsung tiene una ratio de 0,6554, de modo que cada euro invertido en activos le genera 0,6554 euros en ventas. En 2022 los ingresos por ventas aumentan un 8,09% y la inversión en activos un 5,11% por lo que su ratio se mantiene, a pesar de estar en un contexto macroeconómico problemático, pues logra aumentar ventas en mayor proporción que sus activos. En 2023 disminuye mucho la ratio, como consecuencia del doble efecto de disminuir los ingresos por ventas en un 14,33% y del aumento de la inversión en un 1,67%.

Xiaomi tiene una tendencia decreciente, pero una eficiencia mejor que la de Samsung. Samsung justifica la acumulación de activos porque fabrica mucho sin subcontratar. Por otro lado, Xiaomi argumenta que la acumulación de activos se debe a la etapa de expansión en la que se encuentra y por la disminución temporal de ratios de eficiencia de activos, a lo que se une una disminución de los ingresos por ventas en los tres ejercicios.

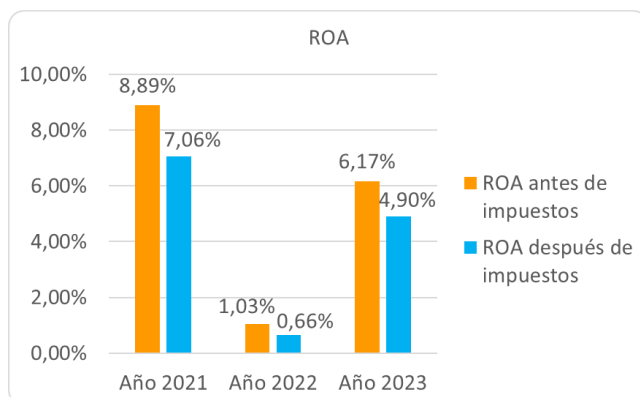
9.3.4. Análisis de rentabilidad.

9.3.4.1. *Rentabilidad de la inversión.*¹⁴

*ROI (Return on Investment) o ROA (Return on Assets) = (EBIT / Activo total) * 100.*

¹⁴ Se trata del porcentaje de retorno de una inversión, que compara el beneficio de explotación antes de intereses e impuestos (EBIT de la actividad habitual del negocio) con la inversión. Como se calcula antes de intereses e impuestos, permite comparar la rentabilidad de empresas que tengan estructuras financieras

Ilustración 22: ROA antes y después de impuestos Xiaomi



Fuente: Elaboración propia.

Se observa que en 2021 Xiaomi tiene la máxima rentabilidad operativa sobre sus activos de los tres años, a pesar de los elevados costes de I+D y marketing.

En 2022 la rentabilidad operativa cae drásticamente, a pesar de la disminución de activos que supondría ante un mismo EBIT un aumento de ROA. La caída se debe a un aumento de los costes de I+D y a una disminución del beneficio bruto, provocados por el contexto macroeconómico, lo que a su vez ha llevado a una disminución de los ingresos por ventas y a un aumento de los costes de producción.

En 2023 tiene una gran recuperación de eficiencia operativa, aunque no llega a la rentabilidad de 2021. Esta recuperación se debe a un aumento del EBIT, por reajustes de costes, en mayor proporción al crecimiento de activos. Por el hecho de ser superior a 1 sabemos que genera un retorno sobre el capital en los tres ejercicios, pero este bajo ROA se debe al reducido margen de beneficio por su estrategia de calidad a bajo precio, dando prioridad a la cuota de mercado, más que al margen y las inversiones realizadas recientemente. En consecuencia, aumentará algo en los próximos años cuando las inversiones den su beneficio. Con todo ello cabe afirmar que su rentabilidad es aceptable, considerando que aún es una empresa joven en el sector y los ajustes realizados en el último año.

Ilustración 23: Tabla de ROA antes de impuestos Xiaomi vs Samsung

ROA	2021	2022	2023
Xiaomi	8,89%	1,03%	6,17%
Samsung	12,10%	9,67%	1,44%

Fuente: Elaboración propia.

muy distintas, como, por ejemplo, una con mucha y otra con poca deuda, pues mide la rentabilidad de la inversión independientemente de cómo se haya financiado.

De start-up a gigante tecnológico: internacionalización y análisis estratégico-financiero de Xiaomi

Pajares Lastra, Sara

Samsung en 2021 tiene una muy buena rentabilidad operativa, puesto que se sitúa por encima de un 10%, cuando la media del sector se encuentra entre el 5 y el 10%. En cambio, tiene una tendencia decreciente a lo largo de los años, con una disminución drástica en 2023. Esto se debe a una disminución de las ventas y a un aumento de los costes de producción, así como también a los gastos de venta y administración, lo que da lugar a la disminución del EBIT de un 84,86% respecto a 2022.

La ratio de liquidez y la de rentabilidad están directamente relacionadas, porque al aumentar la liquidez hay una mayor cantidad de activos que están parados, sin generar beneficio. Por esta razón se observa que el ROI sigue exactamente una trayectoria contraria a la de la ratio de liquidez y eso explica por qué, pese a que la rotación de activos disminuye en 2023, el ROA de la compañía aumenta: la liquidez ha disminuido.

De igual manera, se puede observar que para Xiaomi el ROI primero disminuye y luego se incrementa, justo al revés que la solvencia. El motivo es que al haber más solvencia hay dinero parado con la consiguiente generación de una ineficiencia. Lo que esto sugiere es que debería tener menor liquidez y solvencia y, en su lugar, reinvertir su dinero, porque tiene una ineficiencia en el uso de sus recursos, aunque tenga capacidad de reacción ante imprevistos.

$$ROA \text{ después de impuestos} = [EBIT * (1 - t) / \text{activo}] * 100.$$

Como los porcentajes de impuesto sobre beneficios cambian por los distintos países donde opera la compañía, se calculan los distintos tipos impositivos para cada ejercicio, comparando así el beneficio antes y después de impuestos, con la finalidad de utilizar este dato a la hora de calcular el ROI después de impuestos. (Anexos 19 y 20).

Claramente, en el ROI después de impuestos observamos el mismo patrón que en el ROI antes de impuestos. En 2021 y 2023 tuvo una rentabilidad aceptable por encima del 5% y también una mejora en la eficiencia fiscal.

Ilustración 24: Tabla de ROA después de impuestos Xiaomi vs Samsung

ROA después de impuestos	2021	2022	2023
Xiaomi	4,90%	0,66%	7,06%
Samsung	8,53%	6,83%	1,19%

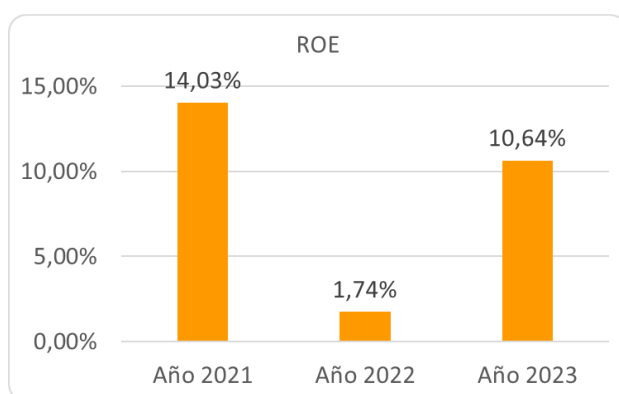
Fuente: Elaboración propia.

9.3.4.2. Rentabilidad de los fondos propios, equity o patrimonio neto.

$ROE \text{ (Return on Equity)} = (\text{beneficio después de intereses e impuestos} / \text{patrimonio neto}) * 100.$ ¹⁵

En el caso de Xiaomi, durante los tres ejercicios el ROE es positivo. En el 2021 el ROE tiene un valor adecuado y bueno para una empresa tecnológica. En 2022 se ve demasiado reducido, siendo la rentabilidad que gana la empresa de los accionistas muy poca, al suponer las deudas casi tanto como la rentabilidad de los recursos propios. El motivo es la caída de beneficios, una subida del patrimonio y una mayor presión fiscal. Sin embargo, en 2023 el valor mejora mucho.

Ilustración 25: ROE Xiaomi



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a Samsung, durante los tres ejercicios tiene una ratio positiva. En 2021 tiene una ratio algo menor que la de Xiaomi aunque la diferencia es muy poca. En 2022 alcanza su mejor ratio ROE, lo que indica que no ha estado tan influenciado por la crisis a nivel mundial como Xiaomi que tiene su peor ratio. En cambio, en 2023 mientras que Xiaomi se recupera, Samsung tiene una ratio de 4,26% consecuencia de que su beneficio neto retrocedió un 72,17% frente a su ejercicio de 2022 consecuencia de la lenta recuperación de la demanda de chips unido al ligero aumento de su patrimonio neto.

¹⁵ Compara el beneficio después de impuestos (beneficio de los accionistas) con el patrimonio neto (inversión de los accionistas), de manera que indica el beneficio que genera la empresa por cada euro invertido por los accionistas. Representa la influencia que tienen las deudas sobre la rentabilidad de los accionistas: si las deudas tienen un coste inferior a la rentabilidad de las inversiones, mejora la rentabilidad de los accionistas, pero esto está directamente ligado al riesgo, pues cuanto más endeudamiento se tenga, más riesgo se asume. Por consiguiente, también permite medir el riesgo que soporta la empresa y que está directamente ligado con la ratio de endeudamiento.

Ilustración 26: Tabla de ROE Xiaomi vs Samsung

ROE	2021	2022	2023
Xiaomi	14,03%	1,74%	10,64%
Samsung	13,09%	15,69%	4,26%

Fuente: Elaboración propia.

El *efecto apalancamiento financiero* es el resultado de la relación entre las fuentes de financiación, propias y ajenas, y el efecto que produce en el resultado de la empresa. Se puede observar de la siguiente manera: si descomponemos la fórmula del ROE = [Rentabilidad económica + ratio de endeudamiento * (rentabilidad económica – coste medio de la deuda)] * (1 – tipo impositivo), donde la rentabilidad económica menos el coste medio de la deuda es el margen financiero o margen de apalancamiento. De esta fórmula deducimos que la ratio de endeudamiento será positiva o negativa en función de si el margen de apalancamiento es positivo o negativo. En consecuencia, si este margen es positivo, a mayor endeudamiento, mayor rentabilidad financiera. De lo contrario, si la rentabilidad económica no compensa el coste de la deuda, a mayor endeudamiento, menor rentabilidad financiera.

En el caso de Xiaomi, la ratio de endeudamiento disminuye primero y después aumenta, mostrando la misma tendencia que el ROE. Esto se debe a que parte del activo se ha financiado con deuda, logrando de esta forma, un crecimiento en la rentabilidad financiera. Por eso el ROE es superior al ROA en los tres ejercicios.

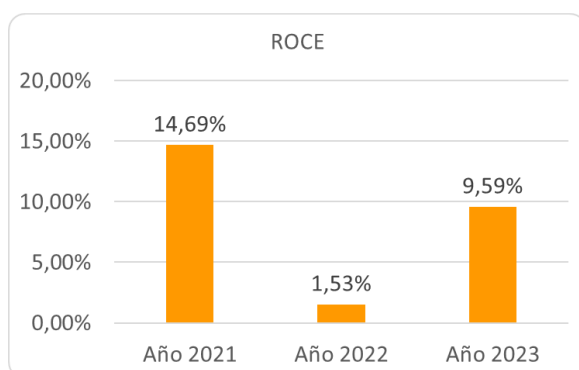
De este modo sabemos que el margen financiero de Xiaomi es positivo. Entonces, al aumentar la ratio de endeudamiento se produce un apalancamiento financiero, aumentando la rentabilidad de los accionistas y causando un apalancamiento financiero positivo. El motivo es que una mayor deuda quiere decir mayor financiación ajena, y, por tanto, mayor apalancamiento (riesgo), pero también mayor rentabilidad para los accionistas (si hay más deuda hay más acreedores y menos accionistas, luego por accionista, si el beneficio es el mismo, la rentabilidad por euro es mayor, puesto que ese beneficio se divide entre menos accionistas).

$$ROCE = [EBIT * (1 - t) / Inversión neta o capital empleado] * 100.^{16}$$

¹⁶ El ROCE es otra métrica de rentabilidad que mide la eficiencia con la que una empresa usa su capital para generar beneficios. Al contrario que el ROE y el ROI, que no consideran la deuda, el ROCE considera tanto la deuda como el capital propio. A diferencia del ROA, que mide la rentabilidad de todos los activos, el ROCE mide la rentabilidad tan solo del capital empleado.

Capital empleado= Activo total – pasivo corriente

Ilustración 27: ROCE Xiaomi



Fuente: Elaboración propia.

En el año 2021, Xiaomi tiene un ROCE propio de una empresa tecnológica con una rentabilidad alta respecto al capital empleado.

En 2022 hay una caída drástica por lo que pierde eficiencia en la rentabilidad de los recursos permanentes, consecuencia de una mala gestión operativa (hundimiento del EBIT por exceso de costes) y de una mala gestión de recursos permanentes (estuvieron infrutilizados por una sobreinversión en nuevas áreas que no estaban en el mercado aún).

En 2023 el ROCE de Xiaomi se recuperó mucho, llegando casi a los niveles de 2021, lo que sugiere una buena adaptación y que los nuevos productos en los que invirtió en 2022 tuvieron éxito y mejoraron su rentabilidad al lanzarlos al mercado.

Ilustración 28: Tabla de ROCE Xiaomi vs Samsung

ROCE	2021	2022	2023
Xiaomi	14,69%	1,53%	9,59%
Samsung	15,25%	11,72%	1,73%

Fuente: Elaboración propia.

Samsung en 2021 tiene un buen ROCE. Sin embargo, en 2022 se reduce la ratio por el aumento del capital empleado de 338 a 370 y la disminución del EBIT. En 2023 la ratio tiene una caída drástica por una gran disminución del EBIT y una subida del capital empleado que se traduce en una gran pérdida de eficiencia. Teniendo esto en cuenta se observa como Samsung tiene una tendencia negativa consecuencia de una disminución de EBIT (debido al aumento proporcionalmente mayor del coste que los ingresos por ventas) y de un aumento de los gastos operativos.

Xiaomi y Samsung parten de una situación de rentabilidad parecida, pero evolucionan de modo distinto, mientras Xiaomi encuentra su mayor caída en 2022 y luego se recupera, Samsung tiene una tendencia negativa y su mayor caída en 2023.

De start-up a gigante tecnológico: internacionalización y análisis estratégico-financiero de Xiaomi

Pajares Lastra, Sara

9.4. Análisis del fondo de maniobra y necesidad operativa de fondos.

El fondo de maniobra mide la capacidad de una empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo con su activo más disponible, y lo hace a partir de la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente. Así, se observa que cuando aumenta la proporción de activo circulante (y disminuye el fijo) respecto al pasivo circulante, aumenta el fondo de maniobra.

En 2022 el fondo de maniobra de Xiaomi disminuye, con respecto al ejercicio 2021, por lo que tiene menos capacidad para cubrir sus necesidades operativas de fondos y es más probable que tenga que recurrir a financiación ajena, mientras que en 2023 aumenta incluso por encima del 2021, reduciendo así la necesidad de financiación ajena.

Se observa que el activo corriente es superior al pasivo corriente en los tres ejercicios, lo que determina un fondo de maniobra positivo y muestra una situación estable, lo que asegura la solvencia de la empresa. (Anexos 16, 17 y 18).

Las necesidades operativas de fondos son la cantidad de dinero que se necesita para financiar la empresa en el corto plazo, y se calculan $NOF = Inventarios + Cuentas\ por\ Cobrar - Cuentas\ por\ Pagar$. Teniendo en cuenta que $NOF = FM + Recursos\ negociados\ a\ corto\ plazo$, y que se menciona en el análisis del activo que hay pagos anticipados que van aumentando cada año y pocos préstamos a corto plazo, así como la ratio de solvencia superior a 1,5, sabemos que sus necesidades operativas de fondos se cubren casi o totalmente con el fondo de maniobra.

Xiaomi prefiere pagar por adelantado en vez de buscar financiamiento a corto plazo para mantener mayor liquidez, ya que no la necesita. En lugar de acumular más efectivo, la empresa busca obtener otro tipo de ventajas. Fundamentalmente se asegura del suministro por parte de los proveedores al estar ya comprometidos, mejorando a su vez su relación con los mismos. Además, al realizar pronto pago se puede beneficiar de descuentos y evitar futuros aumentos de precio.

10. Análisis de la Cartera de Productos de Xiaomi: Ingresos y Costes.

Finalmente, tras estudiar los aspectos clave de la internacionalización de Xiaomi (apartado 7), las acciones estratégicas que configuran su posicionamiento global (apartado 8) y su estructura y resultados económico-financieros (apartado 9), es interesante

profundizar con más detalle en la **cartera de productos que sustenta dicha estrategia y que influye directamente en su desempeño económico.**

Para un mejor entendimiento del origen de los ingresos y costes de Xiaomi, así como de la rentabilidad que le supone cada producto, analizaremos estos datos de manera independiente para los distintos productos que ofrece la empresa. Xiaomi es una empresa innovadora que diversifica su cartera de productos y la amplía, como parte de su estrategia empresarial, lo que ha conseguido en los últimos años de forma rápida y efectiva. Por ejemplo, recientemente incorporó el coche eléctrico a su oferta de productos y ha tenido mucho éxito comercial, pese a ser un producto muy distinto a los teléfonos móviles, con el que empezó su actividad.

A final de cada ejercicio, se observan en las tablas de los anexos 21 y 22 en millones de euros los ingresos y costes de cada producto ofertado por Xiaomi en los tres años analizados. Analizando estas dos tablas, se puede concluir que el producto que más ingresos genera a la compañía son los teléfonos móviles, pero que también son el producto que más costes le supone.

La tendencia en todos los productos es a reducir los costes de ventas. Un posible motivo es una mayor eficiencia en la cadena de producción y de suministro de Xiaomi, pues a lo largo de los años ha mejorado su economía de escala, así como su relación y capacidad de negociación con sus proveedores, logrando una mayor eficiencia y menor coste de sus procesos. Sin embargo, la tendencia de ingresos es decreciente a lo largo de los años, de modo que la reducción de los costes también podría venir de la mano de un volumen de producción menor. Es obvio que esta reducción de ingresos se puede deber a una menor cantidad de ventas o a una reducción del precio de venta. Sin embargo, en el informe de Xiaomi se menciona que el precio de ventas de smartphones, así como el de televisiones y portátiles aumenta de 2021 a 2022, por lo que estos menores ingresos (aunque para afirmarlo de forma segura haría falta analizar cada producto de manera independiente y desconocemos esos datos) probablemente se deba a una menor cantidad de ventas que no consigue ser compensada por los mayores precios de venta. Teniendo en cuenta que el margen de beneficio baja de un 17,7% en 2021 a un 17% en 2022, se sabe que el motivo de la reducción de costes de ventas en este año es una menor cantidad de producción y no un menor coste de producción, pues si el motivo fuera un menor coste de producción, la rentabilidad hubiera aumentado.

Del 2022 al 2023 el margen de beneficio sube de un 17% a un 21,1%, mejorando incluso el dato del 2021, lo que demuestra una gran mejora de eficiencia y reducción de costes de producción. Otra causa podría ser una reducción de gastos de marketing. En el informe de Xiaomi se menciona que el precio de ventas de smartphones bajó, pero la cantidad de ventas aumentó en 2023. Respecto a IoT, se menciona que los ingresos de ventas de ordenadores y portátiles disminuyeron, pero la cantidad de frigoríficos, aires acondicionados y lavavajillas vendidos aumentaron. Tanto la demanda como el precio de los teléfonos móviles baja, pero se compensa en parte con el aumento de demanda de los servicios de internet e IoT y estilo de vida, lo que indica una mayor penetración en el mercado de esta línea de productos.

Si se analiza por productos el margen de beneficio, se observa en el anexo 23 que del 2021 al 2022 disminuye tanto para móviles (de 11,9% a 9%) como para servicios de Internet (de 74,1% a 71,8%), mientras que aumenta para productos de IoT y estilo de vida (de 13,1% a 14,4%). Contrastando estos datos con las tablas de ingresos y costes de los distintos productos, se puede afirmar que, aun cuando el área de productos de IoT y estilo de vida es la que más margen de beneficio genera a Xiaomi por unidad, la demanda es todavía muy baja, por eso da lugar a una tan menor fuente de ingresos para la firma con respecto a los demás productos. Del 2022 al 2023 sin embargo, aumenta el margen de beneficio de todos los productos. El aumento de IoT en China es lo que mayor margen de beneficio aporta, por lo que Xiaomi debería comenzar a invertir en marketing para aumentar la demanda de esos productos, moviendo su mercado de teléfonos móviles al IoT.

11. Conclusiones y asesoría.

Este apartado presenta las principales conclusiones obtenidas del análisis estratégico y financiero de Xiaomi, así como recomendaciones que mejoren su posicionamiento competitivo y sostenibilidad económica.

11.1. Conclusiones estratégicas.

A partir del análisis estratégico -que incluye tanto los determinantes externos e internos de la internacionalización como la estrategia operativa, logística y comercial- pueden extraerse conclusiones de la posición actual de Xiaomi.

Xiaomi ha tenido una senda de eficiencia positiva, puesto que en poco más de una década se ha convertido en una de las principales marcas de smartphones, superando los retos que supone la internacionalización de una empresa a través de una buena adaptación

a los distintos mercados. Sin embargo, se ha encontrado con algunos retos para mantener la diferenciación con respecto a otras marcas del sector.

La compañía ha conseguido esta diferenciación sostenible en el tiempo gracias a la interconectividad de su gama de productos que la hace única, así como a su liderazgo en precios, como resultado de unos bajos costes de producción, de una eficiente cadena de suministros, de un reducido gasto en marketing y de su bajo margen de beneficios, que pone de manifiesto sus valores.

No obstante, la diversificación hacia nuevos sectores, como el de los vehículos eléctricos, ha planteado desafíos significativos, especialmente en la predicción de la demanda. El enfoque de ensamblaje bajo pedido, eficaz en el mercado de smartphones, ha resultado insuficiente para anticipar la demanda en el sector automotriz, caracterizado por su dinamismo y complejidad.

11.2. Recomendaciones estratégicas.

A partir del análisis estratégico de Xiaomi, se proponen una serie de recomendaciones con el objetivo de exponer sus aspectos a mejorar.

11.2.1. Mejorar la capacidad productiva y diversificación de productos.

Xiaomi ha modificado su modelo de negocio a lo largo de su vida en función de la demanda. Comenzó con la producción de teléfonos móviles inteligentes, donde tuvo éxito gracias a su adaptación y estrategia de bajo costo y alta calidad. Este mercado estaba saturado, con una demanda estable y predecible a través del análisis de datos históricos, y la experiencia de otras empresas en ese sector (Anexo 7). Posteriormente inició una estrategia de diversificación para crear la diferenciación mencionada anteriormente debido a su interconectividad entre estos diferentes productos.

Esta estrategia permite, a priori, rentabilizar y mantener su liderazgo de marca, pero no está exenta de riesgos. Por ejemplo, cuando decidió incorporar a sus productos el coche eléctrico no pudo ajustar su cadena de suministro y su capacidad de producción, puesto que, a diferencia de los smartphones, el coche eléctrico tiene un mercado en expansión con una demanda creciente, y la predicción de la demanda es compleja. En este caso, Xiaomi no fue capaz de predecir su demanda: recibió un pedido de más de 100.000 coches en menos de una semana, cuando su capacidad de producción en China con sus dos plantas de fabricación es de solo 60.000 anuales (Alberto Pérez, 2024).

Xiaomi debe predecir mejor la demanda de sus nuevos productos cuando carezca de la necesaria experiencia. Podrá hacerlo con mejores análisis de mercado e investigación, lo que le permitirá reducir costes de inventario mientras satisface la demanda de sus clientes. Además, debe planificar mejor su capacidad de producción y mantener un cierto nivel de componentes en stock para evitar el desabastecimiento. Así, podría ensamblar sus pedidos evitando la insatisfacción de los clientes. Ante este reto, aunque su relación con los proveedores sea buena, una todavía mejor relación con ellos es clave.

11.2.2. Preparación ante un entorno incierto y cambiante.

Ante la guerra comercial desatada entre EE. UU. y China, Xiaomi se debe adelantar a los acontecimientos y ampliar la cantidad de proveedores para tener una menor dependencia de cada uno de ellos, aumentando así su poder de negociación y disminuyendo el riesgo de escasez de componentes como los chips (Qualcomm es una empresa estadounidense y es su principal proveedor de chips, por lo que tiene dependencia). Para combatir esta amenaza de quedarse sin suministro de chips por parte de EE. UU., sería conveniente mejorar su relación con MediaTek (empresa de Taiwán, donde Xiaomi opera en mayor proporción) y aumentar dependencia de esta, reduciéndola de Qualcomm. Xiaomi también está creando sus propios chips y software desarrollando su ecosistema independiente que se prevé aparezca en el mercado en este año 2025, para combatir esta amenaza. De este modo, si EE. UU. les prohibiera su compra o producción, no tendrían que paralizar su actividad ni aumentar los costes de su producción de forma notoria.

Cabe destacar que Xiaomi es líder en precios, y si tuviera que aumentar sus costes de producción, teniendo en cuenta su reducido margen, se vería obligada a subir los precios al consumidor, lo que tendría un impacto negativo en la demanda. Debe continuar invirtiendo en innovación y posicionarse en los productos de alta gama, acercándose en la medida de lo posible a Samsung y Apple, para mejorar su imagen de productos solamente asequibles que Occidente tiene de la marca. Para ello debería invertir más en marketing y abrir tiendas físicas en los demás países en los que opera aumentando su notoriedad en los mismos.

Huawei se ha recuperado en 2024, superando su previa caída de ventas, y ha superado en ventas a cualquier otra empresa en China. Teniendo en cuenta que ese es el principal mercado de Xiaomi, debería invertir en marketing en China y fidelizar a los clientes

chinos. Para la penetración en otros mercados, el mayor uso del marketing mejoraría su imagen de marca y notoriedad global.

11.3. Conclusiones financieras.

El análisis financiero de Xiaomi durante el periodo 2021-2023 muestra una evolución robusta, aunque no exenta de riesgos. En concreto, Xiaomi ha demostrado una notable capacidad de recuperación tras su crisis de 2022, pues a pesar de enfrentarse a una disminución de la demanda de teléfonos móviles (su principal fuente de ingresos) y a una competencia intensa, la compañía ha logrado estabilizarse mediante un eficaz control de costes y un marketing más eficiente con menor gasto. Su aumento constante en inversión de I+D pone sobre la mesa su estrategia para sostener su actividad en el largo plazo y su diversificación de productos. Esto se debe a que sus directivos son conscientes de que necesitan aumentar su presencia en el mercado de los otros productos que ofrece la compañía y que le dan una mayor rentabilidad como es el IoT, así como tratar de introducir nuevos productos que les supongan mayor rentabilidad y presencia en el futuro, como puede ser el nuevo coche eléctrico que han presentado.

En 2022 Xiaomi sufrió una crisis, pero en 2023 mostró una recuperación significativa gracias, entre otros factores, a una mejor gestión de inventarios, lo que redujo los costes asociados. También se produjo un aumento en los activos intangibles derivados de su inversión en I+D, lo cual refleja su orientación hacia el largo plazo, además de un incremento en los depósitos bancarios. El hecho de que, a pesar de la disminución de los activos totales en 2022, Xiaomi continuase invirtiendo en activos no corrientes, evidencia su enfoque en el largo plazo y confianza en su modelo de negocio.

La compañía se ha enfocado en aumentar su liquidez y seguridad financiera, reduciendo sus inversiones a corto plazo, depósitos bancarios y participaciones en otras empresas. De esta manera ha conseguido un nivel de liquidez que le proporciona seguridad, pero sin llegar a provocar una ineficiencia por no invertir en otros proyectos. El movimiento de participaciones en otras empresas a inversiones relacionadas con la infraestructura y activos intangibles, sugieren que Xiaomi está cambiando su estrategia y centrándose en mejorar sus propias capacidades y recursos internos.

Xiaomi demuestra una preferencia hacia el fortalecimiento de su estructura financiera a través del aumento del patrimonio neto. A su vez, ha ajustado su estructura de pasivos estratégicamente en respuesta a las condiciones del mercado. En 2022 redujo

deudas como respuesta a sus menores ingresos, mientras que en 2023 las incrementó nuevamente, para financiar crecimiento e innovación. La gestión de su pasivo corriente refleja un equilibrio entre pago a proveedores y financiación de operaciones, aunque su aumento de préstamos a corto plazo podría ser un riesgo si no se gestiona adecuadamente.

La empresa mantiene una ratio de solvencia en niveles óptimos, gracias a un bajo endeudamiento a largo plazo. También la ratio de liquidez ha mostrado estabilidad en los tres ejercicios analizados.

Respecto a la rentabilidad, si nos fijamos en el ROE de 2022 y 2023, la ratio es bastante mejorable, porque mejoraría su rentabilidad si invirtiera mayor parte de su liquidez en maximizar su potencial de rentabilidad, utilizando más deuda a largo plazo y menos a corto plazo. De esta manera, aunque sus ratios de liquidez y solvencia se vieran reducidos, su situación general sería mejor, porque tiene liquidez y solvencia suficiente como para permitirse algo menos de esta con una mejora de su rentabilidad.

Por otro lado, el análisis de la ratio de inmovilizado muestra una fuerte inversión en activos no corrientes, como maquinaria, fábricas e innovación. Esta apuesta se ve respaldada por el aumento en 2023 de indicadores clave como el ROCE, ROE, ROI y el margen de beneficio, lo que demuestra que dichas inversiones están generando resultados positivos.

11.4. Recomendaciones financieras.

Tras el análisis financiero realizado, Xiaomi debería acometer una serie de acciones que mejorarían su estabilidad y desempeño económico. Las recomendaciones que se proponen a continuación se pueden organizar temporalmente distinguiendo entre medidas a corto plazo y acciones estratégicas a medio o largo plazo.

Xiaomi cuenta con unos costes de producción muy reducidos al producir mayoritariamente en China, un país con una mano de obra todavía barata. Por esta razón, no le sería fácil reducir significativamente sus costes de producción. Se debe centrar en optimizar el inventario, para ser capaz de reducir el efecto “bullwhip” en los nuevos productos que ofrece, y en aumentar la demanda.

Teniendo en cuenta la distribución de ingresos y costes de los distintos productos, cabe que los teléfonos móviles son los productos que más vende, pero el que menos margen de beneficio le da, mientras que lo que mayor beneficio le da es el IoT, fruto de su

De start-up a gigante tecnológico: internacionalización y análisis estratégico-financiero de Xiaomi

ecosistema de productos. Deberían intentar utilizar sus *smartphones* como forma de darse a conocer, pero mover su mercado para lograr una mayor venta de los demás productos que ofrecen. Para este cambio de estrategia sería necesario un mayor gasto en marketing, dando mayor visibilidad a su ecosistema interconectado del resto de dispositivos.

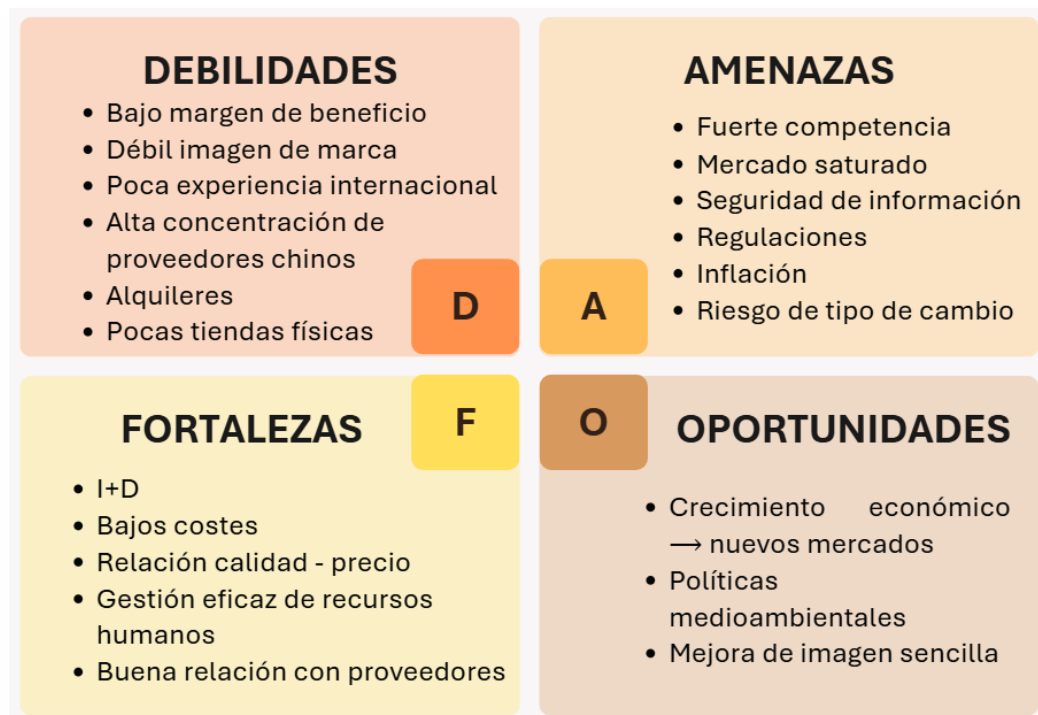
Xiaomi también debería mejorar su eficiencia en la utilización de activos, porque cada año se ve reducida y esto afecta a su ROI, que aumenta debido a la menor liquidez por la mayor inversión, pero que podría aumentar más con una rotación de activos mejor.

Sin embargo, esta menor liquidez también se debe en parte al aumento de deudas a corto plazo y es que, teniendo en cuenta su ratio de endeudamiento, debería reducir sus deudas a corto plazo. En caso de necesidad de financiación se debería endeudar en el largo plazo, porque está sosteniendo un riesgo de impago demasiado alto en el corto plazo que pueden perfectamente cubrir en el largo plazo. De igual manera, esto mejoraría su ROI, pues contaría con una mayor disponibilidad en el corto plazo para realizar inversiones, mientras que no tendría tantos activos parados sin generar rentabilidad. Además, esta deuda en el corto plazo hace que su ROE sea más bajo de lo que debería ser, porque las deudas cubren casi el total de los beneficios de los accionistas. Por el contrario, si cambiaran su deuda a corto plazo hacia el largo plazo, podrían aumentar el ROE manteniendo una buena situación a pesar de ello, puesto que no aumentarían la deuda total, tan solo la convertirían del corto al largo plazo. En consecuencia, su autonomía no se vería reducida. De hecho, teniendo en cuenta que tiene tanto una liquidez como una solvencia elevada, debería reducir deuda para reducir riesgo, porque se lo pueden permitir, así aumentaría tanto su seguridad financiera como su rentabilidad de activos.

A pesar de que la internacionalización de Xiaomi ha sido exitosa, la compañía debe mantenerse al día de los cambios regulatorios de cada país en el que opera para evitar sanciones como las que ha tenido que pagar a India en el pasado. De igual manera, no puede dejar de investigar las nuevas compañías o recursos de los que se puede beneficiar en los distintos países, para asegurarse de que su internacionalización se mantenga lo más eficiente posible, ahorrando los máximos costes a través de la optimización de sus procesos y aprovechándose de cada ventaja que pueda en cada país.

12. Anexos

Anexo 1: resumen DAFO



Fuente: Elaboración propia con Canva.

Anexo 2: Tabla de Resultados a final de año de Xiaomi para análisis vertical

(M€).

	2023	2023 (%)	2022	2022 (%)	2021	2021 (%)
Ingresos o ventas	34.521.590,74	100%	38.057.981,77	100%	45.405.148,53	100%
Coste de ventas	(27.199.122,86)	(78,79%)	(31.592.238,12)	(83,01%)	(37.347.666,06)	(82,25%)
Beneficio bruto	7.322.467,88	21,21%	6.465.741,48	16,99%	8.057.482,47	17,75%
Gastos de investigación y desarrollo	(2.433.046,98)	(7,05%)	(2.178.218,79)	(5,72%)	(1.821.009,93)	(4,01%)
Gastos de venta y marketing	(2.449.456,1)	(7,10%)	(2.897.836,47)	(7,61%)	(2.901.644,64)	(6,39%)
Gastos administrativos	(653.154,32)	(1,89%)	(694.979,01)	(1,83%)	(655.389,87)	(1,44%)
Cambios en el valor razonable de los instrumentos financieros medidos a valor razonable a través de resultados	446.040,14	1,29%	(225.865,8)	(0,59%)	1.124.669,43	2,48%
Porcentaje de los beneficios/ (pérdidas) netos de las inversiones contabilizadas utilizando el método de la equidad	5.809,44	0,02%	(54.373,59)	(0,14%)	38.032,5	0,08%
Otros ingresos	94.288,74	0,27%	154.314,45	0,41%	114.360,27	0,25%
Otras ganancias/ (pérdidas) netas	216.159,58	0,63%	(186.019,92)	(0,49%)	(356.744,85)	(0,79%)
Utilidad operativa (BAIL o EBIT)	2.549.108,38	7,38%	382.762,35	1,01%	3.599.755,38	7,93%
Ingresos financieros netos	255.093,02	0,74%	151.868,25	0,40%	(222.884,28)	(0,49%)
Beneficio antes de impuestos sobre la renta (BAI)	2.804.201,4	8,12%	534.630,6	1,40%	3.376.871,1	7,44%
Gastos por impuesto a la renta	(577.988,32)	(1,67%)	(194.527,26)	(0,51%)	(710.004,54)	(1,56%)
Resultado del año	2.226.213,08	6,45%	340.103,34	0,89%	2.666.866,56	5,87%
Medida no IFRS: Beneficio neto ajustado (EBITDA)	2.455.354,72	7,11%	1.157.596,2	3,04%	3.048.062,85	6,71%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Xiaomi Annual Reports ([Annual & Interim Reports | Xiaomi Corporation](#) consultado en febrero de 2025)

**Anexo 3: Tabla de Resultados a final de año de Xiaomi para análisis horizontal
(M€).**

	2023	2023 (%)	2022	2022 (%)	2021
Ingresos o ventas	34.521.590,74	D 9,29%	38.057.981,77	D 16,18%	45.405.148,53
Coste de ventas	(27.199.122,86)	D 10,91%	(31.592.238,12)	D 15,41%	(37.347.666,06)
Beneficio bruto	7.322.467,88	A 13,25%	6.465.741,48	D 19,75%	8.057.482,47
Gastos de investigación y desarrollo	(2.433.046,98)	A 11,7%	(2.178.218,79)	A 19,62%	(1.821.009,93)
Gastos de venta y marketing	(2.449.456,10)	D 15,47%	(2.897.836,47)	D 0,13%	(2.901.644,64)
Gastos administrativos	(653.154,32)	D 6,02%	(694.979,01)	A 6,04%	(655.389,87)
Cambios en el valor razonable de los instrumentos financieros medidos a valor razonable a través de resultados	446.040,14	A 297,48%	(225.865,80)	D 120,08%	1.124.669,43
Porcentaje de los beneficios/ (pérdidas) netos de las inversiones contabilizadas utilizando el método de la equidad	5.809,44	A 110,68%	(54.373,59)	D 242,97%	38.032,50
Otros ingresos	94.288,74	D 38,9%	154.314,45	A 34,94%	114.360,27
Otras ganancias/ (pérdidas) netas	216.159,58	A 216,2%	(186.019,92)	A 47,86%	(356.744,85)
Utilidad operativa (BAII o EBIT)	2.549.108,38	A 565,98%	382.762,35	D 89,37%	3.599.755,38
Ingresos financieros netos	255.093,02	A 67,97%	151.868,25	A 168,14%	(222.884,28)
Beneficio antes de impuestos sobre la renta (BAI)	2.804.201,40	A 424,51%	534.630,60	D 84,17%	3.376.871,10
Gastos por impuesto a la renta	(577.988,32)	D 197,12%	(194.527,26)	D 72,6%	(710.004,54)
Resultado del año	2.226.213,08	A 554,57%	340.103,34	D 87,25%	2.666.866,56
<u>Medida no IFRS: Beneficio neto ajustado (EBITDA)</u>	2.455.354,72	A 112,11%	1.157.596,20	D 62,02%	3.048.062,85

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Xiaomi Annual Reports ([Annual & Interim Reports](#) | [Xiaomi Corporation](#) consultado en febrero de 2025).

Anexo 4: Tabla de Activos de Xiaomi para análisis vertical (M€).

	2023	2023 (%)	2022	2022 (%)	2021	2021 (%)
ACTIVO TOTAL	309.123,73	100%	37.169.629,97	100%	40.506.945,62	100%
Activo no corriente	15.949.809,75	38,61%	15.369.259,33	41,35%	14.803.696,86	36,55%
Inmovilizado material	1.748.033,11	4,23%	1.241.884,23	3,34%	963.207,08	2,38%
Activo intangible	1.099.301,35	2,66%	629.172,97	1,69%	771.597,69	1,90%
Inversiones contabilizadas por el método de la participación	881.893,50	2,13%	1.077.984,89	2,90%	1.414.912,86	3,49%
Inversiones a l/p valoradas a valor razonable con cambios en resultados	7.669.454,27	18,57%	7.607.678,47	20,47%	6.930.724,99	17,11%
Activos por impuesto sobre la renta diferido	275.279,55	0,67%	309.603,98	0,83%	229.847,27	0,57%
Depósitos bancarios a largo plazo	2.330.611,01	5,64%	2.281.536,22	6,14%	2.239.826,45	5,53%
Inversiones a largo plazo valoradas a coste amortizado	46.434,24	0,11%	55.089,92	0,15%	48.593,36	0,12%
Otros A NC	1.898.802,72	4,60%	2.166.308,65	5,83%	2.204.987,16	5,44%
Activo corriente	25.359.313,98	61,39%	21.800.370,64	58,65%	25.703.248,76	63,45%
Inventario	5.659.469,43	13,70%	6.854.509,39	18,44%	7.246.635,93	17,89%
Cuentas comerciales y pagarés	1.548.028,23	3,75%	1.602.950,56	4,31%	2.487.395,07	6,14%
Cuentas por cobrar préstamos	1.245.027,84	3,01%	1.064.037,61	2,86%	706.579,40	1,74%
Pagos anticipados y otros créditos	2.558.048,68	6,19%	2.524.816,93	6,79%	2.745.515,56	6,78%
Cuentas por cobrar valoradas a valor razonable con cambios en otro resultado integral	16.009,21	0,04%	5.436,41	0,01%	1.940,76	0,00%
Inversiones a corto plazo valoradas a valor razonable con cambios en otro resultado integral	74.163,49	0,18%	61.033,91	0,16%	98.312,63	0,24%
Inversiones a corto plazo valoradas a coste amortizado	64.058,76	0,16%	0	0,00%	220.992,20	0,55%
Inversiones a corto plazo valoradas a valor razonable con cambios en resultados	2.572.672,54	6,23%	1.338.059,17	3,60%	4.053.828,58	10,01%
Depósitos bancarios a corto plazo	6.726.446,98	16,28%	4.059.972,68	10,92%	4.292.988,14	10,60%
Efectivo restringido	610.759,55	1,48%	537.727,22	1,45%	597.409,12	1,47%
Efectivo y equivalentes de efectivo	4.284.629,28	10,37%	3.751.826,77	10,09%	3.251.651,38	8,03%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Xiaomi Annual Reports ([Annual & Interim Reports | Xiaomi Corporation](#) consultado en febrero de 2025).

Anexo 5: Tabla de activos de Xiaomi para análisis horizontal (M€)

	2023	2023 (%)	2022	2022 (%)	2021
ACTIVO TOTAL	41.309.123,73	A 11,14%	37.169.629,97	D 8,24%	40.506.945,62
Activo no corriente	15.949.809,75	A 3,78%	15.369.259,33	A 3,82%	14.803.696,86
Inmovilizado material	1.748.033,11	A 40,76%	1.241.884,23	A 28,93%	963.207,08
Activo intangible	1.099.301,35	A 74,72%	629.172,97	D 18,46%	771.597,69
Inversiones contabilizadas por el método de la participación	881.893,50	D 18,19%	1.077.984,89	D 23,81%	1.414.912,86
Inversiones a l/p valoradas a valor razonable con cambios en resultados	7.669.454,27	A 0,81%	7.607.678,47	A 9,77%	6.930.724,99
Activos por impuesto sobre la renta diferido	275.279,55	D 11,09%	309.603,98	A 34,7%	229.847,27
Depósitos bancarios a largo plazo	2.330.611,01	A 2,15%	2.281.536,22	A 1,86%	2.239.826,45
Inversiones a largo plazo valoradas a coste amortizado	46.434,24	D 15,71%	55.089,92	A 13,37%	48.593,36
Otros A NC	1.898.802,72	D 12,35%	2.166.308,65	D 1,75%	2.204.987,16
Activo corriente	25.359.313,98	A 16,33%	21.800.370,64	D 15,18%	25.703.248,76
Inventario	5.659.469,43	D 17,43%	6.854.509,39	D 5,41%	7.246.635,93
Cuentas comerciales y pagarés	1.548.028,23	D 3,43%	1.602.950,56	D 35,56%	2.487.395,07
Cuentas por cobrar préstamos	1.245.027,84	A 17,01%	1.064.037,61	A 50,59%	706.579,40
Pagos anticipados y otros créditos	2.558.048,68	A 1,32%	2.524.816,93	D 8,04%	2.745.515,56
Cuentas por cobrar valoradas a valor razonable con cambios en otro resultado integral	16.009,21	A 194,48%	5.436,41	A 180,12%	1.940,76
Inversiones a corto plazo valoradas a valor razonable con cambios en otro resultado integral	74.163,49	A 21,51%	61.033,91	D 37,92%	98.312,63
Inversiones a corto plazo valoradas a coste amortizado	64.058,76		0		220.992,20
Inversiones a corto plazo valoradas a valor razonable con cambios en resultados	2.572.672,54	A 92,27%	1.338.059,17	D 66,99%	4.053.828,58
Depósitos bancarios a corto plazo	6.726.446,98	A 65,68%	4.059.972,68	D 5,43%	4.292.988,14
Efectivo restringido	610.759,55	A 13,58%	537.727,22	D 9,99%	597.409,12
Efectivo y equivalentes de efectivo	4.284.629,28	A 14,2%	3.751.826,77	A 15,38%	3.251.651,38
Efectivo y equivalentes de efectivo	4.284.629,28	A 14,2%	3.751.826,77	A 15,38%	3.251.651,38

De start-up a gigante tecnológico: internacionalización y análisis estratégico-financiero de Xiaomi

Pajares Lastra, Sara

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Xiaomi Annual Reports ([Annual & Interim Reports | Xiaomi Corporation](#) consultado en febrero de 2025)

Anexo 6: Tabla de Pasivo y patrimonio neto de Xiaomi para análisis vertical (M€).

	2023	2023 (%)	2022	2022 (%)	2021	2021 (%)
PASIVO Y PATRIMONIO NETO TOTAL	41.309.123,73	100%	37.169.629,97	100%	40.506.945,62	100%
Patrimonio neto total	20.926.949,24	50,66%	19.559.143,85	52,62%	19.006.914,20	46,92%
<u>Patrimonio neto atribuible a los propietarios de la Sociedad</u>	<u>20.893.025,30</u>	<u>50,58%</u>	<u>19.523.184,44</u>	<u>52,52%</u>	<u>18.976.544,90</u>	<u>46,85%</u>
Capital social	51,85	0,00%	55,18	0,00%	56,28	0,00%
Reservas	20.892.973,45	50,58%	19.523.129,27	52,52%	18.976.488,61	46,85%
<u>Participaciones minoritarias</u>	<u>33.923,94</u>	<u>0,08%</u>	<u>35.959,41</u>	<u>0,10%</u>	<u>30.369,30</u>	<u>0,07%</u>
Pasivo total	20.382.174,49	49,34%	17.610.486,12	47,38%	21.500.031,42	53,08%
<u>Pasivo no corriente</u>	<u>5.656.314,76</u>	<u>13,69%</u>	<u>5.430.104,39</u>	<u>14,61%</u>	<u>5.494.922,19</u>	<u>13,57%</u>
Préstamos	2.761.263,65	6,68%	2.920.934,17	7,86%	2.865.546,96	7,07%
Pasivos por impuestos diferidos sobre la renta	190.372,16	0,46%	133.624,49	0,36%	166.335,76	0,41%
Provisión de garantía	154.860,56	0,37%	128.462,19	0,35%	123.881,81	0,31%
Otros pasivos no corrientes	2.549.818,38	6,17%	2.247.083,53	6,05%	2.339.157,66	5,77%
<u>Pasivo corriente</u>	<u>14.725.859,73</u>	<u>35,65%</u>	<u>12.180.381,73</u>	<u>32,77%</u>	<u>16.005.109,24</u>	<u>39,51%</u>
Cuentas comerciales por pagar	7.911.348,90	19,15%	7.215.412,49	19,41%	10.323.127,59	25,48%
Otras cuentas a pagar y periodificaciones	3.263.306,41	7,90%	2.506.093,30	6,74%	2.797.048,21	6,91%
Anticipo de los clientes	1.734.519,91	4,20%	1.303.003,63	3,51%	1.284.693,18	3,17%
Borrowings	787.762,10	1,91%	292.285,70	0,79%	764.391,02	1,89%
Obligaciones por impuesto sobre la renta	234.189,48	0,57%	188.103,67	0,51%	322.947,65	0,80%
Provisión de garantía	794.732,92	1,92%	675.482,93	1,82%	512.901,59	1,27%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Xiaomi Annual Reports ([Annual & Interim Reports | Xiaomi Corporation](#) consultado en febrero de 2025)

Anexo 7: Tabla de Pasivo y patrimonio neto de Xiaomi para análisis horizontal

(M€).

	2023	2023 (%)	2022	2022 (%)	2021
PASIVO Y PATRIMONIO NETO TOTAL	41.309.123,73	A 11,14%	37.169.629,97	D 8,24%	40.506.945,62
Patrimonio neto total	20.926.949,24	A 6,99%	19.559.143,85	A 2,91%	19.006.914,20
<u>Patrimonio neto atribuible a los propietarios de la Sociedad</u>	<u>20.893.025,30</u>	<u>A 7,02%</u>	<u>19.523.184,44</u>	<u>A 2,88%</u>	<u>18.976.544,90</u>
Capital social	51,85	D 6,04%	55,18	D 1,96%	56,28
Reservas	20.892.973,45	A 7,02%	19.523.129,27	A 2,88%	18.976.488,61
<u>Participaciones minoritarias</u>	<u>33.923,94</u>	<u>D 5,66%</u>	<u>35.959,41</u>	<u>A 18,07%</u>	<u>30.369,30</u>
Pasivo total	20.382.174,49	A 15,74%	17.610.486,12	D 18,09%	21.500.031,42
<u>Pasivo no corriente</u>	<u>5.656.314,76</u>	<u>A 4,17%</u>	<u>5.430.104,39</u>	<u>D 1,18%</u>	<u>5.494.922,19</u>
Préstamos	2.761.263,65	D 5,47%	2.920.934,17	A 1,93%	2.865.546,96
Pasivos por impuestos diferidos sobre la renta	190.372,16	A 42,47%	133.624,49	D 19,67%	166.335,76
Provisión de garantía	154.860,56	A 20,55%	128.462,19	A 3,7%	123.881,81
Otros pasivos no corrientes	2.549.818,38	A 13,47%	2.247.083,53	D 3,97%	2.339.157,66
<u>Pasivo corriente</u>	<u>14.725.859,73</u>	<u>A 20,9%</u>	<u>12.180.381,73</u>	<u>D 23,9%</u>	<u>16.005.109,24</u>
Cuentas comerciales por pagar	7.911.348,90	A 9,65%	7.215.412,49	D 30,1%	10.323.127,59
Otras cuentas a pagar y periodificaciones	3.263.306,41	A 30,22%	2.506.093,30	D 10,4%	2.797.048,21
Anticipo de los clientes	1.734.519,91	A 33,12%	1.303.003,63	A 1,14%	1.284.693,18
Borrowings	787.762,10	A 169,52%	292.285,70	D 61,76%	764.391,02
Obligaciones por impuesto sobre la renta	234.189,48	A 24,5%	188.103,67	D 41,75%	322.947,65
Provisión de garantía	794.732,92	A 17,65%	675.482,93	A 31,7%	512.901,59

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Xiaomi Annual Reports ([Annual & Interim Reports | Xiaomi Corporation](#) consultado en febrero de 2025)

De start-up a gigante tecnológico: internacionalización y análisis estratégico-financiero de Xiaomi

Pajares Lastra, Sara

Anexo 8: Tabla de Activos de Xiaomi para análisis vertical detallado (M€).

	2023	2023 (%)	2023 (%)
ACTIVO TOTAL	41.309.123,73	100%	
Activo no corriente	15.949.809,75	38,61%	100%
Inmovilizado material	1.748.033,11	4,23%	10,96%
Activo intangible	1.099.301,35	2,66%	6,89%
Inversiones contabilizadas por el método de la participación	881.893,50	2,13%	5,53%
Inversiones a l/p valoradas a valor razonable con cambios en resultados	7.669.454,27	18,57%	48,08%
Activos por impuesto sobre la renta diferido	275.279,55	0,67%	1,73%
Depósitos bancarios a largo plazo	2.330.611,01	5,64%	14,61%
Inversiones a largo plazo valoradas a coste amortizado	46.434,24	0,11%	0,29%
Otros A NC	1.898.802,72	4,60%	11,90%
Activo corriente	25.359.313,98	61,39%	100%
Inventario	5.659.469,43	13,70%	22,32%
Cuentas comerciales y pagarés	1.548.028,23	3,75%	6,10%
Cuentas por cobrar préstamos	1.245.027,84	3,01%	4,91%
Pagos anticipados y otros créditos	2.558.048,68	6,19%	10,09%
Cuentas por cobrar valoradas a valor razonable con cambios en otro resultado integral	16.009,21	0,04%	0,07%
Inversiones a corto plazo valoradas a valor razonable con cambios en otro resultado integral	74.163,49	0,18%	0,29%
Inversiones a corto plazo valoradas a coste amortizado	64.058,76	0,16%	0,25%
Inversiones a corto plazo valoradas a valor razonable con cambios en resultados	2.572.672,54	6,23%	10,14%
Depósitos bancarios a corto plazo	6.726.446,98	16,28%	26,52%
Efectivo restringido	610.759,55	1,48%	2,41%
Efectivo y equivalentes de efectivo	4.284.629,28	10,37%	16,90%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Xiaomi Annual Reports ([Annual & Interim Reports | Xiaomi Corporation](#) consultado en febrero de 2025).

Anexo 9: Tabla de Pasivo y patrimonio neto de Xiaomi para análisis vertical detallado (M€).

	2023	2023 (%)	2023 (%)	2023 (%)
PASIVO Y PATRIMONIO NETO TOTAL	41.309.123,73	100%		
<u>Patrimonio neto total</u>	20.926.949,24	50,66%	100%	
<u>Patrimonio neto atribuible a los propietarios de la Sociedad</u>	<u>20.893.025,30</u>	<u>50,58%</u>		
Capital social comprobar numeros	51,85	0,00%		
Reservas	20.892.973,45	50,58%		
<u>Participaciones minoritarias</u>	<u>33.923,94</u>	<u>0,08%</u>		
<u>Pasivo total</u>	20.382.174,49	49,34%	100%	
Pasivo no corriente	5.656.314,76	13,69%	27,75	100%
Préstamos l/p	2.761.263,65	6,68%	13,55%	48,82%
Pasivos por impuestos diferidos sobre la renta	190.372,16	0,46%	0,93%	3,37%
Provisión de garantía	154.860,56	0,37%	0,76%	2,74%
Otros pasivos no corrientes	2.549.818,38	6,17%	12,51%	45,08%
Pasivo corriente	14.725.859,73	35,65%	72,25%	100%
Cuentas comerciales por pagar	7.911.348,90	19,15%	38,82%	53,72%
Otras cuentas a pagar y periodificaciones	3.263.306,41	7,90%	16,01%	22,16%
Anticipo de los clientes	1.734.519,91	4,20%	8,51%	11,78%
Borrowings	787.762,10	1,91%	3,86%	5,35%
Obligaciones por impuesto sobre la renta	234.189,48	0,57%	1,15%	1,59%
Provisión de garantía	794.732,92	1,92%	3,90%	5,40%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Xiaomi Annual Reports ([Annual & Interim Reports | Xiaomi Corporation](#) consultado en febrero de 2025).

Anexo 10: Tabla de Resultados de Samsung (M KRW).

	KRW 2023	KRW 2022	KRW 2021
Ingresos	258.935.494	302.231.360	279.604.799
Costo de ventas	(180.388.580)	(190.041.770)	(166.411.342)
Beneficio bruto	78.546.914	112.189.590	113.193.457
Gastos de venta y administración	(71.979.938)	(68.812.960)	(61.559.601)
Resultado operativo EBIT	6.566.976	43.376.630	51.633.856
Otros ingresos no operativos	1.180.448	1.962.071	2.205.695
Otros gastos no operativos	(1.083.327)	1.790.176	2.055.971
Participación en beneficios netos de asociadas y negocios conjuntos	887.550	1.090.643	729.614
Ingresos financieros	16.100.148	20.828.995	8.543.187
Gastos financieros	(12.645.530)	19.027.689	7.704.554
Beneficio antes de impuestos sobre la renta EBT	11.006.265	46.440.474	53.351.827
Beneficio por impuesto a la renta	4.480.835	9.213.603	(13.444.377)
Beneficio del ejercicio	15.487.100	55.654.077	39.907.450

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Samsung financial statements ([Financial Statements](#) | [Financial Information](#) | [Investor Relations](#) | [Samsung Global](#) | consultado en abril de 2025).

Anexo 11: Tabla de Activos de Samsung (M KRW).

	KRW 2023	KRW 2022	2021 KRW
Efectivo y equivalentes de efectivo	69.080.893	49.680.710	39.031.415
Instrumentos financieros a corto plazo	22.690.924	65.102.886	81.708.986
Activos financieros a corto plazo a coste amortizado	608.281	414.610	3.369.034
Activos financieros a corto plazo a valor razonable con cambios en resultados	27.112	29.080	40.757
Cuentas comerciales por cobrar	36.647.393	35.721.563	40.713.415
Cuentas por cobrar no comerciales	6.633.248	6.149.209	4.497.257
Gastos pagados por anticipado	3.366.130	2.867.823	2.336.252
Inventarios	51.625.874	52.187.866	41.384.404
Otros activos corrientes	5.038.838	6.316.834	5.081.665
Activos mantenidos para la venta	217.864	-	-
Total activos corrientes	195.936.557	218.470.581	218.163.185
Activos financieros a valor razonable con cambios en otros resultados integrales	7.481.297	11.397.012	13.965.839
Activos financieros a valor razonable con cambios en resultados	1.431.394	1.405.468	1.525.344
Inversiones en asociadas y negocios conjuntos	11.767.444	10.893.869	8.932.251
Propiedades, planta y equipo	187.256.262	168.045.388	149.928.539
Activos intangibles	22.741.862	20.217.754	20.236.244
Activos netos por beneficios definidos	4.905.219	5.851.972	2.809.590
Activos por impuesto diferido	10.211.797	5.101.318	4.261.214
Otros activos no corrientes	14.174.148	7.041.145	6.798.952
Total activos no corrientes	259.969.423	229.953.926	208.457.973
TOTAL ACTIVOS	455.905.980	448.424.507	426.621.158

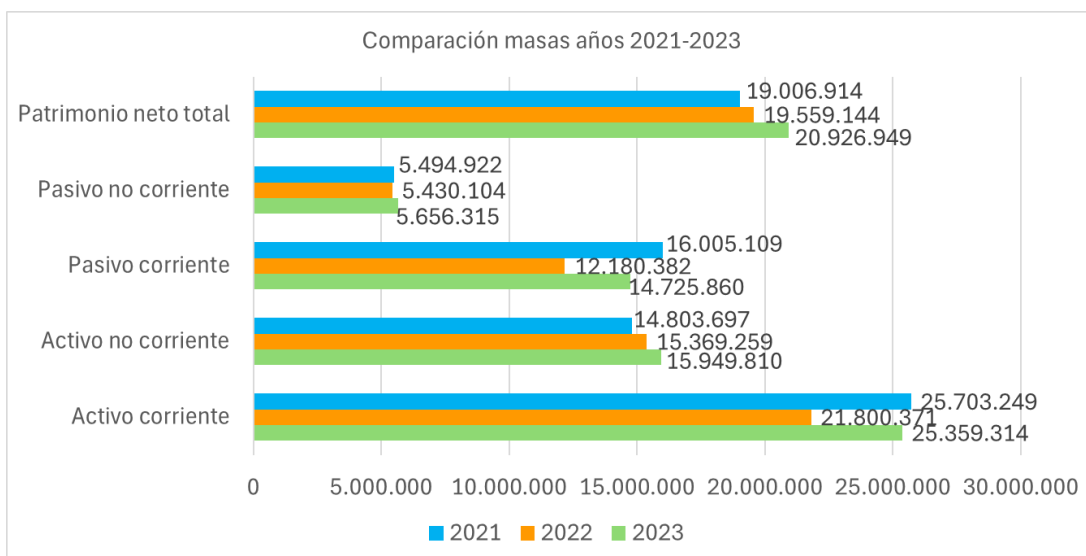
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Samsung financial statements ([Financial Statements](#) | [Financial Information](#) | [Investor Relations](#) | [Samsung Global](#) consultado en abril de 2025)

Anexo 12: Tabla de Pasivos y patrimonio neto de Samsung (M KRW).

	KRW 2023	KRW 2022	2021 (KRW)
Cuentas comerciales por pagar	11.319.824	10.644.686	13.453.351
Préstamos a corto plazo	7.114.601	5.147.315	13.687.793
Otras cuentas por pagar	15.324.119	17.592.366	15.584.866
Anticipos recibidos	1.492.602	1.314.934	1.224.812
Retenciones	892.441	1.298.244	1.294.052
Gastos acumulados	26.013.273	29.211.487	27.928.031
Pasivos por impuesto sobre la renta corriente	3.358.715	4.250.397	6.749.149
Parte corriente de pasivos a largo plazo	1.308.875	1.089.162	1.329.968
Provisiones	6.524.876	5.844.907	5.372.872
Otros pasivos corrientes	2.308.472	1.951.354	1.492.239
Pasivos mantenidos para la venta	61.654	—	
Total pasivos corrientes	75.719.452	78.344.852	88.117.133
Bonos (debentures)	537.618	536.093	508.232
Préstamos a largo plazo	3.724.850	3.560.672	2.866.156
Otras cuentas por pagar a largo plazo	5.488.283	2.753.305	2.991.440
Pasivos netos por beneficios definidos	456.557	268.370	465.884
Pasivos por impuestos diferidos	620.549	5.111.332	23.198.205
Provisiones a largo plazo	2.878.450	1.928.518	2.306.994
Otros pasivos no corrientes	2.802.356	1.171.761	1.267.183
Total pasivos no corrientes	16.508.663	15.330.051	33.604.094
<u>Pasivo total</u>	92.228.115	93.674.903	121.721.227
Acciones preferentes	119,467	119,467	119,467
Acciones ordinarias	778,047	778,047	778,047
Prima de emisión de acciones	4,403,893	4,403,893	4,403,893
Resultados acumulados	346,652,238	337,946,407	293,064,763
Otros componentes del patrimonio	1,280,130	1,938,328	(2,128,473)
Subtotal patrimonio atribuible a la empresa matriz	353,233,775	345,186,142	296,237,697
Participaciones no controladoras	10,444,090	9,563,462	8,662,234
<u>Patrimonio neto total</u>	363,677,865	354,749,604	304,899,931
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO	455,905,980	448,424,507	426,621,158

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Samsung financial statements ([Financial Statements](#) | [Financial Information](#) | [Investor Relations](#) | [Samsung Global](#) consultado en abril de 2025).

Anexo 13: Comparación de las masas de los años 2021 al 2023



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Xiaomi Annual Reports ([Annual & Interim Reports](#) | [Xiaomi Corporation](#) consultado en abril de 2025).

Anexo 14: Tabla de activo corriente de Xiaomi ordenado de mayor a menor liquidez.

Cuentas de disponible y realizable ordenadas de mayor a menor liquidez	Ratios acumuladas de 2021	Ratios acumuladas de 2022	Ratios acumuladas de 2023
Efectivo y equivalentes de efectivo	0,2032	0,3080	0,2910
Efectivo restringido	0,2405	0,3522	0,3324
Depósitos bancarios a corto plazo (inversiones a corto plazo)	0,5087	0,6855	0,7892
Inversiones a corto plazo valoradas a valor razonable con cambios en resultados	0,7620	0,7953	0,9639
Inversiones a corto plazo valoradas a coste amortizado	0,7758	0,7953	0,9683
Inversiones a corto plazo valoradas a valor razonable con cambios en ORI	0,7819	0,8034	0,9733
Cuentas por cobrar valoradas a valor razonable con cambios en ORI	0,7821	0,8004	0,9744
Cuentas comerciales por cobrar	0,9375	0,9324	1,0795
Préstamos por cobrar	0,9816	1,0198	1,1641

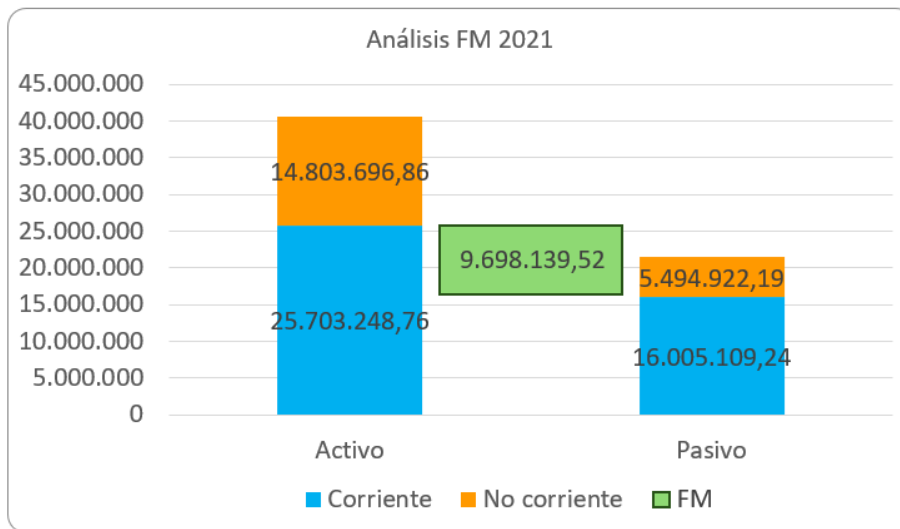
Fuente: Elaboración propia con datos de Xiaomi Annual Reports ([Annual & Interim Reports | Xiaomi Corporation](#) consultado en marzo de 2025).

Anexo 15: Tabla de activo corriente de Samsung ordenado de mayor a menor liquidez:

Cuentas de disponible y realizable ordenadas de mayor a menor liquidez	Ratios acumuladas de 2021	Ratios acumuladas de 2022	Ratios acumuladas de 2023
Efectivo y equivalentes de efectivo	0,4429	0,6341	0,9123
Instrumentos financieros a corto plazo	1,3635	1,4651	1,2120
Activos financieros a corto plazo a valor razonable con cambios en resultados	1,3808	1,4830	1,2309
Activos financieros a corto plazo a coste amortizado	1,4191	1,4884	1,2389
Cuentas comerciales por cobrar	1,8811	1,9443	1,7229
Cuentas por cobrar no comerciales	1,9321	2,0228	1,8105
Activos mantenidos para la venta	1,9321	2,0228	1,8134
Otros activos corrientes	2,0093	2,1034	2,0006

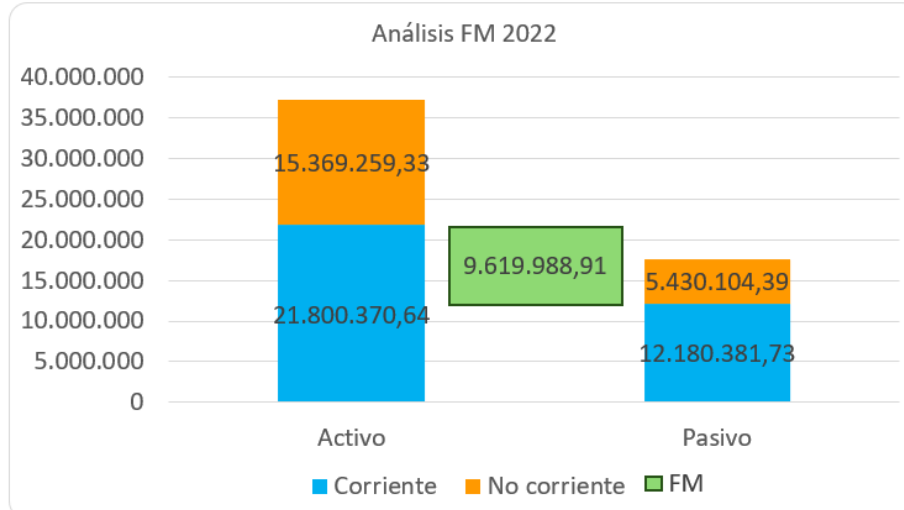
Fuente: Elaboración propia con datos de Samsung financial statements ([Financial Statements | Financial Information | Investor Relations | Samsung Global](#) consultado en abril de 2025).

Anexo 16: Análisis del fondo de maniobra de Xiaomi en 2021.



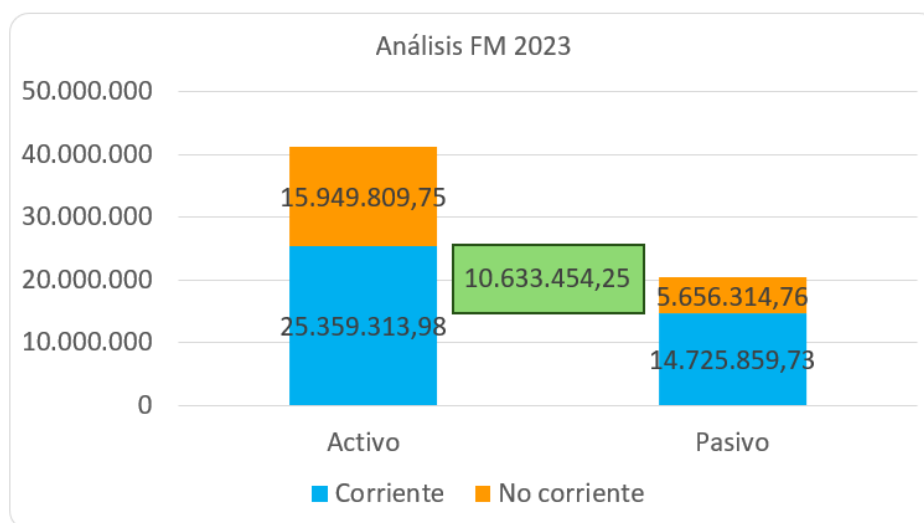
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de *Xiaomi Annual Reports* ([Annual & Interim Reports](#) | [Xiaomi Corporation](#) consultado en marzo de 2025)

Anexo 17: Análisis del fondo de maniobra de Xiaomi en 2022.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de *Xiaomi Annual Reports* ([Annual & Interim Reports](#) | [Xiaomi Corporation](#) consultado en marzo de 2025)

Anexo 18: Análisis del fondo de maniobra de Xiaomi en 2023.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Xiaomi Annual Reports ([Annual & Interim Reports](#) | [Xiaomi Corporation](#) consultado en marzo de 2025).

Anexo 19: Tabla de impuestos de Xiaomi.

Xiaomi	2023	2022	2021
Beneficio antes de impuestos sobre la renta (BAI)	2.804.201,4	534.630,6	3.376.871,1
Gastos por impuesto a la renta	(577.988,32) 20,61%	(194.527,26) 36,39%	(710.004,54) 21,03%

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 20: Tabla de impuestos de Samsung.

Samsung	2023	2022	2021
Beneficio antes de impuestos sobre la renta (BAI)	11.006.265	46.440.474	53.351.827
Gastos por impuesto a la renta	(1.901.195) 17,37%	(13.652.900) 29,4%	(15.760.775) 29,54%

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 21: Distribución de ingresos de Xiaomi.

INGRESOS	2023		2022		2021	
	Cantidad	% sobre ingresos totales	Cantidad	% sobre ingresos totales	Cantidad	% sobre ingresos totales
Móviles	20.060,57	58,1%	22.724,82	59,7%	28.886,57	63,9%
Productos de IoT y estilo de vida	10.205,72	29,6%	10.844,13	28,5%	11.752,75	25,9%
Servicios de Internet	3.835,7	11,1%	3.848,88	10,1%	3.901,68	8,6%
Otros	419,6	1,2%	640,16	1,7%	864,15	1,9%
Total	34.521,59	100%	38.057,98	100%	45.405,15	100%

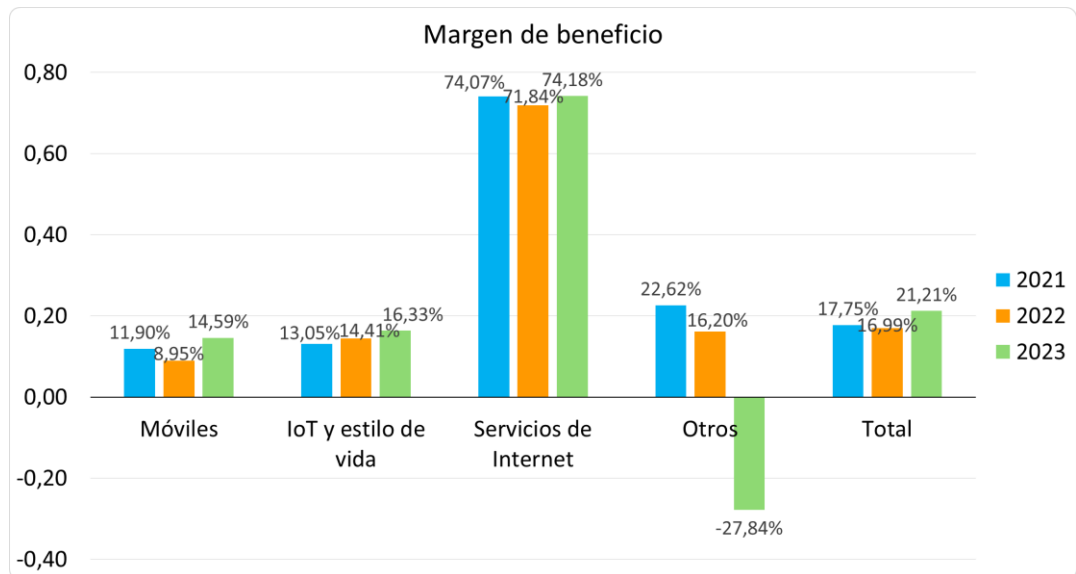
Fuente: Elaboración propia con datos de Xiaomi Annual Reports ([Annual & Interim Reports](#) | [Xiaomi Corporation](#) consultado en marzo de 2025).

Anexo 22: Distribución de costes de Xiaomi.

COSTES	2023		2022		2021	
	Cantidad	% sobre costes totales	Cantidad	% sobre costes totales	Cantidad	% sobre costes totales
Móviles	17.132,84	49,6%	20.690,56	54,4%	25.448,29	56%
Productos de IoT y estilo de vida	8.539,51	24,7%	9.281,48	24,4%	10.218,79	22,5%
Servicios de Internet	990,34	2,9%	1.083,72	2,8%	1.011,89	2,2%
Otros	536,43	1,6%	536,48	1,4%	668,69	1,6%
Total	27.199,12	100%	31.592,24	100%	37.347,67	100%

Fuente: Elaboración propia con datos de Xiaomi Annual Reports ([Annual & Interim Reports](#) | [Xiaomi Corporation](#) consultado en marzo de 2025).

Anexo 23: Margen de beneficio de los distintos productos de Xiaomi.



Fuente: Elaboración propia con datos de Xiaomi Annual Reports ([Annual & Interim Reports | Xiaomi Corporation](#) consultado en marzo de 2025).

13. Bibliografía

- Auditors, T. i. (2024). *Normas Globales de Auditoría Interna*. Obtenido de The Institute of Internal Auditors: <https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/editable-versions/global-internal-audit-standards-spanish.pdf>
- Barbero, I. M. (10 de Marzo de 2025). *Cinco Días*. Obtenido de <https://cincodias.elpais.com/smartlife/smartphones/2025-03-10/redmi-mas-entidad-respecto-xiaomi-cambio.html>
- Barney. (1991). VRIN Framework.
- Bermúdez, J. (8 de Septiembre de 2021). *Cash converters*. Obtenido de <https://www.cashconverters.es/es/es/oportunidades/producto/moviles-sostenibles/>
- Bolaños, D. G. (16 de Noviembre de 2024). *Movilzona*. Obtenido de <https://www.movilzona.es/reportajes/temas/xiaomi-su7-coche-xiaomi-madrid/>
- brandemia*. (23 de Enero de 2024). Obtenido de <https://brandemia.org/xiaomi-eliminara-la-marca-mi-para-evitar-la-brecha-de-percepcion>
- brandemia*. (23 de Enero de 2024). Obtenido de <https://brandemia.org/xiaomi-eliminara-la-marca-mi-para-evitar-la-brecha-de-percepcion>
- canalys*. (27 de abril de 2023). Obtenido de worldwide smartphone market 2023: <https://www.canalys.com/newsroom/worldwide-smartphone-market-Q1-2023>
- canalys*. (16 de enero de 2024). *global smartphone market 2023*. Obtenido de canalys: <https://canalys.com/newsroom/global-smartphone-market-2023>
- cashconverters*. (s.f.). *cashconverters.es*. Obtenido de <https://www.cashconverters.es/es/es/oportunidades/producto/moviles-sostenibles/>
- Circulantis*. (Junio de 2020). Obtenido de <https://circulantis.com/blog/analisis-economico-financiero/>
- Climbea*. (6 de Noviembre de 2020). Obtenido de <https://climbea.com/roe-impacto-del-endeudamiento/>
- content, B. (09 de Abril de 2025). *AS*. Obtenido de <https://as.com/branded-content/xiaomi-sigue-conquistando-el-territorio-deportivo-con-su-participacion-en-red-bull-ibiza-royale-n/>

- ControlPublicidad. (21 de Febrero de 2025). Obtenido de <https://controlpublicidad.com/profesionales-publicidad/xiaomi-una-marca-sin-limites/>
- corporation, X. (2024). *Annual results announcement for the year ended december 31, 2023*. Obtenido de https://ir.mi.com/system/files-encrypted/nasdaq_kms/assets/2024/03/19/5-34-07/23Q4_EN_797121_%28Xiaomi%20RA%20Eng%29_AsPrint_Fullset_1652.pdf
- Corporation, X. (s.f.). *Annual & Interim reports Xiaomi*. Obtenido de Xiaomi: [https://ir.mi.com/financial-information/annual-interim-reports?6d8b6f01f934de3ac2627d2ae128ca39dd25897392c09bb164a5e31f3b1edbb8_year\[value\]=2021](https://ir.mi.com/financial-information/annual-interim-reports?6d8b6f01f934de3ac2627d2ae128ca39dd25897392c09bb164a5e31f3b1edbb8_year[value]=2021)
- Cuentas, I. d. (2024). *Normas Internacionales de Información Financiera. Adoptada por la UE*. Obtenido de ICAC: <https://www.icac.gob.es/publicaciones-niif>
- digital, R. (Julio de 2023). *Empresarial & Laboral*. Obtenido de <https://revistaempresarial.com/marketing/estrategias-de-marketing-de-xiaomi-y-samsung/>
- elEconomista.es. (14 de Marzo de 2023). *elEconomista.es*. Obtenido de <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/11103169/03/21/La-justicia-de-EEUU-saca-a-Xiaomi-de-la-lista-negra-de-Trump-y-da-luz-verde-a-las-inversiones-en-la-compania-china.html>
- Estado, A. E. (2007). BOE-A-2007-19884 Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad. (s. f.). Madrid. Recuperado el Octubre de 2024, de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-19884>
- Estado, A. E. (2007). SL, N. (s. f.). Amortización de inmovilizado. Plan General Contable. En *BOE*. Madrid. Recuperado el Octubre de 2024, de <https://www.plangeneralcontable.com/?tit=amortizacion-de-inmovilizado&name=Manuales&fid=el0adaa>
- Faster Capital*. (5 de Junio de 2024). Obtenido de <https://fastercapital.com/es/contenido/Rotacion-de-activos--mejorar-el-ROA-centrandose-en-la-rotacion-de-activos.html#-Qu--es-la-rotacion-de-activos-y-c-mo-afecta-al-ROA->

- Fernández, R. (8 de Mayo de 2024). *Statista*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/982438/envios-mundiales-de-smartphones-de-xiaomi/>
- Financial system*. (Junio de 2022). Obtenido de Blog Financial system: <https://www.financialsystem.es/blog/ratios-de-liquidez-y-endeudamiento/>
- Finanzasmania. (20 de Agosto de 2018). *Finanzas Mania*. Obtenido de <https://www.finanzasmania.com/tesis-de-inversion-de-xiaomi/>
- finanzasmania. (18 de febrero de 2025). *tesis de inversión de xiaomi*. Obtenido de finanzasmania.com: <https://www.finanzasmania.com/tesis-de-inversion-de-xiaomi/>
- García, D. (14 de Enero de 2023). Obtenido de Andro4all: <https://andro4all.com/huawei/xiaomi-vs-huawei-mejor-marca-china>
- García, E. (20 de Diciembre de 2022). *Area jugones sport*. Obtenido de <https://areajugones.sport.es/videojuegos/xiaomi-atraviesa-una-grave-crisis-te-cuento-por-que-esto-es-terrible-para-el-mundo-de-los-telefonos-moviles/>
- Ghemawat, P. (2007). *Redefining global strategy : crossing borders in a world where differences still matter*. Harvard Business School Press.
- Harvard. (1996). "What is strategy?" Harvard Business Review. En Porter, *What is strategy?* (págs. 74(6), 61–78).
- Harvard. (1997). "What is the right supply chain for your product?" Harvard Business Review. En Fisher, *What is the right supply chain for your product?* (págs. 75(2), pp. 105–116).
- Harvard. (2006). "Breaking the trade-off between efficiency and service". Harvard Business Review. En F. Frei, *Breaking the trade-off between efficiency and service* (págs. 88(11), 93–101).
- Herráez, M. (5 de Abril de 2024). *El Motor*. Obtenido de <https://motor.elpais.com/coches-electricos/coche-xiaomi-precio-accidentes-pruebas-de-madrugada-retrasos/>
- Herrera, J. F. (24 de Agosto de 2020). Obtenido de <https://www.leanconstructionmexico.com.mx/post/push-and-pull-system>

- Huffpost, R. (24 de Enero de 2025). *Huffpost*. Obtenido de <https://www.huffingtonpost.es/tecnologia/ni-xiaomi-oppo-iphone-nuevo-rey-telefonos-moviles-china-mas-temido-eeuu.html?>
- Investing.com*. (s.f.). Obtenido de <https://es.investing.com/equities/samsung-electronics-co-ltd-income-statement>
- Jiménez, E. P. (2 de Agosto de 2022). *dplnews*. Obtenido de <https://dplnews.com/restricciones-por-covid-19-impactan-resultados-de-xiaomi/>
- Lanort, J. (5 de febrero de 2022). *xataka*. Obtenido de Así es como gana dinero Xiaomi: vine por el precio del smartphone y me quedé por los servicios: <https://www.xataka.com/empresas-y-economia/asi-como-gana-dinero-xiaomi-vine-precio-smartphone-me-quede-servicios-2>
- Liu, J. (2018). Obtenido de <https://technode.com/2018/06/25/xiaomi-acknowledges-environmental-risks-in-its-supply-chain/>
- Management, S. (1997). "The bullwhip effect in supply chains". *Sloan Management Review*. En H. P. Lee, *The bullwhip effect in supply chains* (págs. 38(3), 93-102).
- Market screener*. (s.f.). Obtenido de <https://es.marketscreener.com/cotizacion/accion/APPLE-INC-103502301/sector-finanzas/>
- Martí, A. L. (2020). *Universidad de Zaragoza*. Obtenido de <https://zaguan.unizar.es/record/102041/files/TAZ-TFG-2020-647.pdf>
- Merino, L. J. (3 de Enero de 2025). *los 40*. Obtenido de <https://los40.com/2025/01/03/la-marca-poco-deja-de-volar-en-solitario/>
- Mira, M. (11 de Febrero de 2025). *Estrategias de inversión*. Obtenido de <https://www.estrategiasdeinversion.com/herramientas/diccionario/analisis-fundamental/ratio-de-solvencia-t-479>
- Modelo Canvas*. (Abril de 2023). Obtenido de <https://modelo-canvas.com/modelo-de-negocio-xiaomi/>
- Morales, F. C. (31 de Marzo de 2025). *Rankia*. Obtenido de <https://www.rankia.com/diccionario/bolsa/ratio-autonomia-financiera>

- Morningstar*. (s.f.). Obtenido de <https://tools.morningstar.es/es/stockreport/default.aspx?tab=10&vw=bs&SecurityToken=0P000000GY%5D3%5D0%5DE0WWE%24%24ALL&Id=0P000000GY&ClientFund=0&CurrencyId=EUR>
- news, E. (16 de Julio de 2021). *Expok*. Obtenido de <https://www.expoknews.com/xiaomi-publica-su-informe-de-sostenibilidad-y-reafirma-compromiso-con-el-medio-ambiente-y-la-comunidad/>
- Ortega, E. (12 de Mayo de 2021). *Computer Hoy*. Obtenido de <https://computerhoy.20minutos.es/noticias/industria/xiaomi-alcanza-acuerdo-no-seguira-bloqueada-estados-unidos-864063>
- Pastor, J. (19 de Marzo de 2015). Obtenido de <https://www.xataka.com/ecologia-y-naturaleza/europa-critica-las-barreras-que-china-impone-a-las-empresas-tecnologicas-extranjeras>
- Pérez, A. (27 de Abril de 2024). *Híbridos y eléctricos*. Obtenido de https://www.hibridosyelectricos.com/coches/xiaomi-se-unira-guerra-coches-electricos-20000-euros-con-su-tercer-modelo_73799_102.html
- Pérez, E. (16 de Septiembre de 2020). *Xataka energía*. Obtenido de <https://www.xataka.com/energia/planes-para-reducir-impacto-medioambiental-apple-google-microsoft-grandes-companias-tecnologia>
- Redacción. (Agosto de 2021). *Marketin inside review*. Obtenido de <https://marketinginsiderreview.com/productos-mi/>
- Research, I. J. (2000). Lean, agile or leagile? Matching your supply chain to the marketplace. En R. N. Mason-Jones, *Lean, agile or leagile? Matching your supply chain to the marketplace* (págs. 38(17), 4061–4070).
- Riskallay*. (1 de Marzo de 2023). Obtenido de <https://www.riskallay.com/blog/roa-roe>
- RPP, R. (19 de Mayo de 2022). *RPP Noticias*. Obtenido de <https://rpp.pe/tecnologia/moviles/xiaomi-gana-menos-dinero-en-q1-2022-por-covid-19-noticia-1406252>
- RPP, R. (19 de Agosto de 2022). *RPP Noticias*. Obtenido de <https://rpp.pe/tecnologia/moviles/xiaomi-ventas-caen-un-20-por-covid-19-en-china-y-el-panorama-mundial-noticia-1425883>

- Rugman, A. M. (2010). *Reconciling Internalization Theory and the Eclectic Paradigm*. Emerald Group Publishing Limited.
- Sabán, A. (26 de Agosto de 2021). *Xataka*. Obtenido de <https://www.xataka.com/moviles/xiaomi-esta-creciendo-a-ritmo-vertiginoso-su-gran-inversion-i-d-arma-que-explica-como-seguir-haciendolo-futuro>
- Samsung financial statements*. (s.f.). Obtenido de <https://www.samsung.com/global/ir/financial-information/audited-financial-statements/>
- Santos, M. (7 de Diciembre de 2023). *Green news*. Obtenido de <https://greennews.es/xiaomi-lanza-su-primer-informe-sobre-accion-por-el-clima/>
- Sastre, A. d. (07 de Noviembre de 2024). *CincoDías*. Obtenido de <https://cincodias.elpais.com/smartlife/motor/2024-11-07/ver-coche-electrico-xiaomi-su7-madrid.html>
- Simpliroute. (4 de Enero de 2024). *Simpli Route*. Obtenido de <https://simpliroute.com/es/blog/sistema-push-vs-sistema-pull>
- TLW, R. (31 de Enero de 2024). *The Logistics World*. Obtenido de <https://thelogisticsworld.com/actualidad-logistica/beneficio-de-samsung-en-2023-cayo-un-72-ante-la-lenta-remontada-de-la-demanda-de-chips/>
- Torres, R. (26 de Diciembre de 2022). *Merca2.es*. Obtenido de <https://www.merca2.es/2022/12/26/xiaomi-crisis-bajas-ventas-1180611/>
- Vega, D. (26 de Noviembre de 2024). *Mundo Xiaomi*. Obtenido de <https://www.mundoxiaomi.com/noticias/qualcomm-mediatek-se-han-metido-buen-lío-xiaomi-tiene-listo-su-primer-procesador-veremos-2025-bloomberg>
- Velásquez, M. (6 de Septiembre de 2022). *Yahoo finanzas*. Obtenido de https://es.finance.yahoo.com/noticias/los-motivos-del-fracaso-de-las-marcas-occidentales-en-china-164736796.html?guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAG8-1CciNX-XC9jID4VxUJDvrtXnY2i9zIraXd8Wlw9FfVh2aKKjPwt3UIzgZnKernO47YLN9Q
- Wise. (s.f.). Obtenido de <https://wise.com/es/currency-converter/cny-to-usd-rate/history/31-12-2021>