



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

LAS INNOVACIONES DISRUPTIVAS QUE ESTÁN CAMBIANDO EL MUNDO

**ESPECIAL REFERENCIA AL MERCADO CHINO:
ESTUDIO DE LOS CASOS DE ALIBABA, HAIER Y
XIAOMI**

Autor: Álvaro Martín Sierra

Director: Miguel Ángel López Gómez

“Las innovaciones disruptivas que están cambiando el mundo”

Resumen

El presente trabajo analiza y explora las innovaciones disruptivas que se están produciendo actualmente en el mundo, con un especial enfoque en el mercado chino, con el objetivo de determinar cómo algunas empresas chinas han sido capaces de modificar sustancialmente industrias y modelos de negocio tradicionalmente dominados por países occidentales. Dicho análisis se realiza siguiendo una metodología top-down, partiendo del estudio de factores macroambientales y terminando con un estudio pormenorizado de las acciones de las unidades estratégicas de los casos de negocio seleccionados. El presente trabajo también pretende poner de manifiesto que no toda innovación implica necesariamente una disrupción del mercado en el que el agente innovador participa. Para ello, el análisis parte de la teoría de la innovación disruptiva del académico de Harvard Clayton M. Christensen y de la principal literatura al respecto como marco teórico fundamental, para después utilizar esquemas de análisis estratégico.

Palabras clave: Innovación, Disrupción, Estrategia de Negocio, Gestión del cambio, Tecnología.

Abstract

This paper analyses and explores the disruptive innovations currently taking place in the world, with a special focus on the Chinese market, with the aim of determining how some Chinese companies have been able to substantially modify industries and business models traditionally dominated by Western countries. This analysis is carried out following a top-down methodology, starting with the study of macro-environmental factors and ending with a detailed study of the actions of the strategic units of the selected business cases. This paper also aims to show that not all innovation necessarily involves a disruption of the market in which the innovating agent participates. To this end, the analysis starts from the theory of disruptive innovation of the Harvard academic Clayton M. Christensen and the main literature on the subject as a fundamental theoretical framework, and then uses schemes of strategic analysis.

Keywords: Innovation, Disruption, Business Strategy, Change Management, Technology.

ÍNDICE

1. PRELIMINAR.....	1
1.1. ESTADO DE LA CUESTIÓN: REVISIÓN DE LA LITERATURA Y ANÁLISIS DEL CONCEPTO DE INNOVACIÓN DISRUPTIVA	1
1.2. OBJETIVOS.....	4
1.3. METODOLOGÍA.....	5
1.4 ESTRUCTURA	6
2. INTRODUCCIÓN A LOS CASOS PRÁCTICOS.....	7
3. ANÁLISIS DE ALIBABA	8
3.1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DEL RETAIL Y E-COMMERCE EN CHINA.....	8
3.2. ESTRATEGIA DE NEGOCIO DE ALIBABA	14
3.3. POSIBLES INNOVACIONES DISRUPTIVAS DE ALIBABA.....	17
4. ANÁLISIS DE XIAOMI	20
4.1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE DISPOSITIVOS MÓVILES EN CHINA	20
4.2. ESTRATEGIA DE NEGOCIO DE XIAOMI.....	25
4.3. POSIBLES INNOVACIONES DISRUPTIVAS DE XIAOMI.....	29
5. ANÁLISIS DE HAIER	32
5.1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE HOME APPLIANCES EN CHINA	32
5.2. ESTRATEGIA DE NEGOCIO DE HAIER.....	36
5.3. PRINCIPALES INNOVACIONES DISRUPTIVAS DE HAIER.....	40
6. OPINIÓN PERSONAL SOBRE LA TEORÍA DE LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA	45
7. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	49
8. BIBLIOGRAFÍA.....	50

1. PRELIMINAR

1.1. ESTADO DE LA CUESTIÓN: REVISIÓN DE LA LITERATURA Y ANÁLISIS DEL CONCEPTO DE INNOVACIÓN DISRUPTIVA

Antes incluso de abordar el análisis del concepto de innovación disruptiva puede resultar procedente discutir qué entendemos por innovación. Si atendemos exclusivamente a criterios de decisión estratégica, las dos definiciones más ampliamente aceptadas son “la creación de puntos de diferencia significativos para los productos y servicios frente a las alternativas actuales” y “la satisfacción de las necesidades insatisfechas de los consumidores, ofreciendo nuevas formas de lograr objetivos, o hacer la vida o el trabajo más fácil, mejor, más feliz, más emocionante, satisfactorio o más productivo” (Greenwald, 2014).

Sin embargo, el uso habitual de este tipo de definiciones puede hacer que el término acabe por convertirse en un cliché genérico más en la estrategia de negocio, como “optimización” o “sinergia”. Quizás puede ser preferible manejar un concepto más simple y amplio, como el que utiliza Scott D. Anthony en su obra *El pequeño libro negro de la innovación*, en el que habla de “algo diferente que tiene impacto”. La definición es amplia de manera intencionada, pues pretende llegar al concepto de innovación a través de una definición negativa de la misma, es decir, señalando aquello que no podemos considerar innovación. Anthony identifica tres ideas erróneas acerca de la innovación, a saber:

1.- Innovación no es sinónimo de creatividad. Si bien la generación de ideas creativas es un elemento fundamental en el proceso innovador, no podemos limitarnos sólo a ello, pues dichas ideas carecerían de impacto real. El proceso de innovación comienza con la generación de ideas, continúa con la elaboración o “*blueprinting*” de la idea para aprovechar una oportunidad y termina con la aplicación de esa idea para lograr resultados (Anthony, 2012).

2.-Las actividades de innovación de una empresa no deben estar en manos de unos pocos. Autores como Bill Taylor son firmes defensores de que todo el mundo en una compañía debe preocuparse por generar impacto positivo para la misma, de manera que debemos descartar que la innovación dependa de una minoría.

3.- La innovación no consiste únicamente en grandes fenómenos o *big bangs*. Plantear la innovación exclusivamente en estos términos puede llevar a intentar forzar estos *big bangs*, lo que conduce a ideas demasiado arriesgadas que pueden no resultar apropiadas por las empresas que las adoptan.

El término innovación disruptiva fue acuñado por el académico de Harvard Clayton M. Christensen en 1995 en su obra *Tecnologías Disruptivas: alcanzando la ola* y desarrollado dos años más tarde en su famoso análisis *El dilema del innovador*. Actualmente este es un concepto utilizado con mucha frecuencia en análisis estratégico y que, sin embargo, parece haber sido víctima de su propio éxito y es en muchos casos malinterpretado o mal aplicado a un análisis de negocio (Christensen, Raynor y McDonald, 2015).

El elemento verdaderamente novedoso de esta teoría es el enfoque en el eventual fracaso de empresas que han llegado a ser líderes en sus respectivas industrias. Christensen postula que, en ocasiones, los directivos de compañías que han sido exitosas hasta ese momento por haber tomado decisiones de negocio correctas —como son la maximización de beneficios y el enfoque en segmentos de clientes rentables— observan cómo esas mismas decisiones correctas llevan a sus negocios al fracaso. Las empresas de éxito llegan a un punto en el que su oferta excede las necesidades de algunos segmentos de consumidores e ignoran las necesidades de otros (Veiga, 2016). Así, cuando la empresa tradicional (*incumbent business*) decide ignorar las potenciales ganancias de los clientes de bajo costo y no atendidos y centrarse exclusivamente en su negocio ya establecido, permite que nuevas empresas (*entrants*) compitan con ella o que lleguen incluso a crear un nuevo mercado. La toma de decisiones racionalmente correctas conduce irremediabilmente en estas situaciones al fracaso económico, lo que constituye el dilema del innovador.

Con este dilema Christensen introduce el concepto de disrupción *low-end* o de bajo coste, según el cual una empresa de tamaño reducido comienza a operar en el mercado buscando satisfacer las necesidades de aquellos consumidores que son menos rentables para las empresas establecidas. Estos consumidores no exigen al mercado la última tecnología y por lo tanto no están dispuestos a pagar precios altos por ella, sino que buscan un producto o servicio que sea “lo suficientemente bueno”. Un disruptor que consiga satisfacer estas necesidades competirá en un nicho de mercado que no resultará interesante para las empresas dominantes, pudiendo eventualmente dar el salto al mercado principal.

En una obra posterior, “*La solución del innovador*”, Christensen introducirá una nueva variante de innovación disruptiva: la *new-market disruption* o disrupción de nuevo mercado. Un disruptor de este estilo no satisface las necesidades de los consumidores menos rentables, sino que es capaz de transformar a los no consumidores en consumidores y, por tanto, de crear *de facto* un nuevo mercado donde antes no existía ninguno. El académico precisará en un artículo de la Harvard Business Review en 2015 que existen distintos tipos de innovación, para los cuales se requieren enfoques y maneras de actuar distintos. En este sentido, cabe apreciar la diferencia entre innovación disruptiva e innovación sostenible. Por definición, la primera solamente puede originarse en una posición de bajo coste o de creación de nuevo mercado, llegando a los consumidores del mercado dominante solamente cuando la calidad de su producto o servicio alcance sus necesidades. La segunda se origina a través de mejoras o avances incrementales en la calidad de los productos, lo que permite vender más a los consumidores más rentables, que son los atendidos por los negocios tradicionales, ya instaurados (Vardi, 2018).

En el mencionado artículo se hace referencia a cuatro puntos clave para evitar una malinterpretación del concepto de disrupción:

- 1.- La disrupción es siempre un proceso, que sólo puede determinarse mediante el análisis de la evolución de un producto o servicio a lo largo del tiempo.
- 2.- El modelo de negocio que elaboran los disruptores suele ser muy diferente del que mantienen los negocios tradicionales (por no seguir las decisiones “correctas” mencionadas en el dilema).
- 3.- La innovación disruptiva no implica en absoluto el éxito empresarial. El concepto se aleja del análisis por resultados y de la consecución de objetivos, por lo que una disrupción puede llevar al fracaso empresarial.
- 4.- El mantra “cambia o se cambiado” puede resultar engañoso. Según un estudio de McKinsey, alrededor del 70% de los ejecutivos piensan que la innovación es una preocupación fundamental (O’Reilly y Binns, 2019). Si bien una empresa dominante en su sector debe ser capaz de reaccionar a los intentos de disrupción en el mercado, no debe dismantelar negocios que son totalmente operativos y rentables por miedo a verse desplazada.

A pesar de la influencia que la obra de Christensen ha tenido en la concepción de las teorías modernas sobre estrategia, existen críticos de su teoría de la disrupción, destacando la figura de Jill Lepore.

Lepore, una prestigiosa historiadora de Harvard, postulará en un artículo para *The New Yorker* en 2014 que el enfoque planteado por Christensen en su teoría es “una estrategia competitiva para una época asediada por el terror”, que rompe de manera ilógica con los planteamientos de Michael Porter acerca de las ventajas competitivas.

Para Lepore, este concepto de disrupción nos lleva hacia la novedad excesiva, que no tiene fin o propósito alguno y que por tanto termina perjudicando al mercado y a la sociedad. Autores como Paul Nunes y Larry Downes apoyarán parcialmente esta tesis al defender que la innovación disruptiva cambia por completo el panorama actual hasta convertir el mercado en una “epidemia” de productos y servicios que son mejores y más baratos que sus antecesores. La convergencia de la deflación de precios, la explotación de plataformas, los subsidios cruzados y la eliminación de costes marginales hacen que el panorama no sea disruptor para con el mercado, sino devastador.

Una de las principales críticas a la teoría de la innovación disruptiva es la definición arbitraria de éxito empresarial, ya que una compañía exitosa para Christensen era aquella con unos ingresos superiores a 50 millones de dólares en cualquier año entre 1977 y 1989 (King y Baatartogtokh, 2015). Esto hace que el éxito sea independiente al desempeño posterior, premisa que por otra parte postula el propio Christensen al afirmar que la disrupción nunca implica el éxito.

Actualmente pueden destacarse dos corrientes de pensamiento en el ámbito de la innovación disruptiva, que son los postulados de Lepore y de Christensen. Es probable que el único punto de encuentro entre ambas posturas sea la preocupación en torno al incorrecto y excesivo uso del concepto de disrupción, que abordaremos en el presente trabajo.

1.2. OBJETIVOS

El presente Trabajo de Fin de Grado busca realizar un análisis de las innovaciones disruptivas que se están produciendo actualmente en el mundo, con un especial enfoque en el mercado chino. El proyecto busca hacer ver cómo resulta frecuente en países

occidentales tener una percepción equivocada de la evolución de la economía china y, en particular, de cómo determinadas empresas chinas han sido capaces de llevar a cabo innovaciones disruptivas en ámbitos y mercados donde tradicionalmente han dominado países como Estados Unidos.

Además, el presente TFG pretende poner de manifiesto que no toda innovación implica necesariamente una disrupción del mercado en el que el agente innovador participa, presentando una forma de análisis alternativa que se desvincula de la tendencia actual de considerar cualquier innovación como disruptiva.

1.3. METODOLOGÍA

Para alcanzar los objetivos determinados anteriormente, el trabajo sigue en líneas generales lo postulado por el académico de Harvard Clayton M. Christensen en su teoría sobre la innovación disruptiva, realizando una serie de matizaciones doctrinales de destacados autores como Jill Lepore. Durante el presente TFG se elaborarán tres dossiers de análisis de empresas chinas destacadas en sus respectivos mercados; Alibaba en la industria del retail y e-commerce, Xiaomi en la industria de los dispositivos móviles y Haier en la industria de la electrónica de consumo. Cada uno de estos dossiers constará de un análisis del mercado chino en el que opera la empresa, la estrategia llevada a cabo por esta para alcanzar una posición dominante en dicho mercado y, finalmente, una mención y posterior análisis de las supuestas innovaciones disruptivas que ha realizado la empresa en el mercado chino.

Para ser capaces de analizar si las innovaciones son efectivamente disruptivas de acuerdo con la teoría general de Christensen es necesario analizar primero el mercado en el que se opera y la estrategia que se lleva a cabo. Solamente será posible determinar la disrupción de un mercado si previamente conocemos el funcionamiento y las principales estrategias que se desarrollan en él.

En este sentido, el análisis del mercado de cada una de las compañías se realizará utilizando de forma simultánea la estructura PEST y el esquema de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter. La combinación de unas estructuras de análisis de factores macroambientales en un caso y microambientales en otro nos permitirá llevar a cabo un estudio *top-down*, pasando de consideraciones generales a factores más específicos, hasta terminar con el análisis de estrategias concretas de la compañía analizada y su posible carácter disruptivo.

1.4 ESTRUCTURA

El presente trabajo se organiza en los siguientes capítulos:

En el primer capítulo, *1. Preliminar*, se procede a la presentación de la cuestión a abordar en el análisis posterior. En el subapartado de estado de la cuestión, se establece el marco teórico necesario para abordar el posterior análisis de las compañías y su posible carácter disruptivo. Este subapartado pretende ser una breve introducción a la literatura predominante sobre la teoría de la innovación disruptiva que sirva al lector como una primera toma de contacto en este ámbito concreto del análisis estratégico. A su vez, se presentan los objetivos del trabajo, la metodología empleada para su consecución y la estructura general del trabajo.

En los capítulos 2, 3 y 4, *Análisis de Alibaba*, *Análisis de Xiaomi*, y *Análisis de Haier* respectivamente, se divide el estudio de las compañías en tres subapartados; análisis del mercado en el que operan, análisis de la estrategia de negocio de la compañía y posibles innovaciones disruptivas llevadas a cabo por la empresa. Al final de este último apartado se realizarán las correspondientes conclusiones de cada caso, exponiendo los resultados obtenidos.

En la última sección, *5. Opinión personal sobre la teoría de la innovación disruptiva*, el autor realiza un análisis crítico de las principales consideraciones acerca de la innovación disruptiva y se adhiere a la corriente de pensamiento que defiende los postulados de Christensen. Además, en este apartado se plantean dos posibles limitaciones de la teoría, argumentando soluciones que podrían suplir determinadas carencias en la misma y ofreciendo futuras líneas de investigación.

Finalmente, se adjunta la bibliografía utilizada en el desarrollo del presente Trabajo de Fin de Grado.

2. INTRODUCCIÓN A LOS CASOS PRÁCTICOS

Existen múltiples razones que nos inclinan a considerar que la mejor manera de alcanzar los objetivos establecidos en el presente trabajo de una forma más exitosa puede ser la presentación de sucesivos casos prácticos.

El método del caso se ha convertido en la actualidad en una de las técnicas de enseñanza más utilizadas en el campo de estudio de la administración y dirección de empresas, y en especial en el ámbito de la estrategia corporativa, desde que fue implantado en la universidad de Harvard en el siglo XX. Este método permite al alumno poner a prueba los conocimientos adquiridos durante sus estudios y adaptar un método didáctico a supuestos de negocio muy distintos entre sí.

Además, este es el método elegido por el académico Clayton M. Christensen para exponer sus postulados sobre la innovación disruptiva, por lo que la mejor manera de cambiar la percepción generalizada sobre la disrupción es necesariamente una revisión desde el marco planteado por Christensen para explicarla. La posibilidad de utilizar una estructura común en la exploración de casos diversos permite un estudio pormenorizado de industrias y modelos de negocio muy variados, adaptando la teoría de la innovación disruptiva a nuevas situaciones y, en definitiva, aportando una mayor riqueza y rigor en el análisis.

En este trabajo se presentan tres casos prácticos o dossiers de análisis de tres corporaciones chinas: Alibaba, Xiaomi y Haier. Hay dos razones fundamentales para elegir estas empresas. Por un lado, su carácter destacado en el mercado chino y su creciente relevancia en el ámbito internacional. Por otro lado, y a pesar de su mencionado peso a nivel global, la relativa escasa información que existe en el mundo occidental acerca de los nuevos modelos de negocio y estrategias corporativas que estas empresas han venido desarrollando durante los últimos años. El hecho de que sean empresas con un gran abanico de operaciones y enfoques estratégicos distintos hace posible un estudio extenso desde la óptica de la innovación disruptiva.

3. ANÁLISIS DE ALIBABA

Alibaba Group Holding Ltd fue fundada por Jack Ma, un profesor de inglés de la provincia china de Hangzhou, en 1999 con la idea original de convertirse en una plataforma de comercio online business-to-business. En la actualidad la empresa ha pasado a convertirse en un destacado conglomerado internacional especializado en el comercio electrónico y el comercio minorista por internet (Alibaba Group, 2018).

En el presente dossier de la empresa se procederá a analizar la industria en la que el grupo Alibaba opera de manera mayoritaria, utilizando para ello de manera abreviada el modelo de fuerzas competitivas (“5 fuerzas de Porter”) y el esquema PEST. Se procederá acto seguido a comentar la estrategia de negocio de la compañía y a estudiar si alguna de sus más destacadas iniciativas empresariales ha supuesto lo que podríamos denominar innovación disruptiva según la teoría de Clayton Christensen. Como se comentaba anteriormente, se sigue esta estructura porque para ser capaces de analizar si las innovaciones expuestas en este Trabajo de Fin de Grado son efectivamente disruptivas de acuerdo con la teoría general de Christensen es necesario analizar primero el mercado en el que se opera y la estrategia que se lleva a cabo. Solamente será posible determinar la disrupción de un mercado si previamente conocemos el funcionamiento y las principales estrategias que se desarrollan en él.

3.1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DEL RETAIL Y E-COMMERCE EN CHINA

La siempre cambiante industria del comercio minorista chino, en constante adaptación a las necesidades de sus consumidores potenciales, plantea múltiples desafíos a la hora de analizarla. Se trata probablemente de una de las industrias del país asiático con una competencia más atomizada, en la que el poder negociador de los proveedores es mínimo. En esta industria encontramos una pluralidad de competidores con marcas muy reconocidas y con capacidad tecnológica y financiera destacada (Company Profile, 2018). Algunos ejemplos de este tipo de participantes son Alphabet, Tencent, Baidu, JD.com y Amazon, los cuales cuentan con una cuota de mercado similar en el país asiático.

1.- Factores Políticos

Una de las características fundamentales a la hora de analizar una industria concreta es la estabilidad regulatoria que se da en el país. Desafortunadamente, la estabilidad que el país asiático puede ofrecer a los participantes del mercado es escasa. A pesar de la burocratización excesiva de la administración central del CPC, los cambios legislativos

en materia de normativa de *compliance* y fiscalidad son habituales, así como las investigaciones y consultas del gobierno chino (Company Profile, 2018).

Estas modificaciones regulatorias no sólo se dan en el plano nacional, ya que China funciona también con cuatro niveles de administración local distintos, a saber: provincia, prefectura, condado y municipio.

El carácter esencialmente proteccionista del régimen chino hace que los competidores nacionales puedan prosperar más fácilmente a costa de establecer barreras de entrada difícilmente salvables. Dichas barreras son aún mayores en el caso de las grandes compañías estadounidenses, pues en el marco de una larga tensión comercial entre ambas potencias, no puede descartarse la amenaza de posibles represalias del gobierno chino en forma de aranceles o sanciones económicas.

De esta forma, somos testigos de cómo una industria que en origen se encontraba en un estadio de competencia monopolística, se encuentra en una transición inexorable en la práctica hacia oligopolios con clara injerencia estatal. El trato de favor que el gobierno chino dispensa a sus empresas en el sector del comercio permite a las más desarrolladas crecer también por vía inorgánica adquiriendo a los pequeños competidores, de manera que las grandes compañías tecnológicas chinas terminan convirtiéndose en gigantescos conglomerados empresariales.

2.- Factores Económicos

Para poder obtener una perspectiva global de dicha industria y comprender cuáles son las principales tendencias que dominan en la actualidad el mercado chino, resulta necesario diferenciar dos segmentos de negocio distintos. Cabe destacar en primer lugar la venta al por menor tradicional o *brick and mortar*, esto es, todo aquel negocio que base su modelo en la operativa en un establecimiento físico. En segundo lugar, tenemos los minoristas virtuales o en línea, que operan exclusivamente a través de sitios web y plataformas online.

El auge de este segundo segmento de comercio se explica por la posibilidad de encontrar un precio más reducido por el mismo producto y una forma más cómoda y rápida de consumir. Se hace así evidente el poder de los compradores, que disfrutan de costes de cambio muy reducidos y de un entorno de productos relativamente estandarizado. Este hecho se manifiesta también en el ámbito B2B, pues el grado de dependencia de los

canales de distribución es bajo y los participantes en el mercado se encuentran bajo una constante presión debido al poder de negociación de los consumidores. Todo ello desemboca en un entorno económico muy sensible a los precios y con una demanda elástica.

3.- Factores Socioculturales

Con todo, y a pesar de la destacable transición del comercio tradicional al ámbito online, los consumidores siguen utilizando el formato de tienda física. Una posible vía hacia la diferenciación de los vendedores físicos podría ser la propia fuerza de su canal de distribución (Malison, 2016), pues el crecimiento y la escalabilidad del retail online dependen enormemente de la seguridad y fiabilidad de sus plataformas. Sin embargo, los expertos coinciden en que limitarse a defender la posición actual sin plantear una modificación parcial del modelo de negocio tradicional pondría en peligro su sostenibilidad a largo plazo.

En este sentido, la mejor manera de prosperar en una industria tan cambiante pasa necesariamente por utilizar ambas formas de comercio al por menor como complemento mutuo, de manera que el comercio tradicional pueda luchar contra la dilución de marca que produce el comercio online y este último pueda penetrar en un segmento de mercado adicional. El llamado “nuevo comercio” se caracteriza por un enfoque orientado a los datos y centrado en el cliente, que se ve reforzado por la digitalización a lo largo de toda la cadena de valor (Cheng, 2018). A través de esta nueva forma de entender los negocios, los minoristas han sido capaces de desarrollar cadenas de suministro que responden a finalidades múltiples y que son capaces de posibilitar una mayor confianza del consumidor. En un informe de 2019 sobre el comercio electrónico global, eMarketer compara este término con el de comercio “omnicanal”, que se utiliza habitualmente en países occidentales y que hace referencia a la incorporación de servicios digitales a la ya existente infraestructura de tiendas físicas.

El desarrollo de esta nueva forma de comercio minorista ha sido una transición muy rápida, como podemos ver en las gráficas que se presentan a continuación. El volumen total de ventas producidas online aumenta a un ritmo mayor que las de tienda física, representando el 18,5% del total en 2019 y llegando a superar el 20% en los años siguientes. Además, el nivel de penetración de este tipo de comercio en China ha aumentado drásticamente en todos los sectores principales del retail tradicional.



Tabla I. Evolución del retail en China 2016-2021. Elaboración propia.

Tal y como expone Deborah Williams para Retail Insight, consultora líder en asesoramiento a comercio minorista: “El comercio electrónico inicial en China tendía a centrarse en artículos de valor reducido y de alta rotación, pero el crecimiento de la renta disponible en la región ha dado lugar a un nuevo tipo de comprador y el comercio minorista de gama alta se ha convertido en un área de crecimiento significativo. Esto ha dado lugar a un importante cambio en el enfoque estratégico de los productos de los mayores minoristas.”

Conviene destacar particularmente el crecimiento de la penetración de mercado en los sectores offline del lujo y de los productos cosméticos, que han sido generalmente aquellos cuya base de consumidores se ha mantenido fiel a las formas de comercio tradicionales. Esto parece indicar una mayor confianza en la fiabilidad de las plataformas, lo que resulta más impresionante al tener en cuenta el problema que tiene la economía china con el comercio de productos falsificados (Malison, 2016).

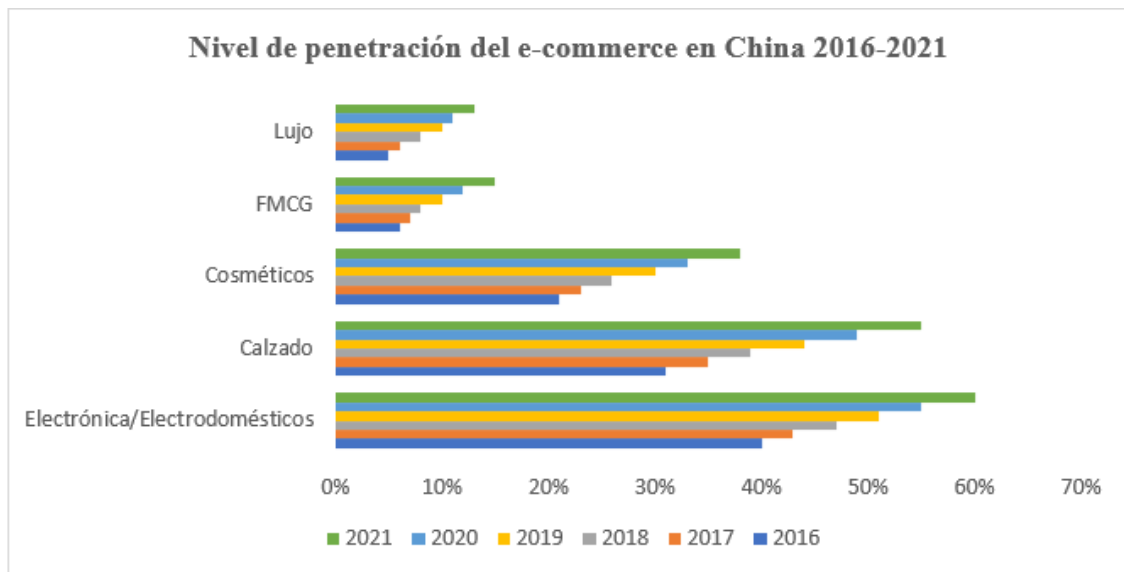


Tabla II. Nivel de penetración del e-commerce en China. Elaboración propia

Es posible que la mejor explicación al boom de la industria china en los últimos años sea el enorme grado de personalización que el e-commerce chino posee en comparación con países occidentales. Las grandes marcas suelen situar sus portales de ventas en plataformas online bien establecidas, como Taobao en el caso de Alibaba, en lugar de tener sus propios sitios independientes. Esto supone una experiencia para el consumidor mucho más fluida, en la que todo puede ser comprado en el mismo lugar y siguiendo un mismo procedimiento (Williams, 2019).

En relación con los consumidores y siguiendo lo expuesto por la consultora PwC en su informe “Global Consumer Insights Survey”, debe mencionarse que China cuenta con la mayor población urbana del planeta, superior a los 800 millones de personas (aproximadamente el 60% de la población china). Dicha población prospera en una gran extensión geográfica y en un entorno cultural muy diverso, que genera hábitos de consumo y preferencias distintos. No debemos incurrir en la equivocación de tratar al conjunto de la población China como un único mercado, lo que sería algo equivalente a tratar al conjunto de los países europeos occidentales como un entorno de iguales hábitos de consumo. Para analizar todo el mercado de la región, los grandes minoristas nacionales e internacionales suelen utilizar un sistema de niveles en función de su población, renta per cápita y desarrollo tecnológico. Así, son capaces de estandarizar una serie de productos y plataformas para ciudades de “Nivel 1” como Shenzhen, Pekín o Hangzhou y

otros distintos para las Nivel 2 o 3 como Wuhan o Fuzhou, de mucha menor relevancia que los anteriores.

Sin embargo, parece que esta técnica de segmentación tiene los días contados, ya que el banco de inversión norteamericano Morgan Stanley estima que entre 2016 y 2030 el 92% del consumo futuro en China provendrá de ciudades que actualmente no son Nivel 1 (Cheng, 2018). Comienza a darse así una nueva oportunidad en el sector del comercio del e-commerce chino, puesto que cuanto mayor es el desarrollo tecnológico de las zonas rurales —o zonas urbanas de un nivel de desarrollo inferior a las principales urbes de la región— más aumentará el número de consumidores online potenciales. El National Bureau of Statistics (NBS) chino, un órgano similar al Instituto Nacional de Estadística en nuestro país, ha planteado en sus previsiones para la próxima década que se podría llegar a concebir la existencia de “clusters” o agrupaciones de ciudades que funcionasen en la práctica como economías regionales separadas.

A pesar de su muy diversa composición, podemos concluir que China está atravesando una absoluta revolución en los hábitos de consumo nacionales, al pasar a tener relevancia una pluralidad de elementos. La concienciación de marca y el precio se han convertido en fundamentales, pues para el consumidor medio son indicativos de la calidad del producto que está adquiriendo (Banco Santander, 2020).

4.- Factores Tecnológicos

La gran escala ha convertido el país asiático en un objetivo estratégico clave. China se convirtió en 2018 en el mercado más grande de e-commerce a nivel global, con tres veces más volumen que el segundo, Estados Unidos. Se espera que el crecimiento de China suponga el 54,7% del crecimiento total de la industria en el próximo año (Wang, 2019). eMarketer afirma que el 80% de los ingresos generados por este tipo de comercio en el país oriental provienen de dispositivos móviles, muy por encima de la media global, que ronda el 60%. Además, el 81% de los usuarios de smartphone realizan habitualmente pagos con su teléfono móvil a través de aplicaciones de pagos en línea, en comparación con el 27% de sus homólogos estadounidenses. Esta situación lleva a muchos a plantear que nos encontramos sin duda ante el núcleo de la innovación del comercio electrónico mundial.

Podemos concluir por tanto que la industria del e-commerce chino se encuentra en plena expansión y es una referencia a nivel mundial en términos de volumen y desarrollo

tecnológico. Cuenta con una fuerte competencia que dificulta la llegada de nuevos participantes al mercado y con una base de consumidores muy heterogénea, que crecerá en el corto plazo.

3.2. ESTRATEGIA DE NEGOCIO DE ALIBABA

Resulta especialmente interesante proceder al estudio de una de las empresas más reconocidas a nivel internacional en el mundo del retail por los retos que, como veíamos en el apartado anterior, esta industria presenta, incluso para los negocios afianzados y rentables como el grupo chino.

Cabe comenzar este apartado mencionando que la línea de negocio fundamental de Alibaba consiste en el desarrollo de una plataforma de comercio electrónico. En los inicios de la compañía china, el primer *marketplace* que se desarrolló fue Taobao — actualmente, la página web de e-commerce de mayor volumen del mundo— que comenzó a operar en 2003 como una plataforma de conexión entre clientes o C2C. Ante el desarrollo del mercado de consumidores de clase media china, en 2008 se presentó un nuevo sitio web, Tmall, que permitía la conexión entre clientes nacionales con empresas extranjeras (B2C) para la compra de artículos de marca. La decisión de permitir el acceso a la plataforma a empresas extranjeras mediante un intuitivo sistema de licencias resultó tremendamente novedosa en su momento, por ser la única compañía de comercio electrónico china que no limitaba su plataforma a la presencia de negocios nacionales con la totalidad de sus operaciones en el país (Newman, 2018). La cuestión no es baladí, pues Tmall pasó a convertirse en una clara vía de penetración del mercado chino, en un contexto socio-económico de crisis global, pero de crecimiento en los patrones de consumo del país oriental. Esta situación se tradujo en un mayor volumen de actividad en el mercado chino por parte de grandes empresas occidentales, que pasaron a tener a su disposición un “refugio” donde mantener los niveles de ingresos perdidos en Europa y Norteamérica, y, como consecuencia de esto, en la definitiva implantación de Alibaba como líder indiscutible en la intermediación de compraventas internacionales.

La estrategia de Alibaba ha consistido desde sus inicios en convertirse en un conglomerado empresarial tan sumamente diversificado que pueda satisfacer la práctica totalidad de las necesidades del consumidor medio (MartinRoll, 2017). Mientras que sus competidores nacionales directos como Tencent o Baidu e internacionales como Ebay o

Amazon han optado por centrarse en una estrategia de expansión del comercio electrónico en nuevos mercados, Alibaba ha buscado expandir su modelo de negocio. La compañía china ha ido desarrollando nuevos productos y plataformas que sirven como apoyo o complemento de la actividad de comercio electrónico básica. Algunos ejemplos de lo que la doctrina actual de la estrategia de negocio llama *scope amplification* son 1688.com como sitio web de compraventa al por mayor, Alimama para la prestación de servicios de marketing a los usuarios de la plataforma y Cainiao Network, que sirve como operador de plataformas de datos logísticos. Además, el conglomerado asiático ha demostrado una política muy activa en materia de crecimiento inorgánico, llevando a cabo adquisiciones empresariales de unidades productivas de logística, pagos electrónicos o computación en la nube.

Esta filosofía es lo que su fundador Jack Ma define como “*everything company*” y hasta ahora ha resultado muy efectiva, hasta el punto de que el actual presidente del grupo, Daniel Zhang, llegue a calificar a Alibaba de “economía en sí misma” (Zhang, 2017). Este modelo de expansión y de crecimiento permanente ha permitido a Alibaba consolidarse en China como el único agente de mercado con una presencia a lo largo de toda la cadena de valor del comercio electrónico, algo impensable para un competidor extranjero por las políticas proteccionistas del régimen chino. Esta es una de las principales razones por las que no resulta técnicamente correcto utilizar a la estadounidense Amazon como comparable del conglomerado chino: Amazon ha logrado, sin duda, una gran influencia e incluso un cambio en los hábitos de consumo de muchos individuos en el mercado occidental, pero al operar en una economía de libre mercado cuenta con una pluralidad de competidores y potenciales sustitutos. No es este el caso de Alibaba, que se ha convertido en la única compañía capaz de realizar las labores de intermediario B2C, B2B y C2C a gran escala en su país. Por eso, en la práctica, podría argumentarse que Alibaba ha conseguido articularse como un monopolio a nivel doméstico y un grupo de muy destacada influencia fuera de China (Jun, 2018).

Es posible que el término que mejor define la estrategia de negocio de Alibaba es el de operador con iniciativa o *first move player*, pues en todas sus decisiones estratégicas ha preferido siempre asumir riesgos con tal de posicionarse antes que sus competidores y aprovecharse de las condiciones únicas del mercado chino. Un claro ejemplo de esta mentalidad de llevar siempre la iniciativa la encontramos en el interés de la compañía por expandirse en el aún poco penetrado mercado chino, buscando llegar a consumidores

potenciales sin acceso a Internet (Euromonitor International, 2017). Como consecuencia de esta ambición, en 2016 la compañía desarrolló una plataforma C2C para adaptarse expresamente al entorno rural, llamado Rural Taobao. Podemos llegar a concebir el superlativo impacto que esto ha tenido en el panorama rural chino, proporcionando acceso a más de 26.000 centros de asistencia con la misma selección de productos disponibles que para los consumidores de las grandes ciudades (Saiidi, 2017). En palabras del propio Jack Ma, esta versión de Taobao “busca promover el comercio bidireccional entre las regiones rurales y urbanas de China eliminando los cuellos de botella en la logística y el flujo de información.”

La principal estrategia para la generación de ingresos del conglomerado asiático consiste en la explotación de una combinación de ingresos por publicidad y servicios de valor añadido para el cliente potencial, como por ejemplo el diseño de una página web (MarketLine, 2013). El modelo de negocio se ha adaptado al particular mercado chino, el cual aún está por debajo de los países occidentales en términos de renta per cápita. Por esta razón, la totalidad de los servicios básicos son gratuitos para los usuarios de la plataforma y las operaciones de compraventa no llevan aparejada una tarifa, como en el caso de su homólogo occidental Ebay.

El principal objetivo de esta medida consiste en atraer un alto volumen de actividad al portal para más tarde lograr una mayor estabilidad en sus ingresos mediante la atracción de un tráfico de mayor calidad y la prestación de servicios para ellos. Es decir, una vez el sitio web se ha consolidado como el principal portal de comercio en China, la compañía puede vender servicios adicionales a los compradores, como *gold memberships* o etiquetas de verificación del producto, en un procedimiento que recuerda al SEM y a las campañas de marketing de Google Ads.

Y, ante la escasa penetración de las tarjetas de crédito en China (las tarjetas de crédito o débito extranjeras no pueden utilizarse en el país), Alibaba detectó la necesidad de utilizar dinero digital para evitar los problemas que suponía la recogida de dinero en efectivo en la entrega de los productos. La solución fue el desarrollo de una cartera virtual llamada AliPay, que permite a sus usuarios depositar dinero y luego utilizar ese saldo en sus compras online (Rajgopal, 2019). Esta solución demostró ser tremendamente eficiente en términos de costes, pues sustituía las tasas de los datáfonos por códigos QR que podían ser leídos por cualquier *smartphone*, ganando acceso a la práctica totalidad del mercado potencial chino.



Tabla III. Número de usuarios activos en Alipay 2013-2018. Elaboración propia

La estrategia de negocio más reciente del grupo asiático es probablemente la más sorprendente de todas: ha decidido internarse de lleno en el mercado de los servicios financieros. Tras la escisión del servicio de AliPay y su reconversión en lo que hoy es la Empresa Fintech más grande de china, Ant Financial Group (Wu, 2016), Alibaba desarrolló un servicio de prestación de créditos a pequeñas y medianas empresas en China, hasta llegar a convertirse en uno de los mayores grupos prestamistas del país (Jhonsa, 2018). Esto pone de manifiesto la tesis sostenida por la economista Rana Foroohar, según la cual las nuevas empresas tecnológicas están convirtiéndose, *de facto*, en enormes instituciones financieras.

Para concluir esta sección, y como destacan Subramaniam y Rajgopal en un perspicaz artículo para la MIT Management Review, los negocios de base digital recién llegados pueden llegar a cambiar el *status quo* económico si entienden a sus consumidores. Parece ser que esto es precisamente lo que busca la compañía china, con el lanzamiento en 2018 de la Louhan Academy, una plataforma de investigación pública para abordar los cambios sociales derivados de las tecnologías digitales (MarketLine Company Profile, 2018).

3.3. POSIBLES INNOVACIONES DISRUPTIVAS DE ALIBABA

Actualmente, Alibaba es considerada un ejemplo claro de innovación disruptiva en el sector tecnológico chino, cuando podría argumentarse que las decisiones operativas que ha tomado la compañía asiática se alejan mucho del concepto definido en la teoría de Clayton Christensen.

Veámos en el apartado anterior cómo la principal línea estratégica seguida por Alibaba fue la del *scope amplification*, esto es, la de desarrollar nuevos productos y plataformas que sirven como apoyo o complemento de la actividad de comercio electrónico, base fundamental y principal fuente de ingresos de la compañía.

Esta estrategia puede sernos útil para analizar de nuevo el concepto de innovación sostenida o sostenible, que se contrapone a la innovación disruptiva. Como se explicaba en la revisión de la literatura existente, una innovación sostenible es, simplemente, aquella que mejora los productos existentes en el mercado. No crea un nuevo mercado ni parte de una posición de bajo coste, que son los dos puntos de partida de la innovación disruptiva, sino que desarrolla las posiciones ya existentes con un mayor valor para los consumidores.

Así, las innovaciones sostenidas tienen como principal enfoque a los llamados consumidores *high-end*, aquellos clientes exigentes que resultan más rentables para los agentes de mercado. Se puede considerar que este ha sido el caso de la compañía china. Los ingresos por publicidad y otros servicios de pago que conforman el grueso de la rentabilidad de Alibaba pueden ser calificados como movimientos de imitación de otros participantes industriales occidentales, como Amazon. Es la situación de la industria del comercio electrónico china y su tendencia al desarrollo oligopolístico lo que ha favorecido que el impacto de estas estrategias haya sido mayor.

Alibaba y su línea estratégica de convertirse en una *everything company* ha supuesto, en la mayor parte de las ocasiones, la introducción de nuevas funcionalidades o de un mejor rendimiento al mercado que pudiese suponer un mayor desembolso de los clientes más rentables de la industria del *e-commerce*. Esto ha desembocado a su vez en un desarrollo vertiginoso de la industria y probablemente en un cambio de paradigma en el comercio electrónico actual. Cabría hablar de disrupción de la industria, en tanto en cuanto la presencia de estas nuevas estrategias ha cambiado de manera ciertamente radical la industria, pero no de innovación disruptiva, pues el origen de este cambio no es uno de los dos únicos supuestos planteados por Christensen. Cabe añadir que, si bien las innovaciones sostenidas suelen dar lugar a procesos de desarrollo de producto lentos cuya evolución solamente es visible en extensos periodos de tiempo, pueden ser capaces también de producir grandes avances.

El supuesto del desarrollo de Alipay como principal medio de pago en el comercio electrónico de la industria china es un claro ejemplo de esta innovación sostenida. El reducido nivel de penetración de las tarjetas de crédito en este mercado asiático hacía imposible utilizar los medios tradicionales que la competencia adoptaba en los países occidentales. Por esta razón, se puede considerar que el sistema de dinero electrónico ideado por el conglomerado asiático no responde a razones de innovación, sino de puro pragmatismo, pues se limita a replicar los sistemas de pago con tarjeta y a encajarlo en su modelo de plataforma de negocios en línea. Otro indicio que apoya esta línea de razonamiento es el peso que el crecimiento inorgánico ha tenido en el éxito cosechado por Alibaba en China. El proceso de mejora de la eficiencia de su sistema multiplataforma y su presencia a lo largo de toda la cadena de valor no nace de una primera fase de originación de ideas, básica en el proceso innovador.

Sin embargo, sí podemos encontrar aspectos concretos de la trayectoria de Alibaba en China que sí pueden suponer ejemplos de innovación disruptiva. La iniciativa de la compañía asiática conocida como Rural Taobao puede ser calificada como disrupción de nuevo mercado, pues se lleva a cabo la implantación de una plataforma C2C que conecta a potenciales usuarios que antes no existían en el mercado electrónico. La implantación de una plataforma de comercio electrónica ofreciendo los mismos productos en el ámbito rural que en el urbano fomentó la transformación de antiguos no consumidores en consumidores, lo que supone una innovación disruptiva de nuevo mercado.

Este breve análisis puede resultar útil para poner de manifiesto que no toda disrupción que se da en un mercado ha tenido que provenir necesariamente de un proceso de innovación disruptiva. Alibaba puede por tanto ser estudiada, en líneas generales, como un disruptor no innovador, que ha sido capaz de implementar estrategias de negocio que le han permitido mejorar los productos y servicios existentes en el mercado chino, aportando mayor valor a los clientes más rentables de este segmento y beneficiándose de ello.

4. ANÁLISIS DE XIAOMI

4.1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE DISPOSITIVOS MÓVILES EN CHINA

Para llevar a cabo el análisis de la industria de dispositivos móviles en China puede resultar interesante partir de la llamada teoría del *Blue Ocean*, enunciada por los profesores de Estrategia del INSEAD de Singapur Chan Kim y Renée Mauborgne. Dicha teoría encuentra en el sector de la telefonía móvil y sus componentes un campo de estudio ideal para exponer sus postulados acerca de la competencia intrasectorial.

En este sentido, conviene comenzar comentando la situación general de esta industria en China antes de la llegada de Xiaomi al mercado en 2010. La teoría de Kim y Mauborgne sirve para definir la situación pre-Xiaomi como un supuesto de *Red Ocean*, una situación de mercado que tiende a la suma cero, con perspectivas de crecimiento y rentabilidad bajas. Y es que en ese momento la industria mundial de telefonía móvil se enfrentaba a una competencia feroz, con procesos de producción y venta extremadamente eficientes (Muralidhara, 2014). La mayoría de los participantes del mercado habían conseguido afianzar su presencia global a través de inversiones muy agresivas en marketing y tenían la capacidad de desarrollar y lanzar continuamente nuevos productos al mercado.

Dentro del mercado chino, podían diferenciarse dos tipos claros de participantes, en función de la estrategia de negocio que cada uno desarrollaba. Por un lado, empresas como Apple, que se centraban en una estrategia clara de diferenciación, buscando factores de singularidad que atrajeran a los consumidores como la elegancia de sus diseños, los materiales de fabricación y el estatus. Por otro lado, eran claramente visibles en el mercado chino aquellos participantes que buscaban afianzarse como líderes en coste, vendiendo sus teléfonos con márgenes de beneficio muy reducidos. Por su parte, Samsung era en aquel momento la excepción a las tendencias del mercado chino, pues desarrolló una extensa línea de productos a lo largo de todos los rangos de precio de la época. El fabricante surcoreano buscaba así llegar al conjunto del mercado chino, a los usuarios de bajo coste y a los “premium”.

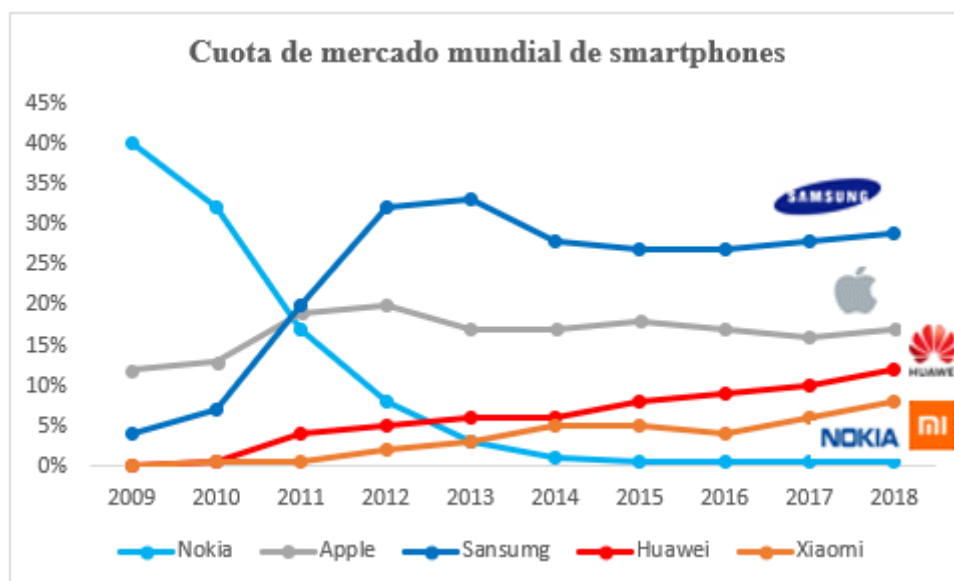


Tabla IV. Cuota de mercado mundial de smartphones. Elaboración propia.

1.-Factores Políticos

Parece claro que Xiaomi ha sido una de las grandes empresas beneficiadas por las políticas proteccionistas del gobierno central chino. En el ámbito de la telefonía móvil esto se hace evidente en la promoción de las tecnológicas nacionales como Baidu o Tencent frente a los competidores internacionales, como Google. Esta evidente barrera de entrada afecta a la capacidad que tienen los participantes internacionales de penetrar en el mercado chino, por diversos motivos:

En los últimos años, y en particular en el sector de la tecnología y telefonía móvil, es muy frecuente ver cómo se han establecido comités del Partido Comunista Chino en el seno de compañías privadas. Si bien los oficiales del gobierno defienden esta injerencia como una forma necesaria de establecer un “núcleo político” para los trabajadores, en la práctica operan como un órgano de control del gobierno central, con acceso a información confidencial (Gao, 2015). Para una compañía tecnológica extranjera, penetrar el mercado chino supone asumir el control del gobierno central en su unidad de negocio.

En línea con lo anterior, otro factor que pone en jaque la capacidad de competición de las compañías internacionales radica en la escasa —y en algunos casos nula— regulación de la protección de la propiedad intelectual. Este hecho imposibilita llevar a cabo acuerdos de *joint venture* con empresas locales, pues el know-how que se comparte con el aliado estratégico no queda protegido por ninguna cláusula anti-plagio (Banjo, 2018).

En tercer lugar, en el país asiático resulta muy complicado basar el lanzamiento de nuevos productos en los medios de publicidad tradicionales, debido a la existencia de censura por parte del gobierno. Además, los medios de publicidad no tradicionales como las redes sociales también están sometidas al férreo control del Partido Comunista, por lo que los potenciales participantes del mercado extranjeros pasan a operar en el país asiático con un nivel de visibilidad al que no están acostumbrados en sus países de origen.

En definitiva, el entorno político y los intereses partidistas del CPC desembocan en un mercado pseudo-oligopolístico que protege los intereses del gobierno central en materia económica y de inteligencia (Banjo, 2018). El mercado chino de telefonía móvil está dominado por un pequeño número de grandes empresas, entre las que destacan Huawei, Apple o BBK. La rivalidad aumenta debido al número limitado de competidores y a la alta penetración actual de nuevos dispositivos, lo que intensifica la inversión en I+D y la competencia de precios.

2.-Factores Económicos

Las tendencias económicas tienen una influencia muy notable en el desarrollo del mercado telefónico chino, ya que es altamente dependiente de dos magnitudes macroeconómicas básicas, como son el coste de la mano de obra y la renta disponible de los nacionales.

El coste de la mano de obra está intrínsecamente relacionado con los costes de fabricación de los productores de teléfonos móviles. En la actualidad, podemos distinguir en el mercado chino dos tipos de fabricantes en función del producto que desarrollen, a saber, software o electrónica, en ambos casos de un tamaño muy superior al de los proveedores de componentes necesarios para la producción de teléfonos. Entre estos últimos cabe destacar a Qualcomm, Foxconn, Jabil Circuit, TSMC y Skywork Solutions como los proveedores principales del mercado de telefonía chino.

Podríamos pensar que el mayor tamaño de los fabricantes industriales respecto de los proveedores resultaría en mejores condiciones en los contratos de suministro para los primeros. Sin embargo, la dependencia de los productores en la calidad y eficiencia de los componentes y el reducido número de proveedores de los mismos tiende a aumentar el poder de los proveedores (MarketLine, 2018).

Con un coste de *raw materials* muy estable en el tiempo y difícilmente negociable, el elemento de la cadena de producción más susceptible de cambios a la baja era el salario de los trabajadores que operaban en las fábricas de ensamblaje. Así, un coste de mano de obra reducido supuso en los primeros años de la era *smartphone* una ventaja más dentro de la estrategia de liderazgo en costes de la mayoría de grupos empresariales chinos. Actualmente, es aquí donde encontramos la principal limitación a la rentabilidad del proceso de ensamblaje, debido a una subida generalizada de las bandas salariales de los trabajadores de las fábricas chinas (Yan, 2017).

Debido a la presión por reducir el coste de la mano de obra y aumentar la eficiencia en los procesos de fabricación, la inversión en I+D en China en términos globales aumentó un 22% de media anual durante más de una década. Según datos del World Intellectual Property Organisation, las patentes chinas actuales relacionadas con telecomunicaciones, semiconductores y computación suponen más del 30% de las patentes mundiales (He, 2017). La principal medida implantada para reducir los costes laborales es la automatización de los procesos de ensamblaje, sustituyendo a los operarios humanos por robots. A modo de ejemplo, Foxconn es uno de los proveedores que está actuando de manera más agresiva en este sentido, planeando sustituir por robots un 40% de su plantilla para finales de 2020 (Zhou, 2019).

Respecto de la renta disponible, cabe destacar el notable crecimiento nominal interanual de los ingresos medios disponibles per cápita, en el entorno del 7% tanto en el entorno urbano como en el rural. Si se mantienen las previsiones del NBS chino, para finales de 2020 la sociedad china habrá alcanzado niveles macroeconómicos “modestamente acomodados” (Xinhua, 2018). Esto supondrá una mayor base de clientes de telefonía móvil y un mayor apetito por el consumo de dispositivos de gama alta en el mercado chino.

3.-Factores Socioculturales

En la industria china de telefonía móvil encontramos, además del consumidor final, otros dos perfiles de compradores, como son los minoristas y los operadores de redes móviles.

Por un lado, dentro de los minoristas, debemos distinguir, siguiendo la estructura del anterior dossier, entre las superficies tradicionales o “brick and mortar” y plataformas de comercio minorista online. En el primer grupo destacan GOME Electrical Appliances Holding y Suning Commerce Group como principales participantes y en el segundo

Alibaba y JD.com. Todos ellos compran dispositivos móviles en grandes cantidades para distribuirlos entre una base de clientes minorista amplia. Cabe mencionar que el cliente final chino está muy “educado” en cuestiones tecnológicas, por lo que cuenta con un conocimiento notable de los distintos participantes minoristas y de las características de los nuevos dispositivos que se lanzan en el mercado, lo que implica un aumento de su poder negociador (MarketLine, 2018).

Por otro lado, en China encontramos únicamente tres operadoras de red móvil autorizadas para trabajar en el país, todas ellas de propiedad estatal: China Mobile, China Unicom y China Telecom. El rápido progreso tecnológico de la industria está precarizando su situación, ya que deben ser capaces de ofrecer productos cada vez más atractivos para poder satisfacer la demanda de los usuarios finales. Sin embargo, el muy reducido número de operadores favorece que existan acuerdos exclusivos con los fabricantes, de manera que, si la calidad del stock se adecúa a las condiciones de la industria, las operadoras pueden garantizar su desarrollo de negocio a medio plazo.

4.-Factores Tecnológicos

En un primer momento, la creciente popularidad de las aplicaciones de los medios sociales y de los servicios de *over-the-top* (OTT), así como el empuje para migrar del espectro 2G llevaron a los suscriptores a cambiar a tecnologías de mayor ancho de banda (MarketLine, 2018). Esto permitió que los fabricantes nacionales de dispositivos móviles identificaran la oportunidad de ofrecer dispositivos 3G a menor precio que los fabricantes extranjeros, para así facilitar su penetración en el mercado.

Actualmente, otros factores como el aumento de los niveles de ingresos, la creciente popularidad del vídeo OTT, la mayor penetración de las aplicaciones de medios sociales, la mejora de la calidad de los servicios y los esfuerzos de los operadores por migrar a los usuarios a teléfonos inteligentes para aumentar el uso de datos han acelerado aún más la adopción de teléfonos inteligentes de bajo costo en Asia. La demanda de servicios 4G con un ancho de banda más amplio también está impulsando las ventas de teléfonos inteligentes (MarketLine, 2018). Pyramid Research estima que las suscripciones a 4G crecerán más de un 20% anual en la región Asia-Pacífico hasta alcanzar 1.800 millones de suscripciones para el final de 2020. Esto implicará una mayor demanda futura de terminales capaces de soportar este ancho de banda.

4.2. ESTRATEGIA DE NEGOCIO DE XIAOMI.

Xiaomi es en la actualidad una de las empresas de telefonía móvil más grandes a nivel mundial por volumen de ventas. La compañía ha conseguido, además, consolidarse en el sector chino de la telefonía móvil, el mayor en número de usuarios, con una cuota de mercado cercana al 15% (Mourdoukoutas, 2019). No deja de resultar curioso que la compañía china fundada por Lei Jung hace ya una década fuera concebida en sus inicios como una empresa desarrolladora de software para teléfonos móviles. Inspirándose en el concepto de Android de Google y en la pluralidad de funciones ofrecidas por el sistema operativo IOS de Apple, la empresa china desarrolló MIUI, su propio ROM personalizado, superando los 25 millones de usuarios a finales de 2013 (Dowling, 2018).

Sin embargo, parece que Xiaomi confirmó lo postulado décadas antes por Alan Kay, un programador estadounidense considerado uno de los pioneros de la informática moderna por su trabajo en el diseño de sistemas de interfaz gráfica de usuario: “Aquellos que se toman el desarrollo del software verdaderamente en serio deberían fabricar su propio hardware.” Así, la compañía asiática llevó a cabo de forma exitosa una transformación de su modelo de negocio redirigiéndose a la producción en masa de teléfonos móviles, llegando a entrar en el top 5 de productores mundiales en 2016, sólo por detrás de Samsung, Apple, Huawei y Lenovo (Sun, 2016).

La línea de negocio fundamental de Xiaomi es la producción y venta de teléfonos móviles de bajo coste, ya que la transición a hardware se produjo siguiendo el interés de su fundador en hacer que la tecnología de alta calidad fuese asequible para cualquier persona (MarketLine Advantage, 2015).

Sin embargo, podríamos decir que el modelo de negocio como tal descansa sobre una estructura compuesta por tres pilares, lo que el propio Lei Jung denomina “Modelo de Negocio de Triatlón”, y que se divide en smartphones, servicios web e internet de las cosas, conocido como Internet of Things o IoT (Dudovskiy,2018).

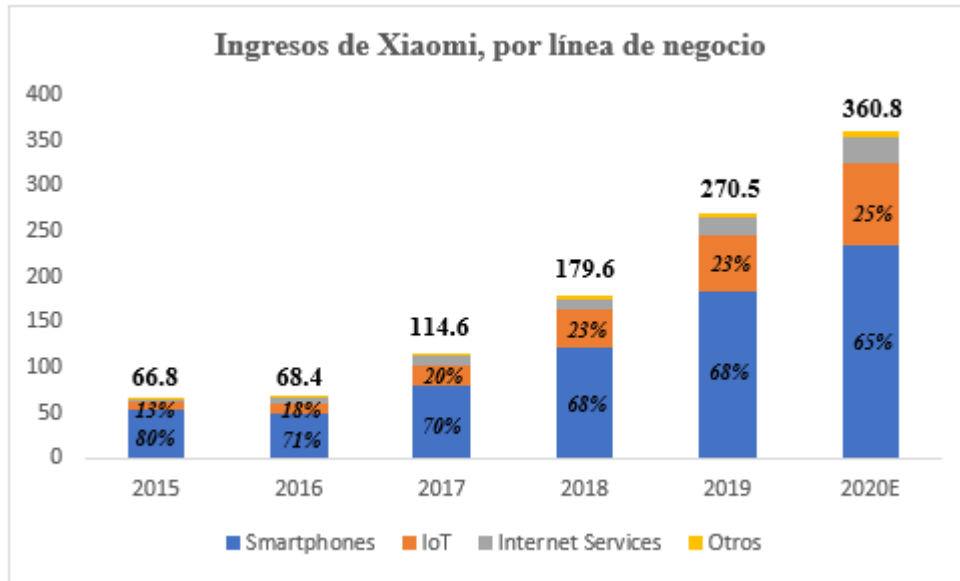


Tabla V. Ingresos de Xiaomi, por línea de negocio. Elaboración propia

El primer pilar, el de los smartphones, es considerado por la alta dirección de la compañía china como una herramienta de penetración de mercado. Los márgenes de beneficio sobre estos productos son mínimos, de manera que pueden alcanzar una base de consumidores potenciales mayor que la de otros fabricantes de telefonía móvil (Dudovskiy, 2018). Además, de manera similar a los inicios de Apple en los años 90 —una de las razones por las que también se conoce a Xiaomi como la “Apple china”— ha intentado desde el principio diferenciarse creando una imagen de marca que se asociara con un tipo de terminal concreto. El mejor ejemplo de esto es su primer lanzamiento, el Mi One, en 2011. Mientras que otros grandes fabricantes asiáticos como Samsung o Huawei optaron por lanzar múltiples productos al mercado en rangos de precio muy diversos, Xiaomi sólo lanzó uno, el Mi One (Dowling, 2018). Esto convirtió a la marca china en un logo fácilmente reconocible por los usuarios, que asociaban inmediatamente la marca a un teléfono con unas prestaciones de gama media-alta a un precio de gama baja, lo que aumentó inmediatamente su popularidad.

Ante la inexorable reacción del mercado telefónico chino en particular y del mundial en general frente al liderazgo en costes propuesto por el fabricante chino, Xiaomi cambió su posicionamiento en la matriz de Ansoff para desarrollar nuevos productos dirigidos a un mercado ya establecido, China. Esta “diversificación relacionada” implicó la adopción de un enfoque más genérico: se pasó de centrarse exclusivamente en el mercado de smartphones para atender al mercado de la tecnología en su conjunto (White, 2014). Nace así un segundo pilar, el de Internet de las Cosas y Hardware, en el que encontramos otros

productos tecnológicos como la Mi Band (pulsera de actividad), altavoces, televisores inteligentes y ordenadores portátiles.

La destacable capacidad de Xiaomi para explotar economías de escala en la cadena de suministro de materias primas permitió un nuevo movimiento en la matriz de Ansoff para el fabricante asiático, desarrollando parcialmente una “diversificación por conglomerados”. Xiaomi vende actualmente todo tipo de utensilios cotidianos, desde bolígrafos hasta calentadores de agua. Más que un producto en sí mismo, podríamos considerar esta rama dentro del segundo pilar como merchandising que ayuda a dar a conocer la marca, puesto que no todos sus productos tienen margen de beneficio (Dudovskiy,2018).

El tercer pilar, de servicios web, supone para Xiaomi la unidad estratégica de negocio de mayor rentabilidad. Una vez creada una base de clientes fiel y estable a través de la penetración de los smartphones, Xiaomi puede comercializar múltiples servicios como Mi Music o Mi Video. Este tipo de servicios solamente son accesibles a través de planes de suscripción, lo que asegura una fuente de ingresos adicional para la compañía asiática (Dowling, 2018).

Como vemos, en la práctica cada uno de estos pilares opera siguiendo un posicionamiento en el mercado distinto y focos estratégicos diversos, encontrando en cada mercado un mix de competidores muy diferente, por lo que podemos concluir que la estrategia de negocio se basa casi exclusivamente en criterios de producto. Podemos encontrar también ciertos aspectos estratégicos que varían siguiendo criterios geográficos y de mercado. Xiaomi opera de forma ligeramente distinta en función de si se encuentra en China, donde cuenta con una posición establecida, países mediterráneos como Italia o España, donde ha penetrado parcialmente, o países con “mercado en desarrollo” (Kharpal, 2018). Este último grupo hace referencia a aquellos países cuyos consumidores aún no se han adaptado a las tendencias del “New Retail” mencionado en el dossier anterior de Alibaba, esto es, a una composición mixta de comercio online y tradicional de tienda física.

La estrategia de negocio de Xiaomi se ha basado en los últimos años en lograr el liderazgo en costes en el mercado chino de telefonía móvil. El fabricante chino posee en la actualidad unos márgenes de beneficio globales inferiores al 5%, muy por debajo de la media de 45% de otros grandes fabricantes como Samsung o Apple (Dudovskiy,2018).

Un precio de mercado tan extremadamente bajo sólo pudo ser conseguido a través de un rediseño del proceso logístico seguido habitualmente por este tipo de compañías. Podemos dividir la cadena de valor de Xiaomi en 4 puntos básicos, a saber: logística de entrada, operaciones, logística de salida y marketing.

En su apartado de logística de entrada, Xiaomi ha establecido acuerdos comerciales con los principales proveedores del mercado. Así, Hon Hai y Foxconn son los encargados de la mayor parte del proceso de ensamblaje de sus dispositivos y Sharp construye las pantallas táctiles LCD para el fabricante chino (Sun, 2016). Muchos de los componentes utilizados en la fabricación de sus dispositivos provienen de fuera de China, como las lentes de cámara, provistas por la japonesa Sony, o las baterías de litio, tailandesas.

Todos estos acuerdos con proveedores dan lugar a un proceso extremadamente eficiente, pues Xiaomi ha conseguido implantar un sistema de ventas “Flash” en su departamento de operaciones. Cada vez que lanza un nuevo producto al mercado, Xiaomi ofrece la posibilidad de reservarlo por anticipado a unos pocos miles de usuarios y no continúa con la producción de dispositivos hasta que asegura un exceso de demanda sobre sus productos (Sushma, 2017). Esta técnica, también conocida como “*hunger marketing*” — por utilizar la escasez de un determinado producto para aumentar su expectación— permite al fabricante chino mantener deliberadamente unos niveles de stock mínimos.

Además de la significativa reducción en costes de mantenimiento de inventario, en sus inicios Xiaomi mantuvo su logística de salida a niveles mínimos, ya que vendía exclusivamente a través de plataformas de comercio online, sin tener ningún tipo de soporte en tienda física. El desarrollo del New Retail forzó al fabricante asiático a reaccionar y a abrir su primera tienda física en 2016, llegando a desarrollar un ambicioso plan para mantener 2000 tiendas de este tipo a nivel global en 2020 (Dudovskiy, 2018).

La estrategia de negocio seguida por Xiaomi en su departamento de marketing es igualmente interesante, pues no invierte en medios de publicidad tradicionales y basa todas sus campañas en el boca a boca y en las redes sociales.

Este último punto de la cadena de valor del fabricante asiático pone de manifiesto que el liderazgo en coste no es la única estrategia de negocio principal de Xiaomi. A esta tenemos que añadir los claros esfuerzos por implantar una estrategia de diferenciación. Xiaomi buscó crear desde el principio una cultura de usuarios propia, llamada “Mi for fans”, a través de la recolección diaria de feedback de los usuarios y su posterior

adaptación en actualizaciones de software semanales. Cada viernes a las 17:00 hora local de Pekín, Xiaomi ofrece una actualización de su sistema operativo MIUI (Dowling, 2018). Actualmente todos los dispositivos de Xiaomi llevan instalada de fábrica la aplicación “Mi community”, que facilita el establecimiento de una cultura de marca. Además de afianzarse en el sector de la telefonía móvil chino como líder en costes, podemos concluir que Xiaomi se ha diferenciado de sus competidores a través de un factor de singularidad basado en la adaptabilidad y en la personalización de sus dispositivos.

4.3. POSIBLES INNOVACIONES DISRUPTIVAS DE XIAOMI.

-Innovación disruptiva *low end*.

En apenas un lustro desde su fundación, Xiaomi ha pasado a integrar el ranking de las 50 empresas más ingeniosas elaborado anualmente por el MIT y a posicionarse entre las compañías más disruptivas del mundo según The Boston Consulting Group (Bashir *et al*, 2017). En esta tercera parte del dossier de la compañía, se procede a analizar si efectivamente Xiaomi ha llegado a esa posición mediante la implementación de estrategias de innovación disruptiva.

Christensen postula en *El dilema del Innovador* que la innovación disruptiva exitosa se da en la mayor parte de las ocasiones en el ámbito de la estrategia de distribución, de manera que el producto disruptivo o perturbador del mercado pasa a redefinir los canales de distribución dominantes. Podríamos considerar que este ha sido el caso de Xiaomi, que llevó a cabo un rediseño radical del proceso logístico seguido habitualmente por los fabricantes de teléfonos móviles, tal y como se explicaba en el apartado anterior.

Además del uso del *hunger marketing* como estrategia de generación de expectación en el mercado y del uso de las ventas flash como instrumento de predicción de qué productos podían llegar a ser grandes éxitos y así enfocar la producción de manera eficiente, Xiaomi modificó el modelo de negocio. Lo interesante de esta innovación disruptiva es que no nace de una decisión de elevado nivel que transforma totalmente la industria de la telefonía móvil, ni de un gran hito, como el lanzamiento del iPhone. Simplemente, Xiaomi tomó la decisión de **trabajar menos** que sus rivales. Es decir, mientras que el horizonte temporal para el lanzamiento al mercado de nuevas versiones del mismo producto se situaba en 2009 en torno a los 265 días, Xiaomi decidió renovar su catálogo solamente cada dos años. En lugar de cobrar precios elevados para así cubrir el coste de

los componentes de última generación, Xiaomi se dedicaba a cobrar por el teléfono un poco más que el coste total de sus componentes, con un margen de beneficio muy reducido comparado con sus competidores industriales. De esta manera, cuando los componentes quedaban desfasados y veían reducido su coste en más de un 90%, Xiaomi mantenía el precio original y se embolsaba la diferencia (Vázquez Sampere, 2014).

Estas estrategias de marketing directo suponen un mayor control por parte de Xiaomi tanto de los niveles de stock disponible como de los tiempos de entrada y salida del mercado. Si a esto le añadimos la capacidad de aumentar la rentabilidad aprovechando la caída del precio de componentes en lugar de depender de un estado perpetuo de desarrollo de nuevas funcionalidades, es evidente su envidiable potencial disruptor. Vázquez Sampere llega incluso a afirmar que este es el único modelo de negocio sostenible en el tiempo en la industria de telefonía móvil, pues un sistema de desarrollo continuo sobrepasará en un momento dado las necesidades existentes de los consumidores, por lo que este encarecería el producto sin que aumentase su atractivo.

Este rediseño logístico se une a la oportunidad que surgió en el mercado chino durante los primeros años de la década de 2010. Los potenciales clientes tenían un apetito consumidor muy destacado, pero no contaban con la renta disponible suficiente para adquirir terminales móviles de gama media-alta o alta. Es decir, el consumidor estaba educado como para demandar al mercado la última tecnología, pero no contaba con los recursos disponibles para sufragar su compra, debiendo conformarse con un producto que fuera lo suficientemente bueno. Como ya sabemos, este concepto de “*good enough*” es la base de lo que Christensen denomina disrupción “low-end” o de bajo coste.

En este contexto socioeconómico de múltiples consumidores potenciales de bajo coste y muy reducidos clientes de gama alta, Xiaomi comenzó a operar ignorando deliberadamente el segmento más rentable para enfocarse en aquellos consumidores que tenían un escaso interés para sus consumidores. La compañía china tenía un volumen tan reducido que sus unidades de negocio eran estructuras muy versátiles, de manera que pudo comenzar a operar en un nicho de mercado ajeno a la competencia feroz que caracterizaba al sector de la telefonía móvil. Esta situación específica de mercado se conoce como *Blue Ocean*, tal y como se desarrolló en el análisis de esta industria china.

Las grandes organizaciones centradas en productos con prestaciones y márgenes de beneficio muy elevados, como Apple o Samsung, eran incapaces de asignar libremente

recursos financieros y humanos críticos para construir y consolidar una posición fuerte en el mercado emergente de lo “good enough” en China. Toda su estructura de costes estaba diseñada para competir en los mercados de gama alta, de manera que difícilmente podían ser rentables también en el segmento de gama baja, sin contar, además, con el impacto en imagen y valor de marca que podrían haber sufrido.

Así, las compañías que competían utilizando estrategias de diferenciación se enfrentaron a una situación muy similar a la de la industria del disco duro, que Christensen expone en su obra para exponer este concepto concreto de innovación disruptiva. Estas compañías, al intentar seguir más tarde la trayectoria de Xiaomi, se vieron obligadas a adoptar de manera simultánea dos estructuras de costes diferentes e intrínsecas a dos redes de valor diferentes. Simplemente, estos fabricantes de teléfonos no pudieron eliminar los gastos generales suficientes como para ser competitivos en el mercado de gama baja, ya que necesitaban esos costos para seguir siendo competitivos en el segmento de mercado de productos de mayor rendimiento.

En definitiva, la innovación disruptiva suele surgir a partir de la estrategia de distribución porque las economías de los comerciantes y sus modelos de cómo hacer dinero están poderosamente moldeados por la red de valor imperante en el mercado. Podemos concluir que la estrategia de negocio de Xiaomi estos años ha sido capaz de implementar decisiones de innovación disruptiva de *low-end* o de bajo coste, situando sobre el tablero una nueva forma de hacer negocios en un sector altamente competitivo. La “Apple china” terminó por ser disruptiva, pero de una forma distinta a la de su homóloga estadounidense.

5. ANÁLISIS DE HAIER

Es muy posible que Haier sea una de las empresas asiáticas más desconocidas en el mundo occidental y, al mismo tiempo, una de las más relevantes en el panorama internacional.

En ocasiones los académicos más destacados del mundo en el campo de la estrategia corporativa presentan una visión del ámbito del *management* muy limitada, llegando a pasar por alto la existencia de compañías como Haier, actualmente el mayor fabricante de electrodomésticos a nivel mundial y que cuenta con más de 70.000 empleados en todo el mundo. (Minnaar, 2019).

La muy reducida información que existe acerca de este gigante corporativo hace aún más interesante y procedente su análisis desde el marco de la teoría de la innovación disruptiva de Christensen.

5.1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE HOME APPLIANCES EN CHINA

China ha logrado convertirse en el mercado de electrodomésticos de más rápido crecimiento a nivel mundial. El aumento de la renta per cápita disponible, la urbanización, un mayor número de productos presente en el *mix* ofrecido al mercado y una mayor demanda de los mismos por parte de las zonas rurales ha convertido esta industria del país asiático en un referente a nivel global en términos de desarrollo (Mordor Intelligence, 2019).

La industria de Home Appliances puede segmentarse en electrodomésticos grandes (neveras, lavadoras, vitrocerámicas, etc) y pequeños (como aspiradoras o secadores de pelo) y, a su vez, en electrodomésticos de cocina o domésticos (lo que en la jerga de la industria se denomina *white* y *brown appliances* respectivamente). Las empresas con la mayor cuota de mercado de la industria son Haier, Aux, Gree, Aucma y Midea (Ibisworld, 2019).

1.-Factores Políticos

La situación y el régimen político imperantes en el país asiático suponen sin duda la principal barrera de entrada para los posibles competidores extranjeros. Además de la injerencia habitual del gobierno chino y de las numerosas dificultades que las compañías extranjeras tienen para establecer una sede de negocio en el país asiático, el sector de electrodomésticos cuenta con una serie de regulaciones adicionales:

En primer lugar, cabe mencionar el CCC o *China Compulsory Certification*, una certificación expedida por la agencia aduanera china obligatoria para importar los denominados *white appliances* o electrodomésticos al mercado nacional. Desde su implantación en agosto de 2003, este protocolo de importación se ha utilizado en ocasiones de forma abusiva, pues si bien en principio se basa en controles aleatorios, en los momentos de mayor tensión comercial con Estados Unidos ha actuado *de facto* como una herramienta de prevención a la importación de productos más competitivos que los nacionales (HKTDC Research, 2019).

En segundo lugar, y como comentábamos en el dossier anterior, es común ver en la actualidad comités del Partido Comunista Chino que actúan como mecanismos de control estatal. En el caso particular de la industria de electrodomésticos es importante destacar el rol que desempeña la *China Household Electrical Appliances Association* o CHEAA. Esta asociación no gubernamental opera como una entidad legal que realiza las funciones de sindicato y punto de conexión con el gobierno. Según la redacción de sus propios estatutos, su principal función consiste en “participar en investigaciones dirigidas por el gobierno sobre políticas relativas a la industria de los electrodomésticos, así como sobre políticas económicas, presentando sugerencias de políticas y propuestas legislativas a favor de la industria. Además, inicia investigaciones sobre cuestiones significativas, incluyendo el desarrollo y la planificación estratégica de la industria”. Al tratarse de una agrupación integrada exclusivamente por productores y fabricantes nacionales, la CHEAA queda articulada como un lobby o grupo de presión industrial, capaz de diseñar un mercado en el que la competencia no sea transparente.

2.-Factores Económicos

Uno de los mejores elementos de predicción de la evolución de la industria de electrodomésticos en China es el comportamiento del mercado de vivienda en el país asiático y, en particular, del volumen anual de ventas de viviendas nuevas. Por esta razón, la desaceleración del sector de viviendas nuevas supone una dificultad añadida e imprevista para las grandes marcas de fabricantes de electrodomésticos.

Según un informe de HSBC, el nivel de crecimiento de las ventas totales del mercado inmobiliario chino en 2018 sufrió una desaceleración hasta alcanzar solamente un 7.9%. Este dato, muy lejos del 26% de crecimiento alcanzado el año anterior, se debió sobre todo a una contracción de la demanda por viviendas nuevas, lo que ha tenido a su vez

efectos negativos en la demanda de electrodomésticos. En las principales ciudades del país, como Guangzhou o Shanghai, la demanda llegó incluso a reducirse un 8,5%, si bien se estima en el futuro una demanda de sustitución de electrodomésticos superior al 95% del nivel de ventas actual (David, 2019). Esto pone de manifiesto la fidelización de una base de clientes que seguirán comprando estos productos de manera recurrente en el tiempo.

Debe también mencionarse que esta industria está profundamente influenciada por las estrategias de liderazgo en costes que la mayoría de los participantes del mercado chino han intentado desarrollar en el pasado. Actualmente, los fabricantes chinos también destacan por su comprensión de las particularidades de la demanda local, sus extensas redes de distribución, y el compromiso con la innovación tecnológica. Esto se traduce en el plano nacional en un conjunto de procesos logísticos ya muy depurados que suponen una barrera de entrada nada despreciable para nuevos competidores.

Sin embargo, cabe destacar que uno de los elementos fundamentales en este proceso de eficiencia de costes, el sueldo de los trabajadores de las fábricas en China, ha aumentado exponencialmente más de un 64% los últimos 8 años. La etiqueta de “*made in China*” ha dejado de ser un elemento atractivo por sus bajos costos y ha provocado que aquellas empresas con líneas de ensamblaje menos competitivas hayan tomado la decisión de externalizarlas a otros países con sueldos más bajos como Malasia o Sri Lanka (Yan, 2017).

Los datos de renta per cápita del país en términos medios siguen aún lejos de los de países totalmente desarrollados, aunque esto se debe a las grandes diferencias existentes entre el entorno urbano y el rural, que guardan en la actualidad un ratio de 2,69 veces el uno sobre el otro. En los últimos cinco años, los niveles de renta disponible de los nacionales residentes en el entorno rural han aumentado más de un 5% cada año (Xinhua, 2019). Lo más previsible es que esta renta siga aumentando hasta minimizar la diferencia con el ámbito urbano, lo que supondrá la irrupción en el mercado de un mayor número de clientes, aumentando el potencial de beneficio de la industria china.

3.- Factores Socioculturales

La industria de los aparatos electrodomésticos en China guarda también una muy alta correlación con la mejora de la calidad de vida en el país asiático y, sobre todo, con la transición de costumbres y tradiciones rurales a una forma de vida en comunidad

urbanizada, más propia de economías desarrolladas. Las previsiones apuntan a que esta creciente urbanización impulsará una expansión de esta industria. La tasa de urbanización en China fue del 59,6% y se espera que aumente por encima del 1% anual (HKTDC Research, 2019).

A pesar del exitoso posicionamiento que empresas como Haier han llevado a cabo en el mercado mundial de electrodomésticos, en ocasiones se sigue percibiendo los productos procedentes de países asiáticos como de peor calidad. El consumo de este tipo de productos en China ha aumentado y se ha visto muy favorecido por la progresiva adopción de hábitos de consumo propios de países capitalistas. En el caso de los *white appliances* como los frigoríficos, los consumidores chinos adquieren uno nuevo cada ocho años aproximadamente, lo que supone un tiempo de consumo menor que el de Europa Occidental (Ito, 2015).

4.- Factores Tecnológicos

Dentro del esquema de análisis del potencial atractivo de una industria siguiendo el modelo PEST, los factores tecnológicos se han convertido en absolutamente fundamentales en la última década. El mercado chino destaca sobre el resto de mercados internacionales por su sorprendentemente bajo periodo de *product turnover rate* o tasa de rotación del catálogo de productos disponibles, actualmente de unos 6 meses. Actualmente, esto significa que un componente principal del atractivo de los productos chinos recae sobre la capacidad de adaptación de los participantes de la industria a las nuevas tendencias tecnológicas sectoriales.

Los avances tecnológicos han llevado al desarrollo de aparatos electrodomésticos inteligentes. Esta “inteligencia” ha pasado a convertirse en un requisito casi indispensable a la hora de vender la mayoría de los electrodomésticos en el mercado chino. Con la generalización de los productos con capacidad Wi-Fi, los electrodomésticos inteligentes están evolucionando de productos individuales a productos interconectados, con capacidad para ofrecer al consumidor final una pluralidad de servicios adicionales. En una etapa de exploración y desarrollo temprana como la presente, tanto el modelo de negocio como el hardware de los electrodomésticos inteligentes necesitan más avances. Hay varias cuestiones que deben abordarse, como las normas no unificadas o la experiencia del usuario, Sin embargo, se han llevado a cabo ciertos avances en este sentido, como los estándares de producción de sistemas de interconexión “Cloud to

Cloud” para electrodomésticos inteligentes elaborados por la CHEAA china. (Mordor Intelligence, 2019)

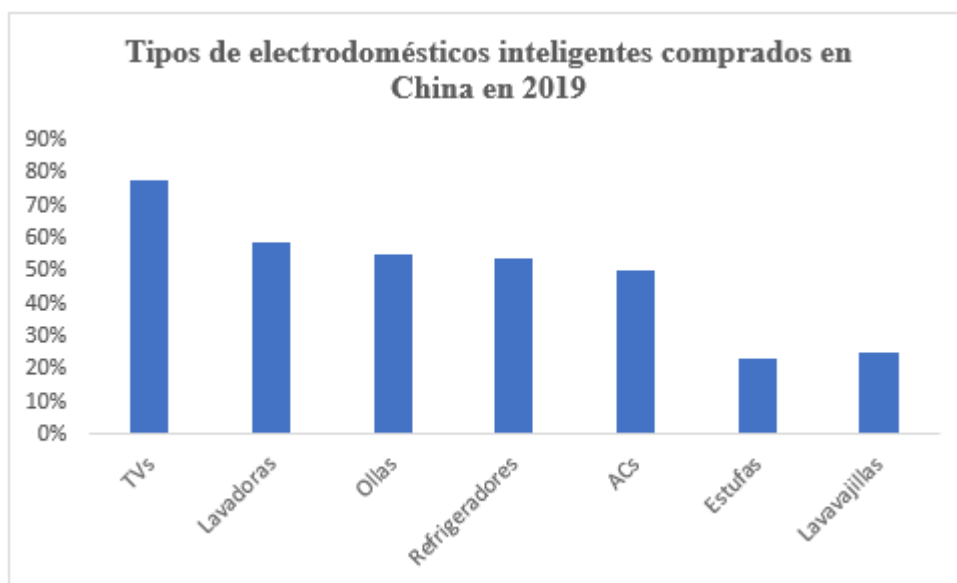


Tabla VI. Tipos de electrodomésticos inteligentes comprados en China en 2019.

Elaboración propia

A medida que los modelos B2C y O2O (online to offline) han ido ganando terreno en los electrodomésticos de cocina, todas las marcas líderes de electrodomésticos han centrado sus esfuerzos en el desarrollo de plataformas de comercio electrónico. El mercado chino de compras en línea de electrodomésticos B2C (incluidas las plataformas móviles) alcanzó en 2018 los 576.500 millones de yuanes (RMB). Así, las empresas están acelerando el establecimiento de tiendas físicas y de tiendas insignia en zonas de comercio *prime*, con el fin de reforzar la experiencia y la interacción tanto de los consumidores en línea como físicos. (HKTDC Research, 2019).

5.2. ESTRATEGIA DE NEGOCIO DE HAIER

Podemos distinguir a lo largo de la historia de esta compañía china 5 fases diferentes en cuanto a la adopción de una estrategia concreta, a saber: creación de marca, diversificación, internacionalización, creación de marca global y networking (About Haier, 2020).

Para hablar de la estrategia de negocio de este gigante asiático debemos partir necesariamente de la visión y de la gerencia de su consejero delegado, Zhang Ruimin, quien es considerado como uno de los principales expertos de gestión estratégica en la

actualidad. El directivo llevó a la antigua Qingdao Refrigerator (posteriormente renombrada como Haier) de la bancarrota a un nivel de crecimiento y desarrollo sin precedentes en la industria china. Y es que el posicionamiento y gran parte del éxito cosechado por la empresa china se debe al estilo de dirección y a las trascendentales decisiones que tomó al mando de Haier.

Este método de gerencia supo prever pronto, en los años 80, la amenaza competitiva que la llegada de empresas extranjeras suponía para un mercado que hasta ese momento se había encontrado aislado y era exclusivamente doméstico. En un momento en el que los grandes fabricantes de electrodomésticos chinos centraban sus esfuerzos en maximizar el volumen de producción y competían en costes, Haier buscó la diferenciación y la creación de su marca a través de la calidad de sus productos, inspirándose en el sistema de management TQC japonés (Duysters *et al.*, 2008).

El TQC, o *Total Quality Control*, es un sistema japonés de los años 80 que rechaza la búsqueda de un nivel de calidad “aceptable” y sienta como principal objetivo —esto es, con prioridad sobre el volumen de producción y ventas— alcanzar un nivel de producción con cero defectos (Schonberger y Ebrahimpour, 1983). Así, Haier desarrolló su propio sistema de calidad, el OEC o *Overall Every Control and Clear*, un modelo de gestión que implicaba que todo debe haberse sometido a control y terminado (cleared) en un marco de tiempo fijado previamente, estableciendo como prioridad la minimización de defectos en la producción. Los distintos elementos del negocio sometidos a una inspección periódica eran siete: plan de producción, calidad, disciplina de producción, equipo, material, disciplina de trabajo y seguridad en la producción (Lin, 2005). En un entorno económico en el que un refrigerador era un bien de lujo, Zhang estableció además un régimen de responsabilidad por productos defectuosos, algo inconcebible en esa época en China (McShane y Von Glinow, 2018).

Además de este nuevo estilo de dirección como inicio de la estrategia de negocio del grupo chino, Haier centró sus recursos en la producción de modelos de electrodomésticos de última generación, que incorporasen la tecnología más reciente. Cabe destacar en este punto la adquisición de la tecnología de la compañía alemana Liebherr, quien en aquel momento contaba con una posición muy afianzada como productor de calidad. Después de la obtención del know-how necesario, Haier fue capaz de producir y vender en China refrigeradores con sistemas de congelación que alcanzaban los -18°C , cuando el resto de competidores solamente alcanzaban los -12°C . Este hecho culminó el fulgurante ascenso

del fabricante chino como principal productor de electrodomésticos en su país (Duysters *et al.*, 2009).

A lo largo de los años 90, Haier llevó a cabo una etapa de diversificación relacionada, siguiendo una peculiar estrategia que recibiría el nombre de *stunned fish* o “pez aturcido”. Para fomentar la actividad empresarial y reactivar el comercio a nivel nacional, las autoridades chinas promovieron durante esta época las adquisiciones cruzadas y las reestructuraciones de grupos empresariales. La posición de liderazgo que Haier había conseguido ya en el mercado chino permitió que fuera una de las primeras empresas contactadas para llevar a cabo adquisiciones de empresas sobre-endeudadas y con pérdidas recurrentes, o lo que es lo mismo, de “peces aturcidos”. Así, Haier llevó a cabo las adquisiciones de Red Star Electric Appliance, tercera empresa de lavadoras más grande de China y Hefei Yellow Mountain Television, un destacado fabricante de televisores estatal (Duysters *et al.*, 2009). Junto a estas, el conglomerado chino consiguió por un precio muy reducido o incluso a coste cero otras 16 empresas, lo que permitió una rápida expansión y una escalabilidad superior a la de sus competidores en el mercado (Van der Lecq, 2019).

La compañía china llevó a cabo sus estrategias de internacionalización penetrando primero en los mercados más desarrollados, siguiendo con su filosofía de diferenciación por calidad. Además, Haier consiguió acuerdos de colaboración y *joint ventures* en todo el mundo. Algunos de sus principales socios internacionales son Toshiba, Mitsubishi, Philips y Lucent, que aportan a la empresa asiática información sobre las últimas tendencias en el mercado de electrodomésticos y sobre nuevos desarrollos tecnológicos (Duysters *et al.*, 2009). Haier adoptó su cadena logística a un entorno global siguiendo el principio de los “tres tercios”, según el cual un tercio de sus productos eran producidos y vendidos en China, otro tercio era producido en China y vendido en el extranjero y un tercer tercio era producido y vendido en el extranjero (Yan y Hu, 2001).

Entre los años 2005 y 2012, Haier desarrolló una tercera etapa de su estrategia corporativa, la creación de marca global. La compañía china integró su particular cultura de gestión en las operaciones y culturas locales de aquellos países cuyos mercados había logrado penetrar, lo que permitió que implantasen un sistema de suministro bajo demanda sobre la base de un inventario y una distancia cero con respecto al usuario (Van der Lecq, 2019). En una entrevista para CGTN, Zhang Ruimin postula que siempre debe priorizarse a aquel agente del mercado que aporte valor a la compañía. Siguiendo esta línea de

razonamiento, no importan los recursos de los que dispone la empresa, sino las personas con las que cuenta, que son las únicas capaces de aportar valor a una compañía. Por esta razón, Haier se centró durante esta etapa en un enfoque de valor para el cliente, explorando un modelo de negocio que consigue usuarios que permanecen fieles a su marca durante la “era de Internet”. Esta es la base del modelo de gestión desarrollado en un primer momento por Michael Porter y Gary Hamel y revisado por Zhang Ruimin, que Haier llamaría “RenDanHeYi”.

La principal estrategia de generación de ingresos de la compañía china se basa en el aprovechamiento de la selección de nichos de mercado. Es decir, el éxito de Haier no depende de la venta de sus productos con un escaso margen en un sector ultra-competitivo en precio, sino de una estrategia correcta de posicionamiento, lo que implica una combinación de identificación de nichos de mercado y de desarrollo de productos que satisfagan las necesidades específicas de dicho mercado. Un curioso ejemplo de esta estrategia de generación de ingresos es el desarrollo de una lavadora capaz de ser utilizada para lavar verduras además de prendas de ropa, que Haier utilizó como instrumento de penetración de mercado en el ámbito rural chino (Duysters *et al.*, 2009).

El presidente y CEO de Haier Asia, Yoshiaki Ito, favoreció la adaptación del modelo de negocio de la empresa a uno basado en el cliente mediante la adaptación de la organización a un entorno de hiperconectividad. Frente a las 45 personas necesarias para desarrollar un único producto durante un periodo total de 2 años, Ito decidió fragmentar los equipos de desarrollo en “escuadras” de 3 personas, que trabajan en periodos de tiempo de un máximo de 6 meses. De esta forma, no sólo han conseguido convertirse en el participante de mercado que más productos lanza, sino que, debido a su extremadamente reducido tiempo de desarrollo, son capaces de lanzar productos con nuevas innovaciones y atender al feedback de sus clientes mejor que la competencia (Ito, 2015).

Haier se encuentra actualmente inmersa en su quinta fase estratégica, la del networking. Como fabricante de electrodomésticos, la compañía china forma parte de un modelo de negocio que se basa en transacciones únicas (*one-time transaction*), que no se repiten durante periodos de tiempo en algunos casos superiores a la década. Sin embargo, el modelo de negocio está cambiando de manera radical y Haier tiene la necesidad de adaptarse a los nuevos hitos de desarrollo tecnológico y la influencia de Internet.

En este sentido, el objetivo de la empresa china es conseguir que el Internet de las Cosas y la domótica inteligente pueda estar presente en todos los hogares, no sólo en aquellos de rentas altas. Haier utiliza el concepto de “Smart Home” cuando se refiere a sus productos, pues considera que en un plazo de tiempo inferior a la década no hablaremos de aparatos electrodomésticos sino de “electrodomésticos de Internet”.

En la llamada era del Big Data y del análisis cuantitativo, Haier ha decidido centrarse en el tratamiento de Small Data. Es decir, en lugar de utilizar cantidades masivas de información para adaptarse a las tendencias del mercado, utilizan datos del usuario concreto para ser capaces de satisfacer sus necesidades particulares, fabricando electrodomésticos con posibilidades reales de ultrapersonalización. Su objetivo es pasar de la producción en masa a la personalización en masa. Este negocio va ligado a una transición hacia un nuevo modelo de negocio, que pasa de centrarse en transacciones periódicas para dirigirse hacia un sistema de suscripción de servicios que pueda garantizar rentabilidad y flujos de caja a perpetuidad.

Así, Haier ha dejado de ser un mero proveedor de hardware para convertirse también en un proveedor de servicios. Esto lo vemos en la nueva iniciativa de producto que la compañía china ha desarrollado en los últimos meses, el refrigerador “DG”. Este refrigerador cuenta con en su hoja frontal con dos pantallas de alta definición, una cámara que puede ser utilizada como alarma de seguridad y conexión permanente a Internet, siendo capaz de monitorear los periodos de caducidad de los alimentos y de planificar nuevas compras.

5.3. PRINCIPALES INNOVACIONES DISRUPTIVAS DE HAIER

1.- Introducción del concepto de “Smart Home”.

Se puede considerar que, con la introducción de este concepto a la industria china de los electrodomésticos, Haier fue capaz de llevar a cabo el modelo de innovación disruptiva más complejo de implantar, como es el *new-market foothold* o implantación de puntos de apoyo en el mercado.

La industria de electrodomésticos chinos y en concreto el segmento de *white appliances*, en el que Haier cuenta con una posición de liderazgo en la actualidad, se había quedado estancado en un modelo de negocio basado en las transacciones únicas de alta cuantía

durante un periodo estándar de años de aproximadamente 8 de media (el conocido como modelo *one-time-transaction*).

Si bien el crecimiento de potenciales consumidores de estos productos en el ámbito rural chino aumentaba anualmente, podemos considerar que en el entorno urbano el consumo de electrodomésticos había alcanzado unas cotas difíciles de superar a través de un aumento de la base de clientes, dada la casi total penetración del mercado. La principal implicación de este hecho a medio plazo era que, al estabilizarse el número de clientes, la única forma de aumentar el volumen de ventas con el modelo vigente era captar clientes de la competencia. Esto, según la teoría de las estrategias competitivas de Michael Porter, podría haberse hecho de dos maneras:

- A través de diferenciación de producto. Los fabricantes podrían haber elegido invertir en el desarrollo de nuevas tecnologías que ofrecer al mercado, lo que habría supuesto un encarecimiento generalizado de los productos o una reducción del margen de beneficio, difícilmente sostenible a largo plazo en el mercado chino. Un aumento de los precios habría supuesto en la práctica la ruptura del mercado nacional en dos submercados, urbano y rural, pues este último no gozaba de la renta per cápita disponible suficiente como para hacer frente al consumo de electrodomésticos de última generación.

- A través de una estrategia de liderazgo en costes. Esta vía había sido algo habitual entre los grandes fabricantes industriales chinos durante la primera década de los 2000 e irremediamente siempre había terminado en una guerra de precios, con reducciones de márgenes de beneficio y menor inversión en la cadena de valor y producción de los electrodomésticos. Esta se convirtió en la alternativa elegida y convirtió el mercado chino en un entorno ultracompetitivo en precios, afectando negativamente la ya de por sí frágil imagen del *made in China* en los mercados internacionales.

Sin embargo, frente a esta tendencia generalizada de minimización del *churn rate* (métrica que mide la tasa de rotación de clientes, de uso muy popular en industrias como la de las operadoras móviles o las telecom), Haier identificó una oportunidad para modificar el modelo de negocio de la industria de los electrodomésticos. Para la compañía china, el camino para evitar una competencia en costes que afectase a su reputación internacional y desembocase en un rendimiento pobre en el mercado nacional pasaba necesariamente por la reducción del tiempo entre transacciones. Esto no sólo implica un mayor volumen de ventas, sino que, desde un punto de vista financiero, se está

modificando la naturaleza del fondo de maniobra de la compañía, que pasa a ingresar flujos de ventas de cuantía similar anualmente. De esta manera, Haier pasaría a no tener necesidad de diferir la amortización de sus activos ni sus ciclos de cobro en libros para evitar obtener resultados negativos en los ejercicios situados entre grandes periodos transaccionales. La gráfica del fondo de maniobra del fabricante asiático pasa así de ser una curva semiperiódica a convertirse en una línea plana, ofreciendo un mayor atractivo a los inversores por la mayor facilidad de predicción de los resultados de ventas y dificultando una adquisición hostil en los mercados bursátiles.

Este objetivo de reducción de los periodos de consumo se alcanzó a través del aumento de las partidas de inversión en I+D para lograr unos electrodomésticos que ofrecieran una serie de características al mercado, basados en el Internet de las cosas y la conectividad. El razonamiento de Zhang era simple: si bien era posible que la base de consumidores se redujera, los clientes que consiguieran fidelizar terminarían modificando sus patrones de consumo para adquirir los electrodomésticos que incorporaran los últimos desarrollos tecnológicos.

Y es a través de esta idea inicial que Haier terminó creando en la práctica un nuevo mercado de la mano del IoT y la hiperconectividad. Con la introducción de nuevos avances tecnológicos tales como los sensores de caducidad de los productos, las cámaras incorporadas en los frigoríficos o la capacidad de conexión a Internet de los electrodomésticos, Haier comenzó a recibir enormes infuljos de información o *Big Data*.

Esta gran cantidad de datos sirvió al fabricante chino para monitorizar con éxito las cambiantes tendencias de consumo del mercado nacional, pudiéndose adaptar más fácilmente. Pero, además, todos estos sensores y dispositivos eran capaces de proporcionar al cliente una serie de funcionalidades que se alejaban del electrodoméstico tradicional para adentrarse en el mundo de los *gadgets*. Lo que una década atrás no era más que un electrodoméstico que cumplía una función muy concreta y delimitada había pasado a convertirse en un pequeño ordenador, capaz de realizar recados por Internet, actuar como cámara de vigilancia o facilitar un análisis nutricional de lo que albergaba en su interior.

En lugar de traducir este mayor valor del electrodoméstico en un mayor precio de adquisición que incorporase las funcionalidades, Haier tomó la absolutamente disruptiva decisión de incorporar las nuevas funcionalidades bajo demanda, siguiendo un sistema de

suscripciones. Así, Haier logró crear un nuevo mercado dentro del mercado existente, dando lugar al *appliances software*. La decisión estratégica puede por tanto ser considerada como innovación disruptiva, pues la compañía china desarrolló un mercado que no existía antes y con un modelo de negocio mucho más atractivo, pues se basaba en partidas de cobro recurrentes, con un margen de beneficio muy superior al de la venta tradicional de electrodomésticos de línea blanca y con un enorme potencial de crecimiento.

2.-Modelo RenDanHeYi.

En 2009, Zhang Reimin propuso la implantación de un nuevo y rompedor modelo de gestión en todas las plantas de Haier a nivel global. Este modelo, conocido como RenDanHeYi, implicaba a los ojos de la alta dirección de la compañía asiática una disrupción en tres niveles de manera simultánea; el posicionamiento de los empleados, las estructuras de las organizaciones y los planteamientos de compensación (Executive Excellence, 2019).

El término significa literalmente en chino mandarín “empleados-valor-creación de valor”, y sigue la línea de lo postulado por Drucker, según el cual “cualquiera puede ser un CEO”. Este modelo de gestión pretende poner en práctica la llamada disrupción organizacional, eliminando la burocracia interna para que un grupo de trabajo que antes era dirigido de manera externa, como las fábricas de Haier en Qingdao, pase a convertirse en una auto-organización. La decisión es tan eficiente como revolucionaria, pues la parte de la cadena de valor que está en contacto directo con el consumidor final —y que, por tanto, es la que mejor entiende las tendencias cambiantes del mismo— asume la toma de decisiones críticas y el poder de distribución de los recursos disponibles.

Como veíamos en el apartado anterior, teniendo en cuenta que la principal estrategia de generación de ingresos de Haier radica en la selección de nichos de mercado, el RenDanHeYi permitió la transición de un modelo de una gran empresa sirviendo a múltiples nichos a un ecosistema a otro de microempresas sirviendo a micromercados. Siguiendo la dinámica de los sistemas de e-commerce tradicionales, Haier se convierte con el RenDanHeYi en una plataforma plana, con microempresas que se auto-organizan y se auto-emplean. Además, son capaces de auto-motivarse a través de la obtención de *venture capital* y llevando a cabo sus propios procesos de inversión, dejando de ser empleados para convertirse en emprendedores (Executive Excellence, 2019).

El resultado es un equilibrio entre las ventajas de un sistema basado en la “sabiduría de la masa” postulada por Hank Chesbrough y el establecimiento de “cotos de caza” parciales, en los que la libertad de los empleados en la toma de decisiones es absoluta pero siempre y cuando esté orientada a una finalidad concreta.

Si bien es cierto que la implantación de este modelo ha supuesto una disrupción del mercado chino de electrodomésticos, entendida esta como una modificación radical de las condiciones de funcionamiento de los participantes del mercado, cabe plantear que no es posible calificar esta estrategia como innovación disruptiva. El RenDanHeYi es una nueva forma de mejorar los productos existentes a los ojos de los consumidores actuales, ya que ni se centra en los consumidores de menor potencial (lo que sería disrupción *low-end*) ni crea *de facto* un nuevo mercado transformando no clientes en consumidores. Los cambios que se deriven de la implantación de este modelo pueden ser pequeños avances en calidad y funcionalidades técnicas de los productos ofrecidos al mercado o un gran avance industrial que modifique sustancialmente su modelo de negocio. En ambos casos, debemos recordar que la teoría de Christensen basa la calificación de innovación disruptiva en los medios utilizados y la forma de proceder del *management*, y no se centra en los resultados obtenidos, pues es posible ser un innovador disruptivo y fracasar en el mercado.

Sin embargo, los académicos O’Reilly y Binns de la Universidad de California Berkeley realizan una revisión de la teoría, definiendo la generación de ideas, la incubación y el “escalado” o *scaling* como fases de la innovación disruptiva. En este sentido, pienso que podemos concluir que el RenDanHeYi opera como una multiplataforma de generación de ideas y que, por tanto, podría ser interpretado como una práctica de innovación disruptiva en una etapa temprana.

6. OPINIÓN PERSONAL SOBRE LA TEORÍA DE LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA

Como ya sabemos, si bien el término innovación disruptiva nació en 1995, la afamada teoría no fue desarrollada hasta dos años más tarde en “El dilema del innovador”. En este sentido, una opinión sobre dicha teoría ha de partir necesariamente de una lectura de esta última obra de Christensen.

Muchos piensan que la disrupción termina con las compañías que no tienen una estructura o una dirección lo suficientemente efectiva como para anticiparse a los cambios. Sin embargo, el análisis que acompaña a la obra de Christensen demuestra precisamente lo contrario: la principal razón por la que las compañías terminaban fallando era que estaban bien dirigidas. La gran mayoría de las empresas afectadas en los ejemplos del dilema del innovador escuchaban a sus clientes, invertían agresivamente en nuevas tecnologías y estudiaban cuidadosamente las tendencias de mercado. Que esto llevara a las empresas al desastre económico pone de manifiesto, a juicio del autor, que lo que consideramos como principios universales del “buen management” son en realidad actitudes que solamente resultan apropiadas en una situación y momento concretos.

Lo que busca la obra de Christensen, más allá de la definición e ilustración de la innovación disruptiva en el ámbito empresarial, es hacer ver a los gerentes y directivos **cuándo conviene seguir estos supuestos principios universales y cuándo es mejor seguir vías de gestión alternativas.**

El que para muchos era considerado como el sucesor natural de Michael Porter en Harvard en el ámbito de la estrategia de negocio lleva a cabo en su obra un cambio de enfoque a mi juicio fundamental: en lugar de centrarse en el porqué del éxito de las empresas y cuáles son las vías de acceso para lograrlo —las estrategias competitivas de Porter—, Christensen se centró en el fracaso empresarial. Este cambio de enfoque resulta novedoso y muy pragmático, pues la realidad empresarial refleja que el fracaso es mucho más frecuente que el éxito. La teoría sirve así para incorporar el estudio de decisiones de gestión concretas al análisis del entorno competitivo postulado por Porter, de manera que se convierte en una herramienta básica de análisis estratégico.

Considero que en líneas generales la teoría de la innovación disruptiva es una aportación de gran valor al campo de la estrategia de negocio, que resulta tremendamente versátil en un contexto económico y social de cambios radicales repentinos que se producen a un ritmo mucho mayor que en cualquier otro periodo histórico.

Sin embargo, si bien me considero un entusiasta de la teoría de Christensen, en mi opinión hay dos elementos en ella que podrían merecer una revisión:

1.- El modelo que plantea no es un buen predictor del éxito empresarial

En el capítulo final de su obra, después de haber repetido en múltiples ocasiones que la innovación disruptiva no implica en absoluto el éxito empresarial, Christensen presenta su teoría como una suerte de mecanismo preventivo casi infalible contra la disrupción. Así, podría argumentarse que el autor incurre en una contradicción, pues al equiparar un escenario de no-disrupción con el mantenimiento de los participantes del mercado tradicionales, presenta *de facto* la teoría como una herramienta de análisis para garantizar el éxito empresarial. Este hecho puede desvirtuar la teoría inicial y llevar a los directivos tradicionales a reaccionar de manera defensiva ante cualquier innovación disruptiva, lo que puede resultar engañoso y llevar al desmantelamiento erróneo de negocios totalmente rentables y operativos. El modelo de la estrategia de disrupción debería por tanto ser consistente en este punto y descartar la capacidad de predicción del éxito empresarial. Con todo, es posible que este cambio repentino en su línea argumental se deba a un cierto sesgo, pues debe recordarse que Christensen utilizó los postulados de su teoría para ofrecer sus servicios como consultor estratégico.

A mi juicio, el principal valor que tiene esta teoría consiste en proporcionar las herramientas de análisis necesarias para entender una situación o movimiento concreto en una industria “tradicional”, ya se haya producido para evitar quedarse fuera del mercado o para hacerse un hueco en él. Sin embargo, estas herramientas resultan inútiles si se pretende utilizar la teoría como modelo único de decisión estratégica, pues al influir una pluralidad de factores internos y externos, su capacidad de predicción es muy limitada. Esta es la razón por la que para determinar si las actividades de Alibaba, Xiaomi y Haier son realmente innovaciones disruptivas debemos partir de un análisis del entorno y de la estrategia general de negocio de cada una de las compañías.

Sin embargo, esto no significa que el modelo no tenga capacidad de predicción de una eventual disrupción. La teoría de Christensen ha demostrado ser un mejor predictor que otros de la probabilidad que una empresa nueva o *entrant* de lograr una disrupción en su mercado objetivo. Esta información, si bien no es capaz de determinar el éxito futuro de una compañía, puede servir para monitorizar múltiples proyectos potencialmente disruptivos en el ámbito del capital riesgo. Fue esto lo que llevó a Clayton Christensen a

probar en la práctica financiera su modelo constituyendo un fondo de inversión, que terminó perdiendo un 63% de su valor en menos de dos años.

El fracaso empresarial del proyecto de Christensen es el elemento principal que sustenta la crítica de Jill Lepore al modelo de la innovación disruptiva, pues parte de él para negar la utilidad predictiva de la teoría. Lepore admite en su feroz artículo para *The New Yorker* la gran capacidad analítica y explicativa de la teoría estudiando situaciones pasadas, pero afirma que, al no ser capaz esta de predecir las disrupciones futuras, no puede ser considerada como un modelo estratégico que continúe los postulados de Porter. Pienso que no cabe sino descartar este argumento por incurrir en una falacia lógica del falso dilema. Lepore plantea que el fondo de inversión de Christensen podría haber sido un fracaso por dos razones, bien por verse inmerso en una crisis financiera o bien por la nula efectividad de su teoría. Al no haber crisis, razona Lepore, el fracaso se debe irremediablemente al modelo. La prestigiosa historiadora ignora así la teoría de la eficiencia de los mercados, que puede explicar el resultado: en el momento de constitución del fondo, la teoría de la innovación disruptiva era, junto con el esquema de las fuerzas de Porter, el marco analítico-estratégico más conocido y replicado del mundo, de manera que la práctica totalidad de los inversores lo tenían en cuenta a la hora de tomar decisiones de mercado. El mercado en este sentido era eficiente, pues todos sus participantes tenían acceso a la información de la teoría de Christensen, lo que evitaba la posibilidad de aprovecharla para obtener rendimientos positivos.

2.- No tiene en cuenta la dimensión geográfica de la posible innovación disruptiva

Desde la publicación del *Dilema del Innovador*, múltiples académicos y expertos en estrategia empresarial han buscado desarrollar y completar la teoría de Christensen. Para mí, un complemento ideal del modelo de innovación disruptiva puede ser la llamada **innovación inversa**, propuesta por Immelt, Govindarajan y Trimble. La innovación inversa es un nuevo planteamiento de la teoría de la innovación disruptiva que sostiene que es menos probable que la innovación provenga de los países totalmente desarrollados y se adopte en ellos primero (Corsi y Di Minin, 2013).

Así, en un contexto de economía global, puede resultar interesante incorporar al modelo una dimensión geográfica que tenga en cuenta que la innovación se adopta en las economías emergentes primero para luego introducirse en los mercados desarrollados.

Este podría convertirse en un elemento ciertamente diferenciador de la teoría de innovación disruptiva, especialmente en el ámbito de la disrupción de nuevo mercado.

Christensen siempre ha planteado la disrupción como un binomio necesario entre los negocios tradicionales o *incumbents* y los nuevos negocios o *entrants*. Al aplicar la teoría del académico en un contexto de economía en desarrollo llegaríamos a la conclusión de que la disrupción *low-end* es prácticamente imposible de implementar, pues la situación económica reflejaría exclusivamente un entorno muy sensible al precio y un *pool* de consumidores potenciales de reducida rentabilidad. Es decir, en una economía por desarrollar los únicos productos capaces de encontrar un hueco en el mercado ya son “lo suficientemente buenos”, que era el requisito a cumplir de la disrupción de bajo coste de Christensen, porque, en caso contrario, sencillamente no encontrarían compradores rentables suficientes. Por lo tanto, la única opción en este tipo de entornos para desarrollar estrategias de innovación disruptiva pasaría por la creación de un nuevo mercado. En este nuevo mercado, esto es, en la transformación de no consumidores en consumidores, deberíamos distinguir entre una verdadera disrupción de nuevo mercado y una “réplica geográfica” de la estrategia propia de países desarrollados.

Siguiendo esta línea de razonamiento, llegaríamos a concluir que la implantación en países en desarrollo de medidas similares a las ya aplicadas en países desarrollados no serían innovaciones disruptivas, aun cuando estas produjeran una disrupción del mercado local en desarrollo. Esto es así porque no se cumpliría el criterio de entender la innovación como un proceso que termina con la disrupción, pues simplemente se estaría replicando un modelo exitoso en mercados diferentes.

Con todo, debe tenerse en cuenta que la teoría de la innovación disruptiva ha ido evolucionando a lo largo de los años, adaptando el esquema de análisis a nuevas industrias como el periodismo digital o la enseñanza universitaria. Así, las obras “*El ADN del Innovador*”, “*La universidad innovadora*” y “*Alterando la clase*” pueden ser consideradas como continuación y revisión de los postulados de Christensen.

7. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

La teoría de la innovación disruptiva tiene la suficiente profundidad teórica y práctica como para plantear líneas más detalladas de investigación, si bien el presente trabajo de fin de grado no cuenta con la extensión necesaria para abordar este tipo de análisis.

En este sentido, podría resultar interesante plantearse el estudio de los factores concretos que llevan a las empresas tecnológicas chinas a desarrollar estrategias que desembocan en disrupción *low-end*.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Christensen, C. M., Raynor, M. y McDonald, R. (diciembre, 2015). What is disruptive innovation? *Harvard Business Review* 93, nº 12, 44-53. Recuperado de <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>
- Greenwald, M. (2014). What exactly is innovation? *Forbes*. Disponible en <https://www.forbes.com/sites/michellegreenwald/2014/03/12/what-exactly-is-innovation/#3b6ffc1a5e5a>
- Anthony, S. D. (2012). Innovation is a Discipline, not a Cliché. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2012/05/four-innovation-misconceptions>
- Corsi, S. y Di Minin, A. (2013). Disruptive Innovation...in Reverse: Adding a Geographical Dimension to Disruptive Innovation Theory. *Creativity and Innovation Management*, 23, 76-90. doi: 10.1111/caim.12043
- Euchner, J. y Christensen, C. M. (2011). Managing Disruption: an interview with Clayton Christensen. *Research-Technology Management*, 54, 11-17. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/08956308.2011.11657668>
- Vardi, M. Y. (2018). Move Fast and Break Things. *Communications of the ACM*, 61, nº 9, 7-8. doi: 10.1145/3244026
- O'Reilly, C. y Binns, A. J. (2019). The Three Stages of Disruptive Innovation. *California Management Review*, Haas School of Business, University of California Berkeley, 61, nº 3, 49-71. Doi:10.1177/0008125619841878
- Veiga, L. (2016). What is Disruptive Innovation? Una revisión crítica de la teoría de la innovación disruptiva. *Revista de negocios del IEEM*, Universidad de Montevideo, nº 3, 60-62, ISSN-e 2301-1173, ISSN 2301-1181.
- Lepore, J. (2014). The Disruption Machine: what the gospel of innovation gets wrong. *The New Yorker*, artículo de opinión. Disponible en <https://www.newyorker.com/magazine/2014/06/23/the-disruption-machine>
- Nunes, P. y Downes, L. (2016). Four Reasons Today's Disruptive Innovation Are Better and Cheaper, And What To Do About It. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/bigbangdisruption/2016/03/07/four-reasons-todays-disruptive-innovations-are-better-and-cheaper-and-what-to-do-about-it/#4ace1aaf49ab>
- Alibaba Group. (2017). CEO Daniel Zhang: Alibaba is an Economy into Itself. [archivo de vídeo]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=dglKFLCEoAw>
- Jun, J. June 28). Alibaba is a no-brainer [Blog post]. Recuperado de <https://seekingalpha.com/article/4184029-alibaba-brainer>
- Malison, M. (2016). Amazon and Alibaba's fight against counterfeits. Recuperado de Passport database.
- MarketLine Advantage (2013). Alibaba Group Holding Ltd - *China's answer to eBay and Amazon: Case study*. Recuperado de MarketLine Advantage database.
- MarketLine Advantage (2018). Alibaba Group Holding Ltd: Company profile. Recuperado de MarketLine Advantage database.

- MarketLine Advantage (2018). The Future of Retail: Five ways e-commerce and high street stores are evolving to suit changing consumer behaviors. Recuperado MarketLine Advantage database.
- MarketLine Advantage (2017). Top 5 Global Growth Industries in 2017: Examining the market drivers, opportunities and risks. Recuperado de MarketLine Advantage database.
- Saiidi, U. (2017). Alibaba is much more than just China's e-commerce platform. *CNBC*. Recuperado de <https://www.cnbc.com/2017/09/22/alibaba-is-much-more-than-just-chinas-e-commerce-platform.html>
- Newman, D. (2018). Alibaba vs Amazon: The Battle Of Disruptive Innovation Beyond Traditional E-commerce. *Forbes*. Disponible en <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2018/10/24/alibaba-vs-amazon-the-battle-of-disruptive-innovation-beyond-traditional-e-commerce/#73c73eb81759>
- Cheng, M. (2018). China's next retail disruption: end-to-end value chain digitization. *Price Waterhouse Coopers*, Global Consumer Insights Survey 2018 China Report. Recuperado de <https://www.pwccn.com/en/retail-and-consumer/publications/global-consumer-insights-survey-2018-china-report.pdf>
- Subramaniam, M. y Rajgopal, R. (2019). Learning From China's Digital Disrupters. *MIT Sloan Management Review*. Recuperado de <https://sloanreview.mit.edu/article/learning-from-chinas-digital-disrupters/>
- Euromonitor International. (2017). Xiaomi Inc in Consumer Electronic (World). Recuperado de Passport database.
- Dudovskiy, J. (diciembre, 2018). Xiaomi Inc Company Report 2018. Recuperado de Research Methodology.
- MarketLine Case Study. (2016). Smartphone Trends in Asia: The Rise of Domestic Brands in Southeast Asia's Smartphone Markets. Recuperado de MarketLine Advantage database, código de referencia ML00022 – 056
- MarketLine Industry Profile. (2018). Global Mobile Phones. Recuperado de MarketLine Advantage database, código de referencia 0199-0152
- MarketLine Industry Profile. (2018). Wireless Telecommunication Services in China. Recuperado de MarketLine Advantage database, código de referencia 0099-2154
- MarketLine Industry Profile. (2018). Mobile Phones in China. Recuperado de MarketLine Advantage database, código de referencia 0099-0152
- MarketLine Industry Profile. (2018). Mobile Phones in Asia Pacific. Recuperado de MarketLine Advantage database, código de referencia 0200-0152
- Dowling, S. (2018). The rise and global expansion of Xiaomi. *Crunchbase News*. Recuperado de <https://news.crunchbase.com/news/rise-global-expansion-xiaomi/>
- Kharpal, A. (2018). Xiaomi on US market entry: 'We'll be there'. *CNBC*, Disponible en <https://www.cnbc.com/2018/02/26/xiaomi-on-us-market-entry-well-be-there.html>

- Kharpal, A. (2014). What's behind rapid rise of 'China's Apple Xiaomi? *CNBC*. Recuperado de <https://www.cnbc.com/2014/12/22/whats-behind-rapid-rise-of-chinas-apple-xiaomi.html>
- Sun, L. (2016). How Does Xiaomi Technology Make Money? [Blog post]. Disponible en <https://www.fool.com/investing/2016/06/03/how-does-xiaomi-technology-make-money.aspx>
- Sushma, U. (2017). How Xiaomi is winning over India's booming smartphone market. *Quartz*. Recuperado de <https://qz.com/1115071/samsung-beware-how-xiaomi-is-winning-over-indias-booming-smartphone-market/>
- Yan, S. (2017). Made in China isn't so cheap anymore, and that could spell headache for Beijing. *CNBC*. Disponible en <https://www.cnbc.com/2017/02/27/chinese-wages-rise-made-in-china-isnt-so-cheap-anymore.html>
- Wang, J. (2019). China is World Leader in E-Commerce, New Retail Innovation. *Emarketer*. Disponible en <https://www.alizila.com/china-is-world-leader-in-ecommerce-new-retail-innovation-emarketer/>
- Williams, D. (2019). E-commerce in China: A market overview. *Retail Insight Network*. Disponible en <https://www.retail-insight-network.com/features/e-commerce-in-china/>
- Banco Santander, (2020). China: reaching the consumer. *Santander Trade Markets*. Disponible en <https://santandertrade.com/en/portal/analyse-markets/china/reaching-the-consumers>
- Muralidhara, G. (2014). Reinventing the Smartphone Business Model in China. Recuperado de <https://www.thecasecentre.org/corporate/products/view?id=124902>
- Kim, C. y Mauborgne, R. (2017). What are red and blue oceans. Disponible en <https://www.blueoceanstrategy.com/what-are-red-blue-oceans/>
- Mourdoukoutas, P. (2019). Xiaomi, Huawei, Oppo and Vivo Pushed Samsung Out of the Chinese Market: is Apple next? *Forbes*. Disponible en <https://www.forbes.com/sites/panosmourdoukoutas/2019/10/19/xiaomi-huawei-oppo-and-vivo-pushed-samsung-out-of-the-chinese-market-is-apple-next/>
- White, G. (2014). 13 Things You Didn't Know about Xiaomi's Lei Jun. *Manufacturing Global*. Disponible en <http://www.manufacturingglobal.com/leadership/13-things-you-didnt-know-about-xiaomis-lei-jun>
- McShane, S. y Von Glinow, M. (2018). *Organizational Behavior: emerging knowledge, global reality*. New York. *Mc Graw Hill Education*
- Van der Lecq, S. (2019). Haier: A Company Worth Studying. *Corporate Rebels*. Disponible en <https://corporate-rebels.com/haier-a-company-worth-studying/>
- Haier, (2020). About Haier, Haier Strategy. *About Haier*. Disponible en http://www.haier.net/en/about_haier/haier_strategy/
- Minnaar, J. (2019). The World's Most Pioneering Companies of Our Times. *Corporate Rebels*. Disponible en <https://corporate-rebels.com/haier/>
- Zhang Ruimin, CEO & presidente del Consejo de Administración de Haier Group. Entrevista publicada en *Executive Excellence* n°158, junio 19. Recuperado de <http://www.eexcellence.es/index.php/entrevistas/con-talento/modelo-rendanheyi-la-triple-disrupcion>
- Zhou, Y. (2017). Haier's Management Model of Rendanheyi: From Sea to Iceberg. *Management and Organization Review*. Disponible en

- <https://www.cambridge.org/core/journals/management-and-organization-review/article/haiers-management-model-of-rendanheyi-from-sea-to-iceberg/6F2290822A982945B3A33914980EFAF7/core-reader>
- Schonberger, R. y Ebrahimpour, M. (1983). Japanese Production Management Techniques (JIT and TQC): Potential for Developing Countries. *Researchgate*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/310020886_Japanese_Production_Management_Techniques_JIT_and_TQC_Potential_for_Developing_Countries
 - Lin, T. W. (2005). "Effective OEC Management Control System at China Haier Group," *Strategic Finance*, May 2005, pp. 39-45. *Researchgate*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/280099002_Effective_OEC_Management_Control_System_at_China_Haier_Group_Strategic_Finance_May_2005_pp_39-45
 - Ito, Y. (2015). About Haier. *The Economist Intelligence Unit*. [Archivo de vídeo] Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=FvYpoE7fow>
 - Banjo, S. (2018). China Protectionism Creates Tech Billionaires Who Protect Xi. *Bloomberg*. Recuperado de <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-03-06/how-china-protectionism-creates-tech-billionaires-who-protect-xi>
 - Xinhua, (2018). Renta disponible sube un 6,6% en China en el primer semestre. *Xinhua Español*. Disponible en http://spanish.xinhuanet.com/2018-07/16/c_137327917.htm
 - Mordor Intelligence, (2019). China Home Appliances Market: Growth, Trends and Forecast (2020-2025). *MI Research*. Recuperado de <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/china-home-appliances-market-industry>
 - Gao, K. (2015). China's largest smartphone maker Xiaomi sets up Communist Party committee. *South China Morning Post*. Recuperado de <https://www.scmp.com/news/china/policies-politics/article/1828191/chinas-largest-smartphone-maker-xiaomi-sets-communist>
 - Zhou, C. (2019). Could robotic automation replace China's 100 million workers in its manufacturing industry? *South China Morning Post*. Recuperado de <https://www.scmp.com/economy/china-economy/article/2185993/man-vs-machine-chinas-workforce-starting-feel-strain-threat>
 - He, L. (2017). Massive Investment Planned in Made in China industrial Robots. *South China Morning Post*. Disponible en [scmp.com/business/companies/article/2074332/massive-investment-planned-made-china-industrial-robots](http://www.scmp.com/business/companies/article/2074332/massive-investment-planned-made-china-industrial-robots)
 - David, M. (2019). Home appliance market in China: the most popular brands within Chinese families. *Daxue Consulting*. Recuperado de <https://daxueconsulting.com/china-market-research-the-most-popular-home-appliance-brands-within-chinese-families/>
 - IbisWorld, (2019). Home Appliance Stores Industry in China - Market Research Report. Disponible en <https://www.ibisworld.com/china/market-research-reports/home-appliance-stores-industry/>
 - HKTDC, (2019). China's Kitchen Electrical Appliance Market. *HKTDC Research*. Recuperado de <http://china-trade-research.hktdc.com/business->

news/article/China-Consumer-Market/China-s-kitchen-electrical-appliance-market/ccm/en/1/1X000000/1X002MNJ.htm

- CHEAA, (2019). China's home appliance sector expands in H1. *CHEAA Contents*. Disponible en <http://en.cheaa.org/contents/468/8651.html>
- Xinhua, (2019). China sees rapid income, consumption growth in rural areas over past 70 years. *XinhuaNet*. Disponible en http://www.xinhuanet.com/english/2019-08/08/c_138293816.htm
- Bashir, M., Ganaie, M. y Verma, R. (2017). Xiaomi's Disruptive Business Model Innovation: Is it built to Last. *Researchgate*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/314116837_Xiaomi's_Disruptive_Business_Model_Innovation_Is_it_built_to_Last
- Vazquez Sampere, J. P. (2014). Xiaomi, Not Apple, Is Changing the Smartphone Industry. *Harvard Business Review*. Disponible en <https://hbr.org/2014/10/xiaomi-not-apple-is-changing-the-smartphone-industry>
- Nunes, P. y Downes, L. (2014). Big Bang Disruption: How China's Xiaomi Manages Catastrophic Success. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/bigbangdisruption/2014/04/03/big-bang-disruption-how-chinas-xiaomi-manages-catastrophic-success/#77940e7e616a>
- MartinRoll, (2017). Alibaba – The Chinese Brand Leading Disruptive Innovation. *MartinRoll, Business Brand & Leadership*. Recuperado de <https://martinroll.com/resources/articles/marketing/alibaba-chinese-brand-leading-disruptive-innovation/>
- Jhonsa, E. (2018). Alibaba's Earnings Show Why its Stock Is a Bargain..and Also Why It Has Sold Off. *The Street*. Disponible en <https://www.thestreet.com/opinion/alibaba-earnings-show-why-its-stock-is-a-bargain-and-why-it-has-sold-off-14767838>
- Wu, K. (2016). 5 Things to Know About China's Ant Financial. *The Wall Street Journal*. Disponible en <https://blogs.wsj.com/briefly/2016/04/26/5-things-to-know-about-chinas-ant-financial/>
- Duysters, G., Jacob, J., Lemmens, C. y Hu, J. (2008). Internationalization and Technological Catching Up of Emerging Multinationals: A Case Study of China's Haier Group. *Researchgate*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/4790388_Internationalization_and_Technological_Catching_Up_of_Emerging_Multinationals_A_Case_Study_of_China's_Haier_Group