



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

ADE

Facultad de Administración
y Dirección de Empresas /UPV

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Comparación del customer experience en la venta de
smartphones en las tiendas físicas de Apple y Xiaomi ¿ El
caso de España

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Llorens Borrás, José Luis

Tutor/a: Gaona García, Cristina

CURSO ACADÉMICO: 2022/2023

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quisiera agradecer a toda mi familia el apoyo recibido durante estos seis años de doble grado, sobre todo en aquellos momentos de flaqueza mostrados que en ocasiones me llevaron a replantearme mi futuro. En especial a aquellas personas que un día me vieron empezar esta aventura, pero no han tenido la oportunidad de acompañarme hasta el final.

También agradezco a mis amigos, tanto a los de toda la vida como los nuevos que me ha regalado el doble grado, por toda la ayuda y ánimos recibidos durante estos años para seguir adelante. Al igual que a todas las asociaciones de las que he formado parte durante estos años por ser un refugio de felicidad en los momentos de mayor incertidumbre.

Por último, agradecer a mi tutora el esfuerzo realizado por coordinar mi trabajo para que el resultado sea el mejor posible a través de sus sabios consejos y resolución de dudas.

Resumen

La evolución que ha sufrido el *marketing* en los últimos años ha hecho visible que la simple combinación de producto y precio ya no es suficiente para atraer clientes e, incluso, retenerlos. Esta evolución ha aumentado la importancia de la experiencia de cliente dentro del proceso de compra de los consumidores y es potenciado a través de diferentes estrategias de *marketing*.

El objetivo de este TFG es la comparación del *customer experience* de Apple y Xiaomi (las marcas más vendidas en el mercado español) por ser los máximos competidores en el mercado y tener estrategias diferenciadas. Se recogen las respuestas de un cuestionario *online* y las conclusiones del *mystery Shopping* en las tiendas físicas de València.

Palabras clave: *customer experience*, experiencia, cliente, Apple, Xiaomi, satisfacción, lealtad.

Resum

L'evolució que ha sofrit el màrqueting els darrers anys ha fet visible que la simple combinació de producte i preu ja no és suficient per atraure clients i, inclús, retenir-los. Aquesta evolució ha augmentat la importància de l'experiència de client dins del procés de compra dels consumidors y es potenciat mitjançant diferents estratègies de màrqueting.

L'objectiu d'aquest TFG és la comparació del *customer experience* d'Apple i Xiaomi (les marques més venudes al mercat espanyol) per ser els màxims competidors al mercat i tindre estratègies diferenciades. Es recullen les respostes d'un qüestionari *online* i les conclusions del *mystery Shopping* a les tendes físiques de València.

Paraules claus: *customer experience*, experiència, client, Apple, Xiaomi, satisfacció, lleialtat.

Abstract

The evolution that marketing has undergone in recent years has made visible that the simple combination of product and price is no longer to attract customers and even retain them. This evolution has reached the importance of customer experience within the consumer purchasing process and it's promoted through different marketing strategies.

The objective of this TFG is the comparison of the customer experience of Apple and Xiaomi (the best-selling brands in the Spanish market) for being the main competitors in the market and having differentiated strategies. The answers of an online questionnaire and the conclusions of the mystery Shopping in the physical stores of Valencia are collected.

Keywords: customer experience, Apple, Xiaomi, experience, client, satisfaction, loyalty.

Tabla de contenidos

Capítulo 1: Introducción	13
1.1. Justificación del tema	13
1.2. Objetivos	14
1.3. Metodología	14
1.4. Relación con las asignaturas	14
1.5. Estructura del trabajo	15
Capítulo 2. Marco conceptual	17
2.1. Contexto PESTEL del sector	17
2.1.1. Factores políticos.....	18
2.1.2. Factores económicos	19
2.1.3. Factores socioculturales.....	21
2.1.4. Factores tecnológicos	21
2.1.5. Factores medioambientales.....	23
2.1.6. Factores legales	24
2.2. Aproximación al sector minorista de la distribución de las TIC	24
2.2.1. Contexto del sector minorista de la distribución de las TIC en España.....	25
2.2.2. Tendencias de consumo en el sector TIC	26
2.2.3. Consumo de tecnología en España	27
2.2.4. Consumo de <i>smartphones</i> en España.....	28
2.3. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	30
2.4. Empresas líderes en ventas de <i>smartphones</i> en España	31
2.4.1. Apple	32
2.4.1.1. Misión, visión y valores de Apple	32
2.4.1.2. Historia y evolución de la marca	33
2.4.1.3. Análisis de la línea de <i>smartphones</i> de Apple.....	34

2.4.1.4. <i>Marketing mix</i> de Apple	35
2.4.1.4.1. Producto	35
2.4.1.4.2. Precio.....	37
2.4.1.4.3. Distribución	39
2.4.1.4.4. Comunicación.....	40
2.4.1.5. Análisis de las Apple Stores	41
2.4.1.6. Análisis DAFO de Apple	43
2.4.2. <i>Xiaomi</i>.....	44
2.4.2.1. Misión, visión y valores de Xiaomi.....	44
2.4.2.2. Historia y evolución de la marca	45
2.4.2.3. Análisis de la línea de <i>smartphones</i> de Xiaomi.....	46
2.4.2.4. <i>Marketing mix</i> de Xiaomi	46
2.4.2.4.1. Producto.....	47
2.4.2.4.2. Precio.....	49
2.4.2.4.3. Distribución	50
2.4.2.4.4. Comunicación.....	51
2.4.2.5. Análisis de las Mi Stores	52
2.4.2.6. Análisis DAFO de Xiaomi	53
2.5. <i>Customer experience</i>	55
2.5.1. Historia del <i>customer experience</i>	55
2.5.2. <i>Customer experience</i> en el comercio actual.....	55
2.5.3. <i>Customer experience</i> de las compañías líderes en el mercado español de <i>smartphones</i>	60
2.5.3.1. <i>Customer experience</i> de Apple	60
2.5.3.2. <i>Customer experience</i> de Xiaomi	63
2.5.4. Comparación del <i>customer experience</i> entre Apple y Xiaomi.....	64
2.6. <i>Satisfacción</i>	67
2.6.1. Satisfacción de los usuarios de Apple	67
2.6.2. Satisfacción de los usuarios de Xiaomi	68
2.7. <i>Lealtad de marca</i>.....	68

2.7.1.	Lealtad de marca de Apple.....	68
2.7.2.	Lealtad de marca de Xiaomi.....	68
Capítulo 3: Metodologías.....		70
3.1.	Tipos de metodología	70
3.2.	Objetivos de las metodologías	70
3.3.	Metodología cuestionario ad-hoc	71
3.3.1.	Muestra de la investigación	71
3.3.2.	Cuestionario de la investigación	72
3.4.	Metodología Mystery Shopping.....	78
3.4.1.	<i>Mystery Shopping</i> en la Apple Store	78
3.4.2.	<i>Mystery Shopping</i> en la Mi Store	80
3.4.3.	Comparación del <i>Mystery Shopping</i> entre la Apple Store y la Mi Store.....	81
Capítulo 4: Resultados de cuestionario.....		83
4.1.	Resultados de la investigación descriptiva	83
4.1.1.	Comparación de los resultados entre Apple y Xiaomi.....	94
4.2.	Resultados de la investigación cuantitativa.....	95
4.3.	Conclusiones de la investigación	106
Capítulo 5. Conclusiones		109
5.1.	Conclusiones.....	109
5.2.	Propuestas de actuación.....	110
5.3.	Limitaciones del trabajo	114
5.4.	Recomendaciones empresariales	114
Capítulo 6. Referencias bibliográficas.....		121
Anexo 1. Relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible		133

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Hype Cycle for Emerging Tech para 2022 de la consultora Gartner.....	22
Ilustración 2. Porcentaje de "muy responsable" como causantes del cambio climático, según sexo	23
Ilustración 3. Objetivos de Desarrollo Sostenible	24
Ilustración 4. Índice de la Economía y la Sociedad Digitales (DESI), clasificación de 2022	28
Ilustración 5. Cinco fuerzas de Porter	30
Ilustración 6. Campaña "Think different"	40
Ilustración 7. Fundadores de Xiaomi.....	45
Ilustración 8. Gama de smartphones de Xiaomi.....	48
Ilustración 9. Envase y elementos adicionales del Xiaomi 13.....	48
Ilustración 10. Publicidad de Xiaomi en la Kings League.....	52
Ilustración 11. Primera Mi Store en España	53
Ilustración 12. Los Seis Pilares de la excelencia en la experiencia.....	58
Ilustración 13. Apple Store València	79
Ilustración 14. Plano de la Apple Store València.....	79
Ilustración 15. Mi Store València.....	80
Ilustración 16. Plano de la Mi Store València	81

Índice de tablas

Tabla 1. Relación del trabajo con las asignaturas cursadas en el grado.....	15
Tabla 2. Resumen del análisis PESTEL	17
Tabla 3. Principales variables del sector TIC en España - Año 2020	26
Tabla 4. Comparación de precios de la línea iPhone.....	35
Tabla 5. Marketing mix de Apple.....	35
Tabla 6. Cuentas anuales de Apple Inc. - Año 2022	38
Tabla 7. Matriz DAFO de Apple	43

Tabla 8. Comparación de precios de los productos destacados de la línea de smartphones.....	46
Tabla 9. Marketing mix de Xiaomi.....	47
Tabla 10. Cuentas anuales de Xiaomi - Primera mitad año 2022.....	50
Tabla 11. Matriz DAFO de Xiaomi	54
Tabla 12. Customer experience de Apple.....	61
Tabla 13. Customer experience de Xiaomi.....	63
Tabla 14. Diferencias y similitudes entre el customer experience de Apple y Xiaomi..	65
Tabla 15. Ficha técnica de la investigación	71
Tabla 16. Características sociodemográficas de la muestra.....	72
Tabla 17. Bloque 1 del cuestionario de la investigación.....	73
Tabla 18. Bloque 2 del cuestionario de la investigación.....	74
Tabla 19. Bloque 3 del cuestionario de la investigación.....	75
Tabla 20. Bloque 4 del cuestionario de la investigación.....	77
Tabla 21. Valoración de los aspectos del customer experience en el Mystery Shopping	81
Tabla 22. Comparación de los resultados de la investigación cualitativa	94
Tabla 23. Tabla de contingencia de marca de smartphone y preferencia de calidad ..	96
Tabla 24. Tabla de contingencia de marca de smartphone y nivel de estudios	96
Tabla 25. Tabla de contingencia de marca de smartphone y situación laboral	97
Tabla 26. Tabla de contingencia de edad y canal de venta preferido	97
Tabla 27. Tabla de contingencia de edad y preferencia de batería	98
Tabla 28. Tabla de contingencia de edad y preferencia de cámara	98
Tabla 29. Tabla de contingencia de edad y recomendación de Apple	99
Tabla 30. Tabla de contingencia de edad y tiempo de compra en la Apple Store	99
Tabla 31. Tabla de contingencia de edad y recomendación de Xiaomi	100
Tabla 32. Tabla de contingencia de edad y fidelización de Xiaomi	100
Tabla 33. Tabla de contingencia de género e importancia del apoyo de comunidades locales.....	101

Tabla 34. Tabla de contingencia de género y canal de venta preferido	101
Tabla 35. Tabla de contingencia de situación laboral e importancia de la conciencia social de la marca.....	102
Tabla 36. Tabla de contingencia de situación laboral e importancia del apoyo a comunidades locales	102
Tabla 37. Tabla de contingencia de situación laboral y criterio de imagen	103
Tabla 38. Tabla de contingencia de situación laboral y preferencia de batería.....	103
Tabla 39. Tabla de contingencia de situación laboral y compartición de valores con Xiaomi	104
Tabla 40. Tabla de contingencia de ingresos y criterio de imagen	104
Tabla 41. Tabla de contingencia de ingresos y tiempo de compra en la Apple Store	105
Tabla 42. Tabla de contingencia de ingresos y canales de venta de Apple	105
Tabla 43. Tabla de contingencia de nivel de estudios e importancia de la personalización	106
Tabla 44. Tabla de contingencia de nivel de estudios y canal de venta preferido	106
Tabla 45. Propuestas de actuación de Apple y Xiaomi	111
Tabla 46. Distribución de las Apple Stores en España	112
<i>Tabla 47. Matriz DAFO y CAME de Apple</i>	<i>115</i>
Tabla 48. Matriz DAFO y CAME de Xiaomi	118

Índice de gráficos

Gráfico 1. PIB Trimestral a precios de mercado España	19
Gráfico 2. IPC Interanual de los productos del sector de las comunicaciones en España	20
Gráfico 3. Distribución porcentual de los usuarios de smartphones en el mercado español 2019 a 2021, por marca	29
Gráfico 4. Distribución porcentual de las ventas de smartphones en España en 2020 y 2021, por fabricante.....	32
Gráfico 5. Ventas de Apple Inc. por canal de distribución.....	39
Gráfico 6. Relación económica de la estrategia de experiencia de cliente.....	60
Gráfico 7. Consumo de dispositivos electrónicos	83

Gráfico 8. Importancia de características para la compra de productos electrónicos ..	84
Gráfico 9. Peso de los canales de venta de smartphones	84
Gráfico 10. Criterios para seleccionar una marca de smartphones	85
Gráfico 11. Atributos técnicos para la selección de un modelo de smartphone	85
Gráfico 12. Cuota de mercado de las principales empresas de smartphones	86
Gráfico 13. Peso de los canales de venta de Apple	86
Gráfico 14. Grado de compartición de valores entre los consumidores de Apple	87
Gráfico 15. Grado de expectativas con los productos de Apple	87
Gráfico 16. Tasa de fidelización de Apple	87
Gráfico 17. Probabilidad de recomendar productos de Apple.....	88
Gráfico 18. Grado de resolución de dudas de los empleados de la Apple Store	88
Gráfico 19. Grado de empatía de los empleados de la Apple Store.....	89
Gráfico 20. Grado de personalización de los empleados de la Apple Store.....	89
Gráfico 21. Percepción de tiempo invertido de compra en la Apple Store	89
Gráfico 22. Grado de satisfacción personal con la experiencia de compra en la Apple Store	90
Gráfico 23. Peso de los canales de venta de Xiaomi	90
Gráfico 24. Grado de compartición de valores entre los consumidores de Xiaomi	90
Gráfico 25. Grado de expectativas con los productos de Xiaomi	91
Gráfico 26. Tasa de fidelización de Xiaomi.....	91
Gráfico 27. Probabilidad de recomendar productos de Xiaomi.....	92
Gráfico 28. Grado de resolución de dudas de los empleados de la Mi Store	92
Gráfico 29. Grado de empatía de los empleados de la Mi Store	93
Gráfico 30. Grado de personalización de los empleados de la Mi Store	93
Gráfico 31. Percepción de tiempo invertido de compra en la Mi Store	93
Gráfico 32. Grado de satisfacción personal con la experiencia de compra en la Mi Store	94

Capítulo 1: Introducción

1.1. Justificación del tema

En los mercados en los que se comercializan productos siempre ha existido la creencia de que solamente con contar con un producto y una estrategia de marketing mix diferenciadas respecto a sus competidores era suficiente para obtener éxito, sin embargo, con el paso del tiempo, se ha demostrado que con estos dos elementos ya no es suficiente para convertirse en una empresa líder del mercado o, incluso, de un sector concreto.

Esta situación es la que pasa actualmente en el mercado de teléfonos inteligentes, en el cual se encuentran una gran cantidad de compañías que tratan de dominar el mercado con sus productos y estrategias propias. Samsung, Xiaomi y Apple son las tres marcas que copan este sector con hasta más del 75% de la cuota de mercado (Statista, 2022) a pesar de que cuentan con productos y estrategias de marketing mix muy diferentes entre ellas, sobre todo entre Apple y Xiaomi, pues mientras que la primera cuenta con unos productos de alta calidad que tratan de denotar exclusividad en sus usuarios y una estrategia de diferenciación de precios y una estrategia de distribución selectiva (He, 2021), la segunda también cuenta con productos de calidad, pero con mayor variedad y con la intención de que sea accesible para todas las personas a través de su estrategia de liderazgo en costes y de distribución intensiva (Langarita Martí, 2020).

El nuevo paradigma de mercado que hace que verdaderamente exista una diferencia significativa entre marcas es la importancia de la estrategia de *customer experience*, haciendo que las empresas pasen de centrarse exclusivamente en un enfoque hacia el producto para abrir un enfoque hacia los clientes y sus necesidades subjetivas, es decir, la percepción que han tenido acerca de la personalización de su experiencia, la empatía mostrada por los intermediarios de la marca o el tiempo invertido en la compra de los productos deseados. Siendo estos elementos indispensables para satisfacer a sus clientes y desarrollar una lealtad de marca imprescindible para mantenerse y evolucionar en el mercado.

Todas estas necesidades subjetivas por satisfacer por parte de la empresa son abordadas en las tiendas oficiales de las compañías, al ser los espacios comerciales propios donde hay un contacto directo con los clientes y donde mejor se puede aplicar esta estrategia, pues se puede poseer un control total de la experiencia de cliente y, a su vez, los mercados *online* todavía carecen de herramientas para mostrar empatía entre otras muchas características.

Por lo que en el presente Trabajo de Final de Grado se realizará una comparación del *customer experience* de las tiendas físicas de Apple y Xiaomi en el mercado de *smartphones* a través de la investigación, tanto a través de fuentes de información primarias como secundarias, de los productos y las estrategias de marketing mix de ambas compañías, al resultar exitosas en el mismo mercado a pesar de ser antagónicas, y, en especial, como se aborda la construcción de una experiencia de cliente única en cada una de las compañías, con el fin de determinar cual cuenta con la mejor estrategia del mercado.

1.2. Objetivos

El objetivo principal de este trabajo es comparar la importancia del *customer experience* en la comercialización de *smartphones* de las marcas Apple y Xiaomi en el mercado español. Mientras que los objetivos secundarios planteados para llegar al principal son los siguientes:

- Analizar el sector minorista de distribución de *smartphones* de España.
- Conocer la evolución histórica de las empresas tecnológicas líderes Apple y Xiaomi.
- Identificar las estrategias de marketing y comercialización de Apple y Xiaomi en España.
- Cotejar hábitos de consumo de *smartphones* en España.
- Comprender la importancia del *customer experience* en el comercio minorista de *smartphones* de Apple y Xiaomi.
- Estimar la importancia de la satisfacción y la lealtad de los clientes de Apple y Xiaomi.
- Comparar la experiencia del cliente de Apple y Xiaomi en sus tiendas de València.

1.3. Metodología

La metodología aplicada para la realización de este estudio ha sido una recolección de información con el fin de elaborar un trabajo de investigación que pueda hacer una comparación fidedigna de las estrategias llevadas a cabo por cada una de las marcas. Las fuentes utilizadas son, tanto las consideradas primarias, a través de la realización de un formulario y una visita a las tiendas físicas de Apple y Xiaomi mediante la metodología *Mystery Shopping*; como las secundarias, mediante la búsqueda de información de noticias de actualidad y estudios realizados por otros investigadores.

Una vez recopilada esta información, se han utilizado herramientas de clasificación de la información como son el análisis del contexto PESTEL, la matriz DAFO y la matriz CAME para, así, hacer un análisis tanto interno como externo de cada una de las empresas a estudiar, con la finalidad de tener un mayor conocimiento acerca de Apple y Xiaomi.

1.4. Relación con las asignaturas

La investigación de mercados es una actividad propia del marketing, por lo que, como es de esperar, el presente Trabajo de Final de Grado se encuentra estrechamente relacionadas con las asignaturas vinculadas a esta rama. Sin embargo, también han sido fundamentales para elaborar este trabajo las siguientes asignaturas del grado:

Tabla 1. Relación del trabajo con las asignaturas cursadas en el grado

Asignatura	Justificación
Introducción a la Administración de Empresas	Conocer el funcionamiento básico y general de una empresa.
Microeconomía I y II	Entender el comportamiento del mercado y los diferentes componentes que lo forman, poniendo el foco en los consumidores.
Macroeconomía I y II	Comprender el comportamiento de las economías de escala y el efecto que conlleva la aplicación de políticas fiscales y monetarias a las grandes variables económicas.
Economía Mundial	Conocer el contexto económico internacional caracterizado por el cambio constante y la globalización.
Economía Española	Conocer la situación del mercado nacional y compararlo con el resto de las economías, con el fin de saber la situación real en la que se encuentra.
Métodos Estadísticos en Economía	Estudiar los datos recogidos en encuestas para determinar relaciones existentes entre factores comunes a los consumidores.
Estrategia y Diseño de la Organización	Aportar los conocimientos relacionados con el análisis de una empresa desde el punto de vista interno y externo de esta.
Investigación Comercial	Conocer los mejores métodos de recopilación de información para realizar un buen trabajo de campo. Además de estudiar cómo se elabora debidamente un formulario.
Dirección Comercial	Entender la importancia de la transmisión de valor y la percepción de la marca en el comportamiento de los consumidores en el momento de la compra de productos.

Fuente: Elaboración propia

1.5. Estructura del trabajo

El presente documento está compuesto por cinco capítulos en los cuales se incluyen diferentes puntos en los que se organiza la información que se trata de abordar. En primer lugar, se encuentra el presente capítulo en el que, a modo de introducción se hace un breve resumen de lo que consistirá el trabajo en su conjunto para aportar una visión global de este al lector, además de presentar los objetivos que se quieren conseguir a través de este informe académico y la relación que guarda con las asignaturas estudiadas a lo largo del grado.

Seguidamente, se presenta el capítulo de marco conceptual, el más extenso de los cinco mencionados anteriormente, en el que se pretende exponer el conocimiento necesario para comprender la realidad del sector minorista de distribución de las TIC en España,

las estrategias llevadas a cabo por Apple y Xiaomi, una explicación del *customer experience* y, por último, una comparación de las estrategias de experiencia de cliente llevadas a cabo por ambas compañías tecnológicas.

Este capítulo se inicia con el análisis del contexto PESTEL que rodea a las empresas estudiadas en el trabajo para conocer el entorno más general en el que se encuentran, y las posibles amenazas y oportunidades a las que se puede enfrentar. Seguidamente, se realiza una aproximación al sector minorista de distribución de las tecnologías de la información hasta llegar a la realidad del consumo de *smartphones* en el país ibérico y un análisis del microentorno de las compañías a través de las Cinco Fuerzas de Porter.

Los dos siguientes puntos tratan de adentrarse dentro de la historia, evolución y realidad de Apple y Xiaomi, a través de sus diferentes estrategias reflejadas en su conjunto en el marketing mix de la compañía, para así poder estudiar su estrategia de experiencia de cliente de una manera extensa y comprenderlos mejor, pues cada una de estas empresas siguen estrategias diferentes para la venta de sus productos. Para, seguidamente, realizar una comparación de los puntos principales de cada una de las estrategias de ambas compañías. Por último, se presenta la importancia de la satisfacción y de la lealtad de marca para mejorar el *customer experience*.

El tercer capítulo aborda las metodologías utilizadas para recabar información de fuentes primarias, a priori más fiables que las secundarias. En este sentido, se han realizado dos metodologías diferenciadas como son el cuestionario ad-hoc, para realizar preguntas al mayor número posible de consumidores de teléfonos inteligentes de Apple y Xiaomi sobre su experiencia y preferencias de compra, y la metodología *Mystery Shopping*, con la que se ha podido vivir en primera persona la gestión de la experiencia de cliente tanto en las Apple Stores como en las Mi Stores.

El siguiente capítulo explica los resultados de la encuesta realizada a través del análisis univariante y bivariante de los resultados obtenidos, es decir, se analizan las respuestas a cada pregunta de manera individualizada y, seguidamente, se intentan buscar relaciones entre estas respuestas y los perfiles de personas que son propensas a desarrollarlas.

El último capítulo trata de concluir este trabajo a través de un resumen general de todos los elementos estudiados, además de ofrecer una recomendación de actuación para las empresas estudiadas, con el fin de mejorar su estrategia de experiencia de cliente, y unas recomendaciones empresariales a través del análisis CAME. Además, también se explican las limitaciones que ha tenido el trabajo en diferentes aspectos que hacen que sea limitado a la información disponible.

Capítulo 2. Marco conceptual

En este capítulo se buscará realizar un análisis del sector minorista de la electrónica de consumo, de las dos empresas en las que se centra el presente trabajo y un acercamiento a los conceptos teóricos más importantes para conocer verdaderamente que es el *customer experience*. De esta manera, se podrá realizar una comparación para entender el éxito de ambas marcas siguiendo estrategias comerciales diferentes.

2.1. Contexto PESTEL del sector

El análisis del contexto macroeconómico es importante para poder determinar la situación en la que se encuentran las diferentes compañías con el objetivo de conocer los diferentes factores externos relevantes a los que se enfrentan en el día a día. Este análisis presenta una ventaja para la comparación de empresas del mismo sector, como es el caso de este trabajo, pues se puede observar con mayor facilidad como se han adaptado las organizaciones al mismo ecosistema volviendo posibles amenazas en oportunidades para poder tener una ventaja competitiva sobre sus rivales directos.

El análisis PESTEL se utiliza para la identificación de las fuerzas externas que influyen sobre un negocio o sector para así determinar con mayor facilidad las oportunidades y amenazas a las que se enfrentan las empresas (Wolters Kluwer, 2020). Su nombre viene determinado por el acrónimo en inglés de los diferentes factores que estudia: políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, medioambientales y legales. A continuación, se muestran los diferentes factores esquemáticamente en la siguiente tabla y ampliados en los siguientes puntos:

Tabla 2. Resumen del análisis PESTEL

Análisis PESTEL	
Factores políticos	<ul style="list-style-type: none">- Invasión rusa a Ucrania- Política de Covid Cero en China- Polarización política nacional- Año electoral en España
Factores económicos	<ul style="list-style-type: none">- Aumento del PIB- Inflación- Aumento de los tipos de interés- Salario medio elevado- Aumento del SMI- Disminución de la tasa de desempleo- Implantación de un marco fiscal internacional unificado
Factores socioculturales	<ul style="list-style-type: none">- Mala distribución de la riqueza- Destrucción de la clase media- Baja confianza de los consumidores en la economía- Cambio en los hábitos de consumo hacia mercados <i>online</i>

Factores tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnologías emergentes - Big Data - Conexión 5G - Incremento en las capacidades digitales - Periodo de cambio de los <i>smartphones</i> - Alquiler de teléfonos inteligentes
Factores medioambientales	<ul style="list-style-type: none"> - Conciencia medioambiental - Presión de las ONG - Objetivos de Desarrollo Sostenibles
Factores legales	<ul style="list-style-type: none"> - Nula regulación de la obsolescencia programada - Mejora en la defensa de los consumidores - Legislación europea para implantar el cargador universal - Ley de protección de datos y ciberseguridad

Fuente: Elaboración propia

2.1.1. Factores políticos

En la actualidad, uno de los factores políticos determinantes que existe es la invasión rusa de Ucrania que ha derivado en graves problemas para diversos sectores productivos, incluido el sector tecnológico. Uno de los principales problemas es la dependencia que padecían la mayoría de los países, antes del estallido del conflicto bélico, de las materias primas más importantes para la elaboración de productos tecnológicos. Como es el caso del mercado del neón, que estaba copado por Rusia y Ucrania con el 70% de la producción mundial, o el caso del níquel, siendo Rusia el principal exportador mundial con el 20% del mercado (Parra Pérez, 2022). Esto abre la puerta a un nuevo contexto con diferentes países exportadores que, gracias a la falta de alternativas, tendrán un alto control sobre los precios de estas materias primas, influyendo significativamente en los costes de producción de los bienes finales.

Además, China se encuentra como el mayor exportador de productos tecnológicos del mundo en el año 2020 con un valor de 757.683 millones de dólares americanos (indexmundi, s.f.). Sin embargo, el gobierno del gigante asiático está aplicando una política de Covid Cero, en la que intenta reducir el número de infecciones al mínimo posible. Como consecuencia a estas restricciones la sociedad del país ha organizado manifestaciones para mostrar su descontento con las medidas planteadas, especialmente en la provincia de Taiwán, donde se encuentra la empresa Foxconn, la mayor empresa de electrónica mundial, afectando así a la producción (Peco, 2022).

En el ámbito nacional, el malestar social generalizado sumado a las constantes crisis vividas en los últimos años ha dado lugar a la polarización política de la sociedad, que se ha visto plasmado con la aparición de fuerzas políticas extremistas, como es el caso de Vox. De este fenómeno se ha hecho eco la Universidad de Gotemburgo a través del *Democracy report 2022*, donde refleja que los niveles de polarización política en España han crecido un 114% desde el año 2011 (Universidad de Gotemburgo, 2023).

En el mismo ámbito, el año 2023 se caracteriza por las diversas citas políticas que tienen los ciudadanos españoles con las urnas, pues existen territorios donde ejercerán su

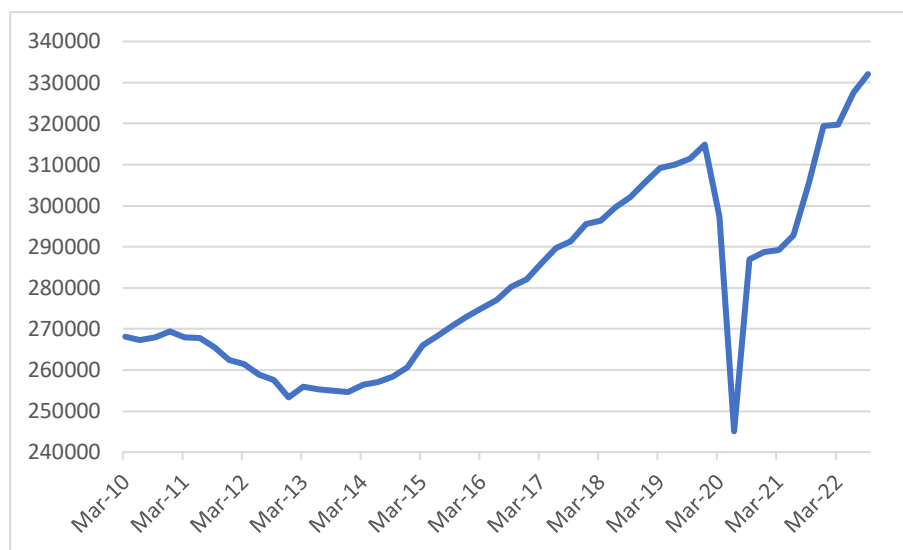
derecho al voto hasta en tres ocasiones. Concretamente, en el mes de mayo están las elecciones municipales y autonómicas en 12 comunidades autónomas, de las 17 existentes en España; y en julio se encuentran las elecciones generales. Este escenario se traduce en la posibilidad de cambios en las administraciones y, en consecuencia, en las políticas aplicadas (Mas, 2023).

2.1.2. Factores económicos

Por una parte, tenemos los factores macroeconómicos, referidos a acontecimientos que pueden afectar de manera significativa a la estabilidad de un país o región. Por lo general, estos factores prestan una gran ayuda para determinar la salud financiera de un país (Historiadelaprensa.com, 2022).

Entre estos factores, se encuentra el producto interior bruto que se traduce como el valor monetario de todos los bienes producidos dentro de un país. En el caso de España, en el tercer trimestre del año 2022 este indicador se encontraba en 332.044 millones de euros, el valor más alto de un trimestre hasta el momento, representando una variación anual del PIB del 4,4%. Hoy en día, España se encuentra como el decimoquinto país con mayor PIB del mundo (INE, 2023).

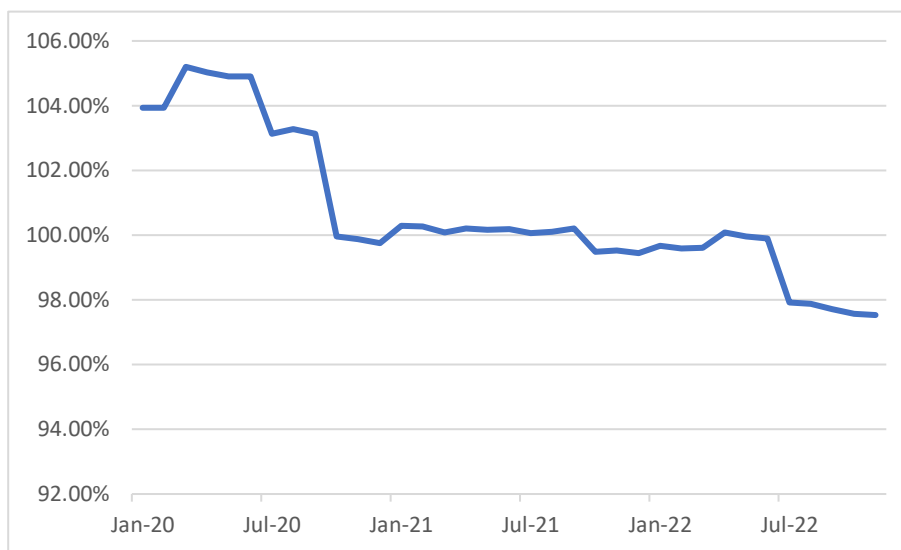
Gráfico 1. PIB Trimestral a precios de mercado España



Fuente: Elaboración propia (INE, 2023)

Por otro lado, el índice de precios al consumo es otro de los factores más importantes para determinar la salud de una economía, pues este indicador muestra los niveles de inflación de los productos de un país. En España, el IPC ha aumentado un 6,8% respecto a los niveles de noviembre del año 2021. No obstante, el IPC de las comunicaciones es el único que ha disminuido respecto del año pasado, con un valor de un 2% menos (INE, 2023).

Gráfico 2. IPC Interanual de los productos del sector de las comunicaciones en España



Fuente: Elaboración propia (INE, 2023)

A su vez, con la intención de parar la escalada de la inflación, el Banco Central Europeo ha aumentado significativamente los tipos de interés de la eurozona, pues estos se habían visto inalterados desde el año 2016, con un interés nulo, pasando a un 3,5% en marzo de 2023, y con vistas a que siga aumentando (BCE, 2023). Todo esto se traduce en un enfriamiento de la economía a través de la disminución de la demanda en la búsqueda de la estabilización de los precios (BCE, 2022).

Por otra parte, tenemos los factores microeconómicos, que se refieren a los factores que alteran el comportamiento económico de las personas como agentes económicos individuales (Asturias Corporación Universitaria, 2012).

El primero de los factores es el sueldo medio que perciben los españoles, que actualmente se encuentra en los 1.751€ mensuales, una cifra histórica para los hogares de los españoles, pero todavía muy alejada de la media europea, situada en los 2.194€ mensuales (Velarde, 2022).

Este dato histórico relacionado con el sueldo medio no habría sido posible sin la subida progresiva del salario mínimo interprofesional desde la entrada del actual Gobierno, pasando de los 900€ mensuales en 2019 a los 1.000€ mensuales de 2022, todo ello bruto. Por lo que, se ha mejorado significativamente el poder adquisitivo de las familias más vulnerables (Wolters Kluwer, 2022) y los datos relacionados con el paro, pues la tasa de desempleo en España se encuentra en la actualidad en el 12,5%, la cifra más baja desde octubre de 2008 (INE, 2023)

Por último, en la búsqueda de un futuro marco fiscal internacional unificado, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) ha elaborado un pacto con el objetivo de aplicar un impuesto a nivel global del 15% sobre los beneficios de las multinacionales, para que las grandes empresas no establezcan su sede fiscal en países donde tributen en menor rango, siendo las tecnológicas las que más se beneficiaban de esta ventaja fiscal. Entre los diferentes países que han suscrito este pacto se encuentra Irlanda, país que tradicionalmente se ha destacado por ser un paraíso fiscal para todas estas organizaciones dentro de la Unión Europea (Fariza, 2021).

2.1.3. Factores socioculturales

A pesar de que España es uno de los países más poblados del mundo, la riqueza que alberga entre sus habitantes se encuentra repartida desigualmente, pues tan solo un 1% de la población amasa un 25% del patrimonio privado del país, y el 10% más rico copa el 34,5% de los ingresos laborales, mientras que el 50% de la población más pobre disponen del 21% de estas rentas (Pellicer, 2021). Este factor, sumado a la creciente inflación, contribuye a la desaparición de la clase media y, en consecuencia, el aumento de la desigualdad entre las diferentes clases que componen la sociedad, pues la población que abandona este estrato social es más susceptible de unirse a la clase baja que a la alta (Aragó, 2020).

Además, la confianza de los consumidores es un elemento clave para conocer las fluctuaciones del mercado, pues a mayor confianza de los consumidores en su estabilidad económica mayor será su partida de gastos. Por ello, desde el 2004 se lleva elaborando el Índice mensual de Confianza del Consumidor (ICC), para tener una aproximación de las intenciones de gasto de los consumidores a través de una encuesta donde se preguntan su percepción actual y expectativas de la economía española. El ICC puede tomar valores entre 0 y 200, siendo los valores por encima de 100 una percepción positiva y los valores inferiores una percepción negativa de la economía. En noviembre de 2022, según este dato, la percepción por parte de los consumidores es negativa con un valor del ICC de 60,5, que mejora en 5,8 puntos el dato del mes de octubre, aunque todavía está muy alejado del dato de noviembre de 2022 que se situaba en los 84,6 puntos (CIS, 2022).

Por último, la irrupción de la pandemia de la Covid-19, ha tenido como consecuencia un cambio en los hábitos de consumo de la sociedad, llevando la preferencia de las personas a comprar a través de medios *online*. En el último año, un 76% de la población española de entre 16 y 70 años ha utilizado Internet como un canal de compra de productos, siendo los menores de 34 años los que más utilizan este canal. Esto es debido a la comodidad que conlleva realizar la adquisición de los productos desde la comodidad del hogar y con un cada vez menor tiempo de espera, pues los consumidores valoran cada vez más la inmediatez de la llegada de sus productos (SAP, 2021).

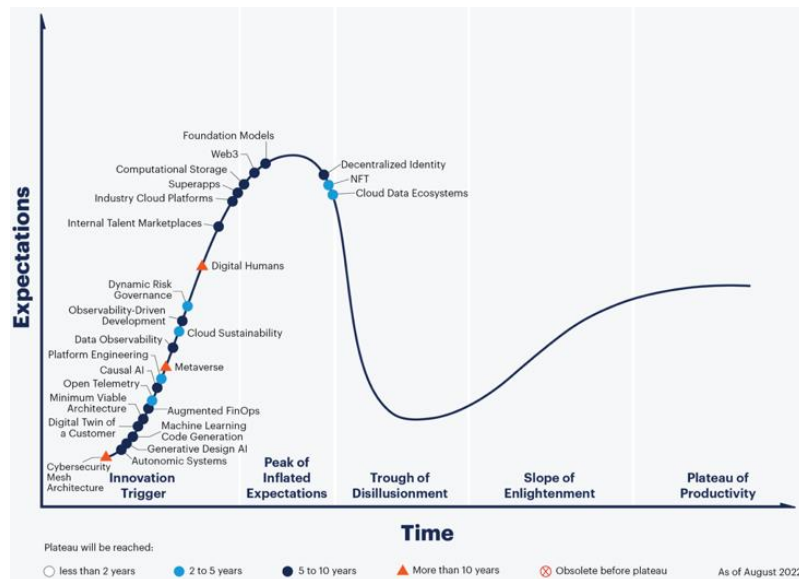
2.1.4. Factores tecnológicos

Muchas son las innovaciones tecnológicas que han surgido durante los últimos años y que irán evolucionando en los siguientes. En la búsqueda de conocer cuáles serán las tecnologías más punteras en el futuro, la consultora Gartner ha creado el *Hype Cycle for Emerging Tech*, una representación gráfica en forma de curva para representar la madurez y adopción de las tecnologías.

En la última actualización, realizada en el 2022, se han estudiado 25 tecnologías emergentes de diferentes clases, entre las que se pueden destacar, por su relación con las tecnologías móviles, el *Digital Twin of a Customer*, la *Causal AI*, el metaverso, los *digital humans*, las superapps o la Web3 (Perri, 2022).

Además de las tecnologías descritas en el *Hype Cycle for Emerging Tech*, hay que tener en cuenta otras tecnologías nuevas o existentes que causaran un alto impacto en los productos de tecnología móvil como son las plataformas *Cloud*, la conectividad 5G o el *geofencing*.

Ilustración 1. Hype Cycle for Emerging Tech para 2022 de la consultora Gartner



Fuente: (Perri, 2022)

Dentro de las tecnologías más importantes que se han desarrollado en los últimos años cabe destacar el *Big Data* y la conexión 5G. La primera de esta es una tecnología basada en un conjunto de herramientas que trabajan con un elevado volumen de datos, que puede proceder de distintas fuentes, de manera exhaustiva y, en la actualidad, está siendo utilizada en diferentes ámbitos como son la salud, la educación, las actividades comerciales y la economía (Rumiche-Chávarry, Matas-Terrón, Ríos-Ariza, & Chunga-Chinguel, 2023).

Por otra parte, la conexión 5G es la evolución de las anteriores generaciones de telefonía móvil, aunque esta ya supone un gran cambio sobre las anteriores. Este cambio se basa en que el *hardware* ya no es un elemento diferenciador para la funcionalidad del dispositivo, haciendo que cualquier dispositivo con esta tecnología pase a ser un equipo de propósito general (AEPD, 2020).

Esta aceleración en el desarrollo de nuevas tecnologías obliga a la sociedad a adaptar sus conocimientos al estar en una situación de constante aprendizaje y en España esto se está teniendo en cuenta, pues en los últimos años se está observando un incremento de las capacidades digitales, sobre todo en la población más joven, situando a la población española entre 16 y 24 años con, al menos, un 85% de competencias digitales, 14 puntos por encima de la media europea (Ministerio de Educación y Formación Profesional, 2022).

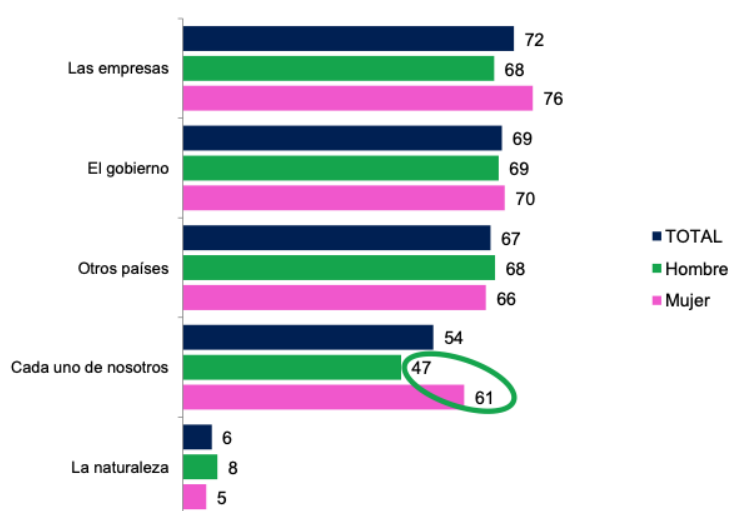
Entre todos los dispositivos móviles existentes, hay uno que destaca por encima del resto: el *smartphone* (Statista, 2022). A la vez que el teléfono móvil es el dispositivo electrónico más utilizado por la sociedad, también es el dispositivo que se cambia con mayor frecuencia. Según un estudio elaborado por la empresa especializada en teléfonos reacondicionados CertiDeal, se concluye que el período de renovación más común entre los españoles es a los dos años de la compra, con un 40% de los encuestados; un 37,8% afirma que sustituye su celular cuando este se estropea y un 13% es más reticente a cambiar su dispositivo, pues como mínimo tardan 4 años en sustituirlo (El Economista, 2022).

Los principales motivos para optar por la sustitución de un *smartphone* residen en su inmensa mayoría en el mal funcionamiento de este o por la batería, seguido de su rotura o pérdida y, en menor medida, por falta de espacio de memoria. Todo esto, sumado a los altos precios de estos dispositivos en el mercado, ha surgido una nueva moda basada en el alquiler de teléfonos móviles, al igual que se suele hacer con el alquiler de viviendas o vehículos, con el fin de acceder a opciones más económicas o poseer en todo momento dispositivos móviles con precios elevados con todas las ventajas que se derivan del alquiler de un objeto (Infiesta, 2022).

2.1.5. Factores medioambientales

El cambio climático es percibido como la mayor amenaza actual para la sociedad española, siendo solo negado por el 3% de la población, y reafirmando que son necesarias un mayor número de medidas para poder hacer frente a esta amenaza. Para los españoles, las empresas, el gobierno y países extranjeros son los principales culpables de esta situación, sin embargo, la responsabilidad propia no es percibida como un factor clave para haber llegado a la situación actual (Lázaro Touza, González Enríquez, & Escribano Francés, 2019).

Ilustración 2. Porcentaje de "muy responsable" como causantes del cambio climático, según sexo



Fuente: (Lázaro Touza, González Enríquez, & Escribano Francés, 2019)

Esta insuficiencia de medidas percibida por la sociedad española se ha traducido en una mayor presión de las ONG, que ha iniciado un litigio climático contra el Gobierno para forzar a que se apliquen recortes más severos de las emisiones de gases de efecto invernadero, al igual que se ha hecho en otros países (Planelles, 2020).

Ante esta demanda de soluciones por parte de la sociedad ante la gran problemática medioambiental existente, en 2017 todos los Estados Miembros de las Naciones Unidas acordaron un total de 17 objetivos, conocidos popularmente como los Objetivos de Desarrollo Sostenible u ODS. Estos objetivos tienen diversas finalidades, entre la que se encuentra la protección del ecosistema, y para su cumplimiento los Estados Miembros han ido creando regulaciones acordes a estos objetivos. Sin embargo, los efectos que han tenido las regulaciones han sido insuficientes hasta el momento, sobre todo si tenemos en cuenta que el plazo marcado para el cumplimiento de los ODS es el 2030 (ONU, 2023).

Ilustración 3. Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: (ONU, 2023)

2.1.6. Factores legales

Con la entrada en vigor en el año 2022 de la modificación de la Ley General de Defensa de los Consumidores y Usuarios, se ha aumentado la garantía legal de los productos de 2 a 3 años desde el momento de la compra, además de la obligación de mantener en *stock* las diferentes piezas de reparación durante los 10 años posteriores a la fecha en la que se deje de fabricar el producto (OCU, 2022).

Otra nueva normativa que ha entrado en vigor, esta vez para todos los países miembro de la Unión Europea, es la obligación de que todos los dispositivos móviles tengan un puerto de carga USB de tipo C, es decir, se ha determinado un cargador universal. Esta medida se aplicará para los *smartphones*, tabletas y cámaras digitales antes de 2024 y para los ordenadores portátiles a partir de segundo trimestre de 2026 (Ayuso, 2022).

Por último, la mayoría de los dispositivos móviles como móviles, tabletas o portátiles son una fuente de información personal, pues sus aplicaciones son capaces de manejar datos de naturaleza personal o generados por ellos mismos, como la localización. Esto obliga a los fabricantes de dispositivos y desarrolladores de aplicaciones a seguir una serie de leyes y reglamentos, entre los que se encuentran la RGPD y la LOPD, con el que se obliga a informar en todo momento al usuario de las políticas de privacidad aplicadas y hacer un tratamiento de los datos que garantice la seguridad de estos (Altaos Grupo, 2019).

2.2. Aproximación al sector minorista de la distribución de las TIC

Para comprender mejor el sector de distribución de las TIC, primero se debe separar por dos conceptos separados, sin el conocimiento previo de los cuales no se podría comprender, como son el comercio minorista y las TIC.

Por una parte, el comercio minorista se definiría como el último eslabón dentro de la cadena de distribución, pues a través de estos comercios se hace llegar el producto terminado al cliente final (Casares, Aranda, Martín, & Casares, 2013). Mientras que, por otra parte, las tecnologías de la información, comúnmente conocidas como TIC, tienen una amplia lista de definiciones diversas, aunque la más acertada es la de Cabero que las define como *las nuevas tecnologías que giran en torno a la informática, la*

microelectrónica y las telecomunicaciones de manera interactiva e interconectada, con el objetivo de conseguir nuevas realidades comunicativas (Belloch Ortí, 2011). Estas tecnologías tienen su propio mercado que, según el Instituto Nacional de Estadística, se define como *aquellas industrias cuyos productos tengan por objeto desempeñar o permitir el procesamiento de la información y su comunicación por medios electrónicos* (INE, 2016). La creación y posterior evolución de estos productos y servicios TIC ha supuesto una revolución en la forma de vida de la sociedad a nivel mundial, pues han ofrecido una gran cantidad de facilidades a la hora de realizar desde las tareas más simples hasta las más complejas.

Por todo ello, es imprescindible estudiar en profundidad el sector para conocer el entorno más próximo que rodea a las empresas que se van a estudiar en el presente Trabajo de Final de Grado, que se encuentran dentro del sector TIC.

2.2.1. Contexto del sector minorista de la distribución de las TIC en España

El sector minorista en España es uno de los sectores más importantes dentro de la economía, representando algo más del 5% del PIB a precios de mercado, mientras que el comercio en general representa el 12,3%, es decir, que el comercio minorista representa casi la mitad del comercio general en España. Estos datos no son aislados, pues el sector representa el 12,5% del total de empresas nacionales, mientras que los establecimientos de los que se compone representan el 13,8%. Estas cifras han mejorado en un 0,2% y un 0,4%, respectivamente, lo que hace indicar una mejora del sector después de la situación vivida por los problemas económicos derivados de la pandemia (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2023).

Haciendo referencia a las ventas del sector, estas tuvieron en diciembre de 2022 una variación anual del 3,5%, siendo las ventas de las grandes empresas dentro del sector las que más aumentaron con un 11,2% respecto al mismo mes del año anterior. Mientras las cifras de empleo del sector significan el 8,9% del total de ocupados de la economía, concretamente representa el 60,9% del total de ocupados del comercio. Estas cifras, a primera vista, parecen positivas para el sector, pero son todo lo contrario pues estas cifras disminuyeron un 1,8%, respecto al año anterior (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2023).

En relación con el sector de las TIC, los datos más recientes disponibles por una fuente fiable hacen referencia al año 2020. Este año no es el que mejor define la situación del sector, pues la economía se vio resentida a causa de la pandemia, sin embargo, la tecnología tuvo un papel importante por razones como, por ejemplo, la implantación del teletrabajo, cosa que influyó en la inversión de las empresas en elementos TIC, siendo los dispositivos móviles y el *software* los apartados donde más crece esta inversión (Gartner, 2022). En el año 2020, este sector representaba el 3,41% del PIB nacional, a pesar de que su valor había disminuido con respecto al año anterior en un 1,9%. Referente a las empresas existentes, estas representaban el 2,16% del total nacional a finales de año, habiéndose incrementado un 4,8%, siempre acompañado de un incremento de ocupados dentro del sector en un 3,8%, traduciéndose en el 2,83% del total de ocupados nacionales (INE, 2022).

Tabla 3. Principales variables del sector TIC en España - Año 2020

Variables	Valor	Variación
Número de empresas	72.857	4,80%
Cifra de negocios	106.456 ¹	-1,50%
Valor añadido	38.180 ¹	-1,90%
Número de ocupados	547.805	3,80%

Fuente: Elaboración propia (INE, 2022)

2.2.2. Tendencias de consumo en el sector TIC

El sector de las TIC de consumo es uno de los que mayor crecimiento ha sufrido en el mercado actual, todo esto debido a la transformación digital que vive la sociedad y el impulso del entretenimiento doméstico derivado de las costumbres adquiridas durante la pandemia. Estos cambios en la importancia que tienen en el día a día de la sociedad estos productos hacen que las tendencias de consumo cambien constantemente, poniendo en el punto de mira nuevas experiencias y formas de comprar productos como son: la omnicanalidad, el modelo Click & Collect, el modelo ROPO, el clienteling, la ampliación de las opciones de envío o la inteligencia artificial (Calvente, 2022).

Omnicanalidad

Esta estrategia ha evolucionado desde el tradicional modelo multicanal, con el fin de alinear los diferentes canales existentes en la empresa y brindar una experiencia de usuario homogénea, para facilitar su experiencia. Esta nueva estrategia convierte al cliente en el actor principal, pues es quien consume los servicios disponibles en los diferentes canales y hay que ofrecerle una oferta que le seduzca para convencerle de seguir utilizándolos (Oliva, Berlinger, Lema, Dadalt, & Varietti, 2016).

Modelo Click & Collect

Se trata de un modelo híbrido entre la compra *online* y tradicional, pues el funcionamiento de este modelo es la compra de los productos a través de la plataforma *online* para después recogerlo en la tienda física. Esto hace que tanto el cliente como el comercio se beneficien de las ventajas de ambos modelos y de nuevas que se crean a través de esta fusión (IONOS, 2021).

Modelo ROPO

Este modelo de consumo es también conocido como *webrooming* y consiste en la búsqueda *online* de los productos para después adquirirlos en una tienda física. Los principales argumentos para que este modelo sea una tendencia en la actualidad son poder comparar los precios en las diferentes tiendas y conocer las opiniones de los demás clientes a través de los medios *online* y beneficiarse de la tranquilidad que ofrece comprar en un comercio físico (BBVA, 2018).

¹ Millones de euros

Clienteling

El uso de Internet para comprar ha llevado que aparezca una personalización de la experiencia de cliente única a través de sus datos de navegación, de esta forma nace el *clienteling*. Esta técnica consiste en ofrecer a cada uno de los clientes un servicio personalizado en sus compras a través de dispositivos electrónicos teniendo en cuenta sus preferencias o gustos, que han sido recogidos por los CRMs y sistemas propios de la empresa a través de las decisiones realizadas en compras anteriores (Jain, Paul, & Shrivastava, 2021).

Ampliación de las opciones de envío

La compra de productos a través de medios *online* hace que la distribución de los productos desde el centro logístico de la empresa hasta el propio cliente tenga unos gastos derivados que, en la mayoría de las ocasiones, repercute sobre el propio cliente y que no está presente en la compra a través de tiendas físicas. Por ello, las empresas han introducido diversas opciones de envío como son los casos de los envíos exprés, con la finalidad de que el cliente tenga el bien lo más pronto posible; el envío gratuito a partir de un gasto mínimo o la implementación de programas de fidelización (eBay, 2018).

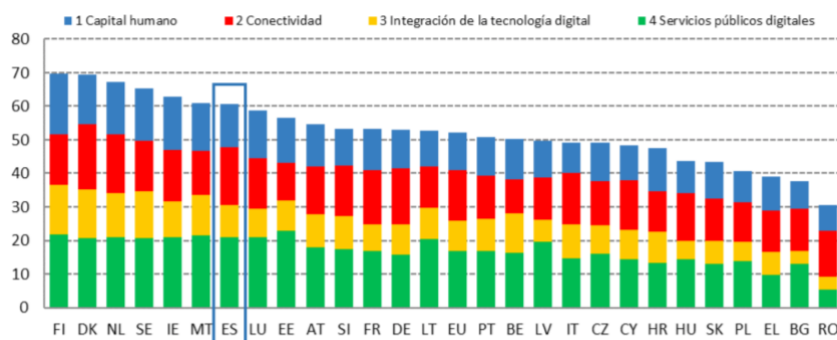
Inteligencia artificial

El uso de la inteligencia artificial generativa es una tendencia en alza en este 2023 empleando las diferentes plataformas que incorporan esta tecnología, a través de la cual se puede crear contenido personalizado, con un ahorro de tiempo y dinero considerable. La combinación de esta herramienta generativa con otras ya existentes, como es el caso de los *chatbots*, puede automatizar diferentes tareas comerciales, como es el caso de realizar la atención personalizada al cliente. Esta tecnología también es capaz de hacer una exploración de la economía conductual, a través de su sistema de autoaprendizaje, llegando a predecir las decisiones cotidianas de los usuarios y reduciendo la diferencia entre intención y comportamiento de los clientes, que suele crear confusión en las organizaciones (Movistar, 2023).

2.2.3. Consumo de tecnología en España

En el año 2022, España se situó como el séptimo país de la Unión Europea con un mayor Índice de la Economía y la Sociedad Digitales (DESI), un indicador supervisado por la Comisión Europea alineado con los cuatro pilares del programa político “Itinerario hacia la Década Digital”, que marca unos objetivos a conseguir en el año 2030. Estos cuatro pilares son el capital humano, la conectividad, la integración digital y los servicios públicos digitales, que a través del sumatorio de sus puntuaciones da como resultado el índice DESI. Los dos pilares más relacionados con los ciudadanos son la conectividad y los servicios públicos digitales, dos aspectos en los que España destaca situándose en el tercer y en el quinto lugar de todos los Estados Miembro, respectivamente (Comisión Europea, 2022).

Ilustración 4. Índice de la Economía y la Sociedad Digitales (DESI), clasificación de 2022



Fuente: (Comisión Europea, 2022)

Los mayores beneficiados de que España se sitúe en un puesto tan alto son los ciudadanos españoles, que consumen productos tecnológicos en su día a día. Estos datos, añadidos a la constante evolución tecnológica, hace que la inmensa mayoría de la sociedad tenga acceso a Internet a través de múltiples dispositivos móviles. Según un estudio realizado por IAB Spain, en España el 96% de los usuarios con acceso a la red tiene un *smartphone*, el 78% un portátil y el 70% una *Smart TV* o una tableta, consumiendo así tres horas y 16 minutos de su día en acceder a contenido digital. La sociedad se ha acostumbrado a lo largo de los años a utilizar estos dispositivos para la inmensa mayoría de las acciones cotidianas, como puede ser comunicarse con los demás, realizar compras a través del *M-commerce*, pedir comida o pagar las transacciones más simples (IAB Spain, 2021).

Para la inmensa mayoría de posibles acciones a ejecutar a través de los dispositivos móviles, existe una tendencia alcista a hacerlo siempre conectado a una red Wifi, pues el 50% de los usuarios superan el límite de datos contratados con su operadora móvil, lo que convierte a esta red en un elemento imprescindible para la sociedad. De las acciones más comunes que realizan los usuarios se podrían destacar tres, esto son: el uso de servicios de mensajería instantánea, donde destaca WhatsApp con un 90%; el envío y recepción de correos electrónicos, con un 79%; y la consulta de periódicos digitales para estar informado con un 77% (INE, 2021).

Otro de los mayores consumidores de productos tecnológicos son las empresas, quienes utilizan estos medios para realizar las operaciones empresariales más cotidianas. Cabe destacar que las empresas con más de 10 empleados son las que más dispositivos TIC utilizan para desarrollar su actividad laboral, frente a las organizaciones con menos de 10 empleados. En cuanto a las empresas de más de 10 empleados, se destaca que prácticamente el total de estas disponen de ordenadores y de conexión a Internet, aunque menos de la mitad realizan la compraventa de productos a través del comercio electrónico (INE, 2022).

2.2.4. Consumo de *smartphones* en España

Como se ha detallado en el punto anterior, el *smartphone* es el dispositivo electrónico más extendido en la sociedad para la conexión a Internet en la sociedad española, teniendo una inserción en la sociedad españolas pasando de ser en sus inicios un dispositivo utilizado solamente por el 18% de los usuarios con conexión a la red hasta el 96% de los usuarios en los que se encuentra actualmente (Statista, 2021). Este dispositivo se ha convertido en un elemento imprescindible en la vida de todas las personas, llevando a gran parte de la sociedad a desarrollar una dependencia a este

Comparación del *customer experience* en la venta de *smartphones* en las tiendas físicas de Apple y Xiaomi – El caso de España

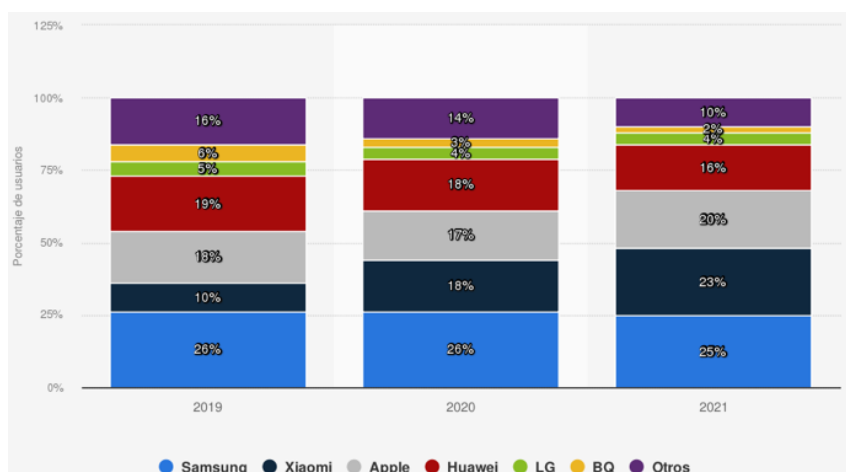
(Levratto, Suminas, Schilhab, & Esbensen, 2021), y cuyo volumen de mercado no hace más que aumentar con el paso de los años (Statista, 2023).

La consolidación de este dispositivo como uno de los más demandados por parte de la sociedad se debe, en gran parte, por la evolución que ha sufrido en los últimos años en cuanto a las acciones que se pueden realizar a través de este. En este sentido, el teléfono nació con el propósito de ser un medio de comunicación para las personas a través de llamadas, sin embargo, actualmente esta utilidad ha pasado a un segundo plano debido a la evolución que han experimentado los dispositivos con el fin de satisfacer otras necesidades. Estas nuevas necesidades por satisfacer se centran en la búsqueda de información, el acceso a redes sociales o la visualización de vídeos *online*, que suponen más del 50% de las acciones que realizan los usuarios en sus *smartphones* (Statista, 2020).

Otra utilidad que está penetrando cada vez más en la sociedad es la compra de productos a través de Internet, que, a pesar de existir desde hace más de diez años, en los últimos años está teniendo una tendencia alcista y marcando máximos históricos año tras año (INE, 2022). Esta utilidad siempre ha estado asociada a los ordenadores, llegando a ser utilizados por el 95% de los consumidores de compras *online*, pero el *smartphone* se está abriendo camino dentro del entorno de este tipo de compras, pasando de ser utilizado por el 29% de los usuarios en 2016 hasta situarse en el 59% en 2022, mientras que el uso del ordenador disminuye (Statista, 2022). Este aumento del uso de los *smartphones* para realizar esta práctica se ha visto influenciado, en gran medida, por la facilidad para realizar compras *online* y la indexación de anuncios de diversos productos en aplicaciones de uso cotidiano (Statista, 2020), además de las ventajas que ofrece a los usuarios como es la compra en cualquier momento y lugar, dos aspectos muy tenidos en cuenta por los usuarios (Statista, 2023).

En cuanto a las marcas de teléfonos inteligentes existentes actualmente en el mercado español, hay tres que destacan sobre el resto: Samsung, Xiaomi y Apple. Actualmente, cada una de las tres marcas representan por ellas mismas más de una quinta parte de los usuarios de *smartphones* en España, donde cabe destacar el aumento de usuarios de Xiaomi pasando en 2019 de representar tan solo el 10% de los usuarios a situarse en segunda posición con un 23%, en detrimento de marcas como Huawei o LG, que han bajado significativamente su representación (Statista, 2021).

Gráfico 3. Distribución porcentual de los usuarios de *smartphones* en el mercado español 2019 a 2021, por marca



Fuente: (Statista, 2021)

2.3. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Una vez se ha enfocado el presente estudio al sector de los teléfonos inteligentes ya es posible realizar un estudio del microentorno que lo rodea, para así conocer las amenazas y oportunidades que tiene la empresa frente a sus rivales más próximos. Con el objetivo de estudiar este entorno, se va a proceder el análisis de las cinco fuerzas planteadas por el economista y profesor de Harvard Michael Porter.

Este análisis tiene como base que, para plantear las estrategias de las organizaciones, primero se debe determinar el entorno competitivo en el que se encuentra la organización a través de la definición de las amenazas y oportunidades existentes. Todo esto a través del análisis de la fuerza que tengan la amenaza de entrada de nuevos competidores, la rivalidad existente entre competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los clientes. La importancia de este análisis radica en la importancia de recopilar información acerca de competidores y el impacto que estos tienen sobre el mercado (Espinoza Mina & Espinoza Gallegos, 2020).

Ilustración 5. Cinco fuerzas de Porter



Fuente: (Vesga, 2020)

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Debido a la saturación del mercado de los teléfonos inteligentes y que está formado por compañías asentadas, la entrada de nuevos competidores no supone un gran riesgo. Los factores que determinan el grado de esta fuerza son la existencia de barreras de entrada y la reacción de las empresas existentes. El primero de ellos se basa en que el mercado está asentado en las economías de escala, muy difíciles de acceder para nuevos integrantes ya que esto supondría un alto nivel de inversión, además de que la gran diferenciación entre los productos atrae a los consumidores. Mientras que el segundo responde a que las empresas asentadas en el mercado tendrán una reacción agresiva ante la entrada de nuevos competidores, resultando como una nueva barrera de entrada y un efecto disuasorio para la organización (Langarita Martí, 2020).

Rivalidad existente entre competidores

El grado de competencia existente en el sector es muy alto debido a la existencia de múltiples empresas asentadas durante años que, con el paso del tiempo, se han consolidado con una cuota de mercado difícilmente alcanzable. También existen

diferentes factores clave que influyen en el grado de competitividad del sector como son el crecimiento que está sufriendo la demanda en los últimos años, el grado de diferenciación de los modelos existentes en la industria y la existencia de fuertes barreras de salida (Langarita Martí, 2020).

Amenaza de productos sustitutivos

No existen muchas alternativas a los *smartphones* que puedan ofrecer las mismas funciones en un solo dispositivo, pues las alternativas existentes solo ofrecen pocas funciones como puede ser la de la conectividad de las *tablets* u ordenadores portátiles o las llamadas que se puede realizar a través de los teléfonos móviles convencionales. Por lo tanto, la amenaza de productos sustitutivos es ínfima (Bazalar La Rosa, Serván Delgado, & Pérez Bartra, 2019).

Poder de negociación de los compradores

El grado de esta fuerza ha variado en los últimos años debido a la deriva llevada por el mercado y las preferencias de los consumidores. En el pasado, el grado era alto al existir una gran variedad de productos en el mercado y que los consumidores no ponían especial atención en las características de los productos, en ese momento las empresas entraban en una guerra de precios para conseguir atraer a los consumidores. Sin embargo, en los últimos años muchos usuarios buscan un producto en particular para satisfacer una necesidad existente y esto hace que, en ciertas ocasiones, los precios ya no sean un factor determinante para la decisión de compra. Esto ha dado como resultado un mercado dividido, los que buscan una característica especial en el producto a comprar, que cuenta con poca fuerza, y los que muestran indiferencia ante el modelo a adquirir, con mucha fuerza (Langarita Martí, 2020).

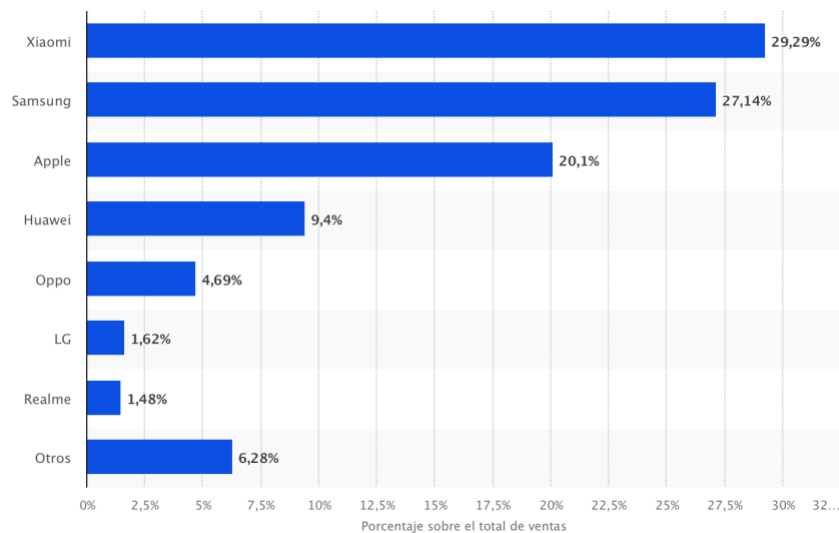
Poder de negociación de los proveedores

El mercado de proveedores de productos para la fabricación de teléfonos inteligentes es de mayor tamaño que el mercado de *smartphones* en sí y con una oferta de productos cada vez más estandarizados. Es por esto por lo que el poder de negociación de los proveedores es muy bajo, ya que las pérdidas económicas a las que se puede enfrentar la compañía son muy altas en el caso de cortar relaciones con un cliente (Langarita Martí, 2020).

2.4. Empresas líderes en ventas de *smartphones* en España

En la actualidad, en España, hay asentadas diferentes empresas especializadas en la comercialización de tecnología de consumo que tienen un nicho de mercado propio en función de los productos que proveen. Uno de los nichos donde existe mayor cantidad de empresas y, por lo tanto, mayor competitividad, es el de la telefonía móvil que se encuentra liderado por empresas de la talla de Xiaomi, Samsung y Apple. Estas tres empresas, en el año 2021, se repartieron el 76,5% del mercado de teléfonos inteligentes en España, aumentando con el paso de los años estos datos, por lo que se consolidan como las empresas líderes del sector (Statista, 2022).

Gráfico 4. Distribución porcentual de las ventas de smartphones en España en 2020 y 2021, por fabricante



Fuente: (Statista, 2022)

De las tres empresas líderes del sector, se han escogido dos para realizar la comparación del *customer experience* en función de las estrategias empleadas por las compañías. Las empresas escogidas han sido Apple, por su estrategia de diferenciación de productos y desarrollo de *software* propio (Van Dat, Phuong Chi, & Tien, 2019), y Xiaomi, por su estrategia de liderazgo en costes (Zhang & Chun, 2023).

2.4.1. Apple

Apple es una multinacional con sede en Cupertino (California), fundada en 1976 por Steve Jobs y Steve Wozniak. Se especializa en la producción y distribución de productos *software* y *hardware* a todo el mundo y se caracteriza por unas estrategias de marketing innovadoras (Tenorio, 2020). Está considerada como la compañía con mayor valor de marca del mundo (Statista, 2022) y la más admirada por decimosexto año consecutivo (Fortune, 2023).

2.4.1.1. Misión, visión y valores de Apple

Para las organizaciones, los términos de misión, visión y valores son términos que marcan la estrategia a llevar a cabo por parte de la organización, pues estos términos se encuentran relacionados entre sí para la consecución de los objetivos por parte de la organización al mostrar el propósito de la compañía, el estado futuro deseado y los principios que la llevarán a ello, respectivamente. A continuación, se muestran la misión, visión y valores de la compañía de Cupertino:

- **Misión:** Fabricar los mejores productos electrónicos en el mundo y brindar una experiencia informática única a sus usuarios a través de sus dispositivos, de sus novedosos *hardware*, *software* y servicio en Internet (Apple, 2023).
- **Visión:** Estar en posesión y tener el control de las tecnologías que participen de sus productos y participar solamente en los mercados donde hacen una contribución significativa, teniendo la excelencia como el objetivo prioritario de la empresa (Ayhuasi Mallma, Chávez Cardeña, & Peralta Delgado, 2019).

- **Valores:** La compañía de la manzana cuenta con una gran cantidad de valores que guían a la empresa hacia sus metas (Apple, 2023), aunque algunos tienen ciertas similitudes entre sí, se pueden englobar en los siguientes grandes grupos:
 - apuesta por el bienestar personal
 - personalización de los productos
 - compromiso medioambiental
 - compromiso con la igualdad de género
 - mejorar la vida de todas las personas.

2.4.1.2. Historia y evolución de la marca

Apple nace en 1976 de la unión empresarial de Steve Jobs y Steve Wozniak para crear y comercializar un ordenador personal asequible bajo el nombre de Apple I. Un proyecto que los llevó a vender objetos personales para costearlo y que resultó, en primera instancia, un fracaso. Un año después desarrollaron el Apple II, que presentaba mejoras respecto a su antecesor. Se consiguieron vender un total de 5 millones de ejemplares del que es considerado como el primer ordenador personal de la historia (Nasiba & Odina, 2022).

En 1983, Steve Jobs decidió contratar como CEO de la empresa a John Sculley, con el que los primeros años bajo su mandato fueron exitosos (Holme-Harvey, 2018). Durante esta etapa desarrollaron el Macintosh, que supuso una revolución en el mundo de la informática (Nasiba & Odina, 2022).

Pasado un tiempo, desde la propia compañía vieron que su producto estrella dejaba de ser rentable después del éxito inicial. Esto provocó una serie de cambios internos en la empresa por parte de Sculley, que no gustaron en absoluto a Jobs y en 1985 decidió hacer un intento de “golpe de estado”, que desembocó en su despido de la empresa que había fundado.

En los siguientes años, Apple perdió toda su ventaja competitiva, llevándole al borde la destrucción. El surgimiento de ordenadores personales con la mayoría de las funcionalidades del Macintosh sumado a los altos márgenes de beneficio de este producto, acabaron por condenar a la compañía.

Durante estos años Apple lanzó una gran cantidad de dispositivos al mercado que no tuvieron éxito alguno. Además, la empresa Microsoft publicó el sistema operativo *Windows*, con una interfaz gráfica muy parecida a la de Macintosh, pero mucho más asequible para los consumidores.

Estos fracasos continuados llevaron al constante cambio de CEOs en la compañía, hasta la reincorporación de Steve Jobs en 1997. En poco tiempo, Jobs volvió a convertirse en el CEO de la empresa, puesto en el que tomó numerosas decisiones como la eliminación de la inmensa mayoría de productos en desarrollo o con poco éxito, para centrarse en unos pocos.

En 1998, lanzó el iMac, el primero de los productos en los que centró la mayoría de sus esfuerzos. Después de la comercialización del iMac, Jobs empieza a observar el potencial oculto del *software* y decide invertir en el desarrollo de programas que solo funcionaban en los dispositivos desarrollados por Apple y que servían como un incentivo para la compra de sus productos.

Otros dispositivos que surgieron durante esta época son los MacBook Pro, donde cambiaron los procesadores propios por los de Intel, el iPod, que supuso una revolución en la industria de la música, y el iPhone, que hace lo propio en la industria de la telefonía móvil. Este desarrollo de productos variados hace que la compañía sea líder en diferentes mercados tecnológicos.

En el año 2010, Apple se convierte en el gigante de la tecnología que se conoce hoy en día, gracias a la presentación del iPhone 4 y el iPad, unos dispositivos extremadamente adelantados a los de sus competidores y que supieron explotar como una ventaja competitiva, que derivó en un aumento de su capitalización bursátil (Holme-Harvey, 2018).

En el año 2011, Steve Jobs falleció, dejando a la compañía en su mejor momento. Desde entonces, Tim Cook se convirtió en el CEO de la compañía y la guio hacia donde está en la actualidad.

Desde el momento de cambio de dirección, los productos han ido evolucionando y han aparecido otros nuevos que ahora son imprescindibles en el día a día de muchas personas, a través de la creación de un ecosistema de dispositivos interconectados entre sí. El iPad ha evolucionado de tal forma que ya es utilizado por más personas como ordenador principal que el Mac o el lanzamiento del Apple Watch que ha cambiado por completo la visión que se tiene de un reloj convencional con todas las utilidades que ha desarrollado.

2.4.1.3. Análisis de la línea de *smartphones* de Apple

Desde su creación, Apple ha desarrollado infinidad de productos y servicios que han tenido un mayor o menor éxito y que han marcado el devenir de la empresa, hasta el punto de peligrar su existencia, como se ha podido observar en el apartado anterior. Esto hizo que la compañía se centrara en pocas líneas de productos y servicios, con el objetivo de ofrecer a sus clientes la mejor experiencia posible.

Entre las diferentes líneas de productos existentes, la más conocida y extendida es la de iPhone, pues el *smartphone* es el dispositivo más utilizado actualmente en la sociedad. Esta línea de productos vio la luz en 2007 de la mano de Steve Jobs y cambió la forma de entender el teléfono móvil gracias a la eliminación del teclado físico y el tamaño del dispositivo, considerado en ese momento como muy grande.

Después de 16 años desde su lanzamiento, este producto ha sido de los que más ha evolucionado en cuanto a aspecto, prestaciones y fama entre los consumidores. Sobre todo, a partir del lanzamiento del iPhone 5, donde se revolucionó la estética y funciones de esta línea de productos, manteniéndose hasta la actualidad. El último en salir a la luz han sido el iPhone 14 y iPhone 14 Pro, siendo la principal mejora la duración de la batería, que durante tanto tiempo ha sido uno de los aspectos más criticados de este *smartphone* y la constante mejora de iOS, su sistema operativo propio (García M., 2023).

A parte de estos dos modelos, Apple también tiene a disposición de sus clientes los modelos 12, 13 y SE. Los modelos del iPhone 12 y 13 se encuentran con un precio reducido respecto al precio inicial, con la finalidad de ser atractivos para los usuarios que no quieren desembolsar una gran suma de dinero en el último modelo, sin embargo, llama la atención que no están disponibles las versiones Pro de estos modelos, pues Apple distingue estas versiones como las premium de la compañía. Por otra parte, el iPhone SE es el dispositivo de menor gama de esta línea de productos que trata de hacer accesible la marca para todos los usuarios. Cabe

destacar del modelo SE que es el único que ofrece Apple actualmente que mantiene el botón *home*, que ha sido eliminado en versiones anteriores y que ha sido siempre una característica de la línea de productos (Apple, 2023).

Tabla 4. Comparación de precios de la línea iPhone

Producto	Precio mínimo
iPhone 14 Pro	1.319,00 €
iPhone 14	1.009,00 €
iPhone 13	809,00 €
iPhone SE	559,00 €
iPhone 12	809,00 €

Fuente: Elaboración propia (Apple, 2023)

2.4.1.4. Marketing mix de Apple

El *marketing mix* es una de las herramientas más importantes dentro de la empresa para obtener éxitos, puesto que integra cuatro elementos principales en las estrategias empresariales que pueden ser controlados por las empresas, sin estar repercutidos por su entorno. Estos elementos son el producto, el precio, la distribución y la comunicación.

A continuación, se estudiará el conjunto de decisiones tomadas por la compañía de Cupertino con el fin de mejorar las ventas de sus productos, en especial, la línea de productos de iPhone.

Tabla 5. Marketing mix de Apple

	Apple
Producto	Venta de estatus social y exclusividad de marca
Precio	Diferenciación de precios
Distribución	Estrategia de distribución selectiva
Comunicación	Campañas publicitarias agresivas con lenguaje adaptado al consumidor e implicación de los consumidores

Fuente: Elaboración propia

2.4.1.4.1. Producto

Desde su lanzamiento, la marca Apple ha estado representada en el mercado por su línea de productos de teléfonos inteligentes, puesto que, como se ha comentado anteriormente, estos productos se han convertido en elementos imprescindibles por parte de la sociedad, además de que el iPhone es un

producto con una alta popularidad entre los consumidores (Porrás Rodríguez, 2020) y que genera los ingresos más altos de la compañía (Apple, 2023). Esta línea de productos cuenta actualmente con una profundidad de 8 dispositivos diferenciados, ya sea por el tamaño de los dispositivos o la generación a la que pertenecen, siendo los más recientes el iPhone 14 y iPhone 14 Pro (Apple, 2023).

Para analizar más profundamente esta línea de productos, se utilizará el modelo de Levitt que trata de estudiar tanto el producto en sí como todos los elementos subjetivos o servicios relacionados estrechamente con este. Dentro de este modelo, existen tres tipos de producto: esencial, formal y ampliado; siendo el primero de estos relacionado con factores subjetivos como la satisfacción o beneficios relacionados, el segundo acerca del producto tangible como son el diseño, envase o calidad, y el esencial es el referido a los servicios asociados a la compra del dispositivo (Rivera Vilas, 2013).

Producto esencial

Dentro de los aspectos subjetivos relacionados con los productos de la marca, Apple se relaciona directamente con el estatus social que ofrecen sus productos, puesto que estos llevan asociados precios altos y no accesibles para la mayoría de la sociedad, por lo que también se relaciona con una exclusividad de la marca y diferenciación con respecto al resto de la población a través de la adhesión a un grupo selecto de personas en posesión de dispositivos Apple (Matamoros Santamaría, 2020).

Producto formal

La línea de productos iPhone se caracteriza principalmente por la calidad y el diseño de los productos, unas características que siguen una línea a través de todas las líneas de productos de la compañía. En lo que se refiere a calidad, esta es de las mejores del mercado tanto por sus componentes *hardware* como *software*, pues Apple cuenta con procesadores propios y elementos visibles como la pantalla o cámaras fotográficas líderes en el mercado (Apple, 2023), además del sistema operativo iOS que se adapta a las necesidades específicas del usuario y del dispositivo, ofreciendo en todo momento seguridad ante los ataques constantes a los que puede estar sometido el usuario en la actualidad (Garg & Baliyan, 2021).

Mientras que, en relación con el diseño, este es un elemento diferenciador de Apple en todas sus líneas de productos, pues a través de este elemento la compañía trata de evocar su filosofía. La geometría asociada a los productos trata de transmitir una experiencia más amable gracias a la curvatura de las esquinas, a diferencia de la agresividad transmitida por los bordes rígidos, y unos dispositivos más delgados y ligeros. Los materiales utilizados tratan de ofrecer unos acabados de excelente calidad para ayudar a que los productos sean más atractivos para los usuarios, además de ser la mayoría de estos reciclados. Los colores de los dispositivos de Apple también son de gran importancia en el diseño del producto, pues estos han sido escogidos por su significado y la percepción psicológica que generan en los consumidores (Matamoros Santamaría, 2020).

Por último, el envase en el que se vende el producto se trata de una caja rígida con elementos adicionales que con el paso de los modelos han ido disminuyendo en cantidad, pues en modelos anteriores esta caja contenía diferentes elementos

imprescindibles en un teléfono como son el cargador y los auriculares. Con el paso de los años han ido desapareciendo hasta quedar solamente el cable de carga, haciendo que los consumidores tengan que adquirir el resto de los elementos por separado con costes adicionales (Apple, 2023).

Producto ampliado

La compra del propio producto conlleva consigo una serie de elementos adicionales que le aportan un valor añadido y que a continuación serán detallados. En primer lugar, merece especial atención la entrega del producto, pues se hace a través de un intermediario en la tienda oficial de la marca de manera personalizada que está capacitado con los conocimientos necesarios para resolver cualquier duda de los clientes, además de ofrecer una formación básica en el uso de los dispositivos.

En cuanto a la garantía del iPhone, esta se encuentra en concordancia con la ley aplicable a las garantías en España, ofreciendo una garantía legal de dos años en los productos adquiridos antes del 1 de enero de 2022 y de tres años en productos adquiridos con posterioridad a esa fecha (Apple, 2023). Además, Apple cuenta para todos sus productos con el servicio adicional AppleCare+, que a través de un pago único o de una cuota mensual en función del producto ofrece asistencia prioritaria en el servicio técnico de la marca para realizar las reparaciones pertinentes (Apple, 2023).

A través de la compra de un dispositivo de la compañía también se abre al usuario una gran cantidad de servicios de la compañía para el disfrute del usuario como son la gran cantidad de aplicaciones únicas desarrolladas por la compañía o los servicios de entretenimiento como Apple TV+ o Apple Music, que año tras año incrementan su inversión con la finalidad de contentar al usuario (Apple, 2023).

Por último, los iPhone sufren constantemente un mantenimiento de los elementos *software* a través de las actualizaciones ofrecidas para mejorar la seguridad y corregir posibles fallos de versiones anteriores. Es por ello, que cada año, la compañía de Cupertino remodela completamente el sistema operativo de sus *smartphones* con actualizaciones novedosas y diferenciadoras, y a lo largo del año hasta la siguiente actualización completa, se van corrigiendo posibles errores no encontrados durante las pruebas a los que han sido sometidos o por demanda de los usuarios (Apple, 2023).

2.4.1.4.2. Precio

La compañía Apple muestra diferentes estrategias de fijación de precios que constituyen una estrategia única de la organización, siendo esta variable comercial una de las más importantes en la estrategia de *marketing* de una compañía al ser capaz de influir en el consumo de los productos (Tien, Long, & Phuong, 2019). Esta combinación de estrategias une la diferenciación, el método de valor percibido, los precios psicológicos y la evolución de los costes de producción de la empresa.

La diferenciación de los productos de la manzana es la más conocida de todas, pues Apple se encuentra en mercados con una amplia variedad de ofertas y pretende diferenciarse de sus competidores a través de la fijación de precios elevados. Esta idea se encuentra estrechamente relacionada con el método del

valor percibido que trata de mostrar la calidad de los productos ofrecidos a través de la variable precio, pues los clientes asocian los precios altos con una calidad superior, como es el caso de los productos de Apple.

Por otra parte, como se ha observado en los precios de los productos de todas las líneas de productos de la compañía, todos terminan con el número nueve. Esto se encuentra relacionado con la estrategia del precio psicológico impar, que establece los precios de los productos con esta terminación en lugar de un número exacto, lo que hace que el precio sea más atractivo para los consumidores y relacionen que el precio es inferior al establecido, es decir, que los productos con un precio de 999€ se relacionarán más con un precio más próximo a 900€ que a 1000€, cuando la realidad es totalmente distinta (He, 2021).

La última estrategia utilizada, que justifica la subida de precios de los últimos años en los nuevos productos, es la evolución de los costes de producción de la empresa. Apple ha incrementado en los últimos años sus costes de producción y, en especial, su inversión en investigación y desarrollo de productos y servicios, que se ha visto incrementado en un 40% desde el año 2020 (Apple, 2023).

Tabla 6. Cuentas anuales de Apple Inc. - Año 2022

Cuentas anuales Apple Inc.	24/9/22	25/9/21	26/9/20
Ingresos netos			
Productos	\$ 316.199,00	\$ 297.392,00	\$ 220.747,00
Servicios	\$ 78.129,00	\$ 68.425,00	\$ 53.768,00
Ingresos netos totales	\$ 394.328,00	\$ 365.817,00	\$ 274.515,00
Costes de ventas			
Productos	\$ -201.471,00	\$ -192.266,00	\$ -151.286,00
Servicios	\$ -22.075,00	\$ -20.715,00	\$ -18.273,00
Costes de ventas totales	\$ -223.546,00	\$ -212.981,00	\$ -169.559,00
Margen de beneficio	\$ 170.782,00	\$ 152.836,00	\$ 104.956,00
Costes de operaciones			
Investigación y desarrollo	\$ -26.251,00	\$ -21.914,00	\$ -18.752,00
Ventas, general y administrativo	\$ -25.094,00	\$ -21.973,00	\$ -19.916,00
Costes operativos totales	\$ -51.345,00	\$ -43.887,00	\$ -38.668,00
Beneficio operativo	\$ 119.437,00	\$ 108.949,00	\$ 66.288,00
Otros ingresos y gastos	\$ -334,00	\$ 258,00	\$ 803,00
Beneficio antes de impuestos	\$ 119.103,00	\$ 109.207,00	\$ 67.091,00
Impuestos sobre beneficio	\$ -19.300,00	\$ -14.527,00	\$ -9.680,00
Beneficio neto	\$ 99.803,00	\$ 94.680,00	\$ 57.411,00

Fuente: Elaboración propia (Apple, 2023)

Paralelamente, la compañía de Cupertino utiliza una estrategia de precios para los productos en función de su ciclo de vida, pues cada año realiza la presentación de nuevos productos, siendo la línea de productos iPhone uno de los habituales en la constante actualización de los productos. De este modo, una vez es presentado un producto este tiene fijado el mayor precio posible, sin embargo, una vez se presenta el siguiente producto de la misma línea el precio

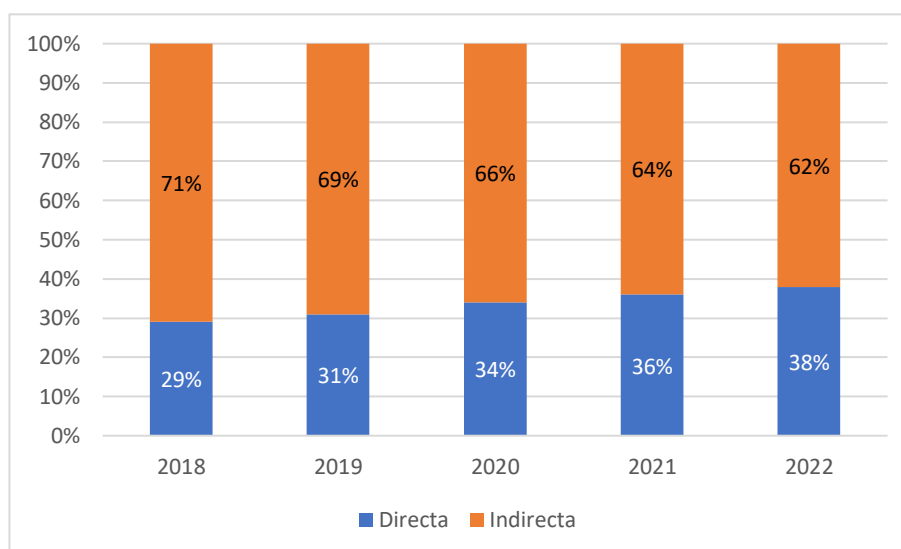
del producto anterior se decreta con la intención de incrementar su cuota de mercado (Tien, Long, & Phuong, 2019).

Además, manteniéndose en línea con los valores propuestos por la compañía, Apple es una empresa concienciada con el medio ambiente y trata de utilizar productos reciclados en todos sus dispositivos. Es por ello, que desde hace varios años cuenta con el programa Apple Trade In, que consiste en entregar un dispositivo de la compañía utilizado por el usuario a cambio de un descuento en la compra de un nuevo dispositivo (Apple, 2023).

2.4.1.4.3. Distribución

La estrategia de distribución de Apple se centra en una cadena de suministro y distribución con una alta eficiencia, haciendo llegar sus productos a los consumidores de la mejor manera posible. Esta cadena de distribución se centra en la venta de los productos a través de los canales directos de la compañía formado por las Apple Stores y una página web con una plataforma de venta en línea integrada que permite llegar a los consumidores de todos los territorios. Sin embargo, a pesar de centrar sus esfuerzos en estos canales para ofrecer la mejor experiencia de cliente, solamente se venden el 38% de sus productos a través de ellos (Apple, 2023), siendo el resto vendido a través de canales indirectos integrados por distribuidores autorizados.

Gráfico 5. Ventas de Apple Inc. por canal de distribución



Fuente: Elaboración propia (Apple, 2023)

Otra estrategia de distribución utilizada por la compañía, dentro de su enfoque de exclusividad, es la selectividad de sus puntos de venta indirectos, centrándose en grandes cadenas de electrónica o grandes superficies de venta, a las que exigen una serie de estándares y requisitos con la finalidad de mantener el control de su marca y la experiencia de los clientes (Tien N. H., 2019), como son, en el caso de España, de El Corte Inglés, Amazon, FNAC o K-Tuin (Apple, 2023). Esto responde a una estrategia de distribución selectiva, donde la compañía escoge un número limitado de intermediarios en función de los segmentos de mercado a los que quiera dirigirse.

En lo referente a la logística, a través de una serie de inversiones en tecnología avanzada en sus centros de distribución, ha repercutido en la construcción de una cadena de suministro altamente eficiente, donde se han reducido costes y se ha aumentado la velocidad de entrega. Al mismo tiempo, Apple ha establecido relaciones contractuales con proveedores estratégicos y han utilizado la estrategia de inventario justo a tiempo para reducir el exceso de inventario y sus costes asociados (Fang, Huang, Tian, & Yang, 2022).

2.4.1.4.4. Comunicación

Apple, a través de su estrategia de comunicación, ha conseguido con el paso del tiempo convertirse en una marca icónica, centrándose en la innovación, diseño y facilidad de uso de sus dispositivos. Esto ha creado una imagen de marca poderosa y fácilmente reconocible. También cabe destacar la consistencia que han caracterizado las estrategias de comunicación de la marca, pues la empresa ha tenido especial cuidado con la creación de mensajes coherentes, donde se transmitan los valores y características únicas de todos sus productos a través de un lenguaje sencillo y directo, con lo que se transmite simplicidad y claridad en el mensaje. Para ello ha empleado campañas de comunicación innovadoras y emotivas con la finalidad de establecer conexiones emocionales con los consumidores y así potenciar la percepción de la marca (Lan, 2021). Estas campañas han dado lugar a anuncios donde la compañía trata de transmitir su filosofía y que se han convertido en referentes en el mundo de la comunicación, como es el caso del eslogan "Think different" (Tian, Wang, & Wang, 2022).

Ilustración 6. Campaña "Think different"



Fuente: (Piccioli, 2022)

Esta estrategia de comunicación tiene otra característica fundamental que diferencia a la compañía del resto de competidores, que es el uso de lenguaje cotidiano para hablar de las bondades y características de sus dispositivos, en lugar de utilizar términos técnicos que, en la mayoría de las ocasiones, los consumidores no entienden (Rahmania, Rahayu, & Dewi, 2022).

En cuanto a la estrategia publicitaria de Apple, la compañía siempre ha utilizado una estrategia agresiva a través de los diferentes canales masivos que ha tenido a su disposición. A pesar de ello, en la actualidad, la estrategia utilizada por Apple es la creación de contenido a través de sus usuarios, como se puede observar en la cuenta de Instagram de la marca, donde no aparece en ningún

momento contenido promocional o imágenes de sus productos. En cambio, aparecen imágenes realizadas por los usuarios con los dispositivos de la marca en las que tratan de transmitir la filosofía de la compañía (Rahmania, Rahayu, & Dewi, 2022). Esta estrategia muestra diversas ventajas como son la reducción de costes, pues el contenido es creado por los usuarios y no por los empleados de la compañía; la autenticidad, ya que el contenido generado por los usuarios se percibe como más confiable; la diversidad de contenido, porque al involucrar a la mayoría de los usuarios la compañía logra obtener una mayor cantidad de perspectivas y estilos; y un mayor alcance, pues los usuarios tienden a compartir el contenido publicado por la marca, sobre todo en el caso de ser el autor del contenido.

Esto demuestra que la mejor estrategia de comunicación que posee actualmente Apple es la realizada por sus consumidores, que se sustenta en dos acciones que implican directamente a sus clientes. La primera, y probablemente la más importante, está relacionada con la capacidad de generar expectación de la marca en torno a la presentación anual de sus productos, donde reina el secretismo para aumentar la expectativa e interés de los consumidores (Lan, 2021). La segunda acción se centra en el poder de las opiniones de los usuarios satisfechos con la marca, que son animados por la propia compañía a compartir sus experiencias y opiniones a través de Internet, reforzando la imagen positiva de la marca, pues muchos de los consumidores centran su decisión de compra en las opiniones de anteriores usuarios (He, 2021).

2.4.1.5. Análisis de las Apple Stores

Las Apple Stores, desde la inauguración de la primera en 2001, han supuesto una revolución en el concepto de tiendas y la relación existente entre cliente y marca. El objetivo final de estas ya no es vender un producto, sino que tratan de vender experiencias únicas a sus clientes a través de los diferentes elementos que las componen y la atención al cliente personalizada (Lan, 2021), convirtiendo estos espacios en lugares donde inspirarse, desarrollar la creatividad, aprender y conectar con otras personas (Matamoros Santamaría, 2020), convirtiéndolas en espacios de sociabilización.

A lo largo de los años, Apple ha inaugurado un total de 509 tiendas alrededor de todo el mundo (Statista, 2023) de las cuales 11 se encuentran en España (Apple, 2023). Todas ellas tratan de mantener una estructura común, con la finalidad de ofrecer una imagen de marca unitaria y una experiencia única indistintamente de la tienda en la que el usuario se encuentre. Sin embargo, hay elementos que las diferencian, por lo que se clasifican en tres tipologías diferentes (Matamoros Santamaría, 2020):

- Tiendas clásicas: Las antecesoras de las de nueva generación, pues todavía no se ha realizado una remodelación de estas a los nuevos estándares de la compañía. Cuentan con conceptos de las tiendas iniciales de Apple, aunque con un diseño más actual.
- Tiendas de nueva generación: El diseño de estas ya se ha estandarizado, las ideas clásicas de la compañía se han reinterpretado para adaptarse a las nuevas necesidades de espacio existente y el programa de la compañía. Sin embargo, todavía mantienen la esencia de la marca y son fácilmente reconocibles.

- Tiendas insignia: Conocidas también como tiendas *flagship*, son las tiendas de mayor importancia y representatividad de la marca por su singularidad. Cuentan con una arquitectura icónica de la cultura regional en la que se ubica la tienda, creando una conexión con la comunidad.

Estas tiendas se ubican en centros comerciales y edificios históricos de la ciudad, convirtiendo estos puntos de venta en símbolos de la propia urbe. Las tiendas clásicas y de nueva generación suelen situarse en centros comerciales o al aire libre, mientras que las tiendas insignia buscan las ubicaciones más atractivas del lugar, con un elevado tráfico de peatones, sobre todo en edificios históricos que cuenten con un elevado valor cultural, denotando un alto poder de marca y haciendo de estas tiendas un referente arquitectónico (Matamoros Santamaría, 2020).

El diseño es otro elemento fundamental en el éxito de las Apple Store, este se define como distintivo y minimalista, en línea con el mensaje que pretende transmitir Apple a través de sus productos. La distribución de las tiendas trata de ofrecer un espacio diáfano y altamente intuitivo con una organización clara del mobiliario (Matamoros Santamaría, 2020). Para ello, cuenta con diferentes elementos característicos que convierten este espacio en único:

- Foro: Es la zona con mayor relevancia de toda la tienda al ser en la que se realizan las sesiones creativas de *Today at Apple*, que cuentan con talleres, reuniones y actuaciones diversas entorno a los productos de la compañía. Está compuesto por una gran pantalla y una serie de asientos para los asistentes.
- Mesas de exposición: La zona central de las Apple Stores se compone de mesas alargadas organizadas por las diferentes líneas de producto que componen el catálogo de la compañía, donde los clientes pueden hacer uso de ellos para conocer de primera mano los productos *hardware*, *software* y servicios de la marca. Mediante el uso de los diferentes dispositivos por parte de los consumidores se refuerza el mensaje global de marca de facilidad de uso de sus productos.
- *Genius Bar*: Este es uno de los elementos más importantes en lo referido a la experiencia de cliente de la marca, pues este espacio de la tienda está dedicado a la resolución de consultas de los clientes, asesoramiento personalizado para las compras y explicación de cómo usar los dispositivos adquiridos.
- Ausencia de escaparates: Estos son sustituidos por ventanales que muestran el interior de las tiendas, pues tratan de mostrar la experiencia del cliente como el mejor producto con el que cuenta Apple. De esta manera, invita a los consumidores a interactuar con el catálogo de productos de la marca.
- Mobiliario personalizado: Todo el mobiliario con el que cuentan las tiendas de la compañía de Cupertino ha sido diseñado exclusivamente para ser utilizados en las Apple Store.

El servicio de atención al cliente en las Apple Stores es uno de los pilares fundamentales en los que se basa el modelo de negocio de la compañía, a través de un servicio de alta calidad que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes. Para ello, cuentan con una plantilla de empleados formados por la empresa para resolver en el acto cualquier duda o problema técnico que presente el cliente, además de ofrecer una experiencia de compra personalizada donde los empleados practican una escucha activa en todo momento y están capacitados para realizar cualquier pregunta para configurar una solución personalizada (Lan, 2021). Al

mismo tiempo, los empleados son capaces de realizar demostraciones personalizadas de todos los productos, con la finalidad de mostrar las características y beneficios de los mismos (He, 2021).

2.4.1.6. Análisis DAFO de Apple

Una vez realizados los análisis tanto externo como interno de la compañía Apple, se procede a clasificar los diferentes factores que afectan a la organización a través del análisis DAFO. Este análisis trata de clasificar las amenazas y oportunidades estudiadas en el análisis externo y las debilidades y fortalezas en el análisis interno.

En este caso, la clasificación de los diferentes elementos que componen esta matriz se ha realizado con una visión hacia el mercado de *smartphones* en las tiendas físicas de la marca, no con la visión global de la compañía. Por ejemplo, es positivo para la marca el cambio de hábitos de consumo hacia mercados *online*, sin embargo, en este análisis se ha clasificado como un aspecto negativo, pues resulta una amenaza real para la futura supervivencia de las tiendas físicas de la compañía.

Tabla 7. Matriz DAFO de Apple

Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de los costes de producción 2. Pérdida de cuota de mercado 3. Bajo peso de los canales de venta directa en las ventas totales 4. Baja presencia de Apple Stores en España 5. Elevados tiempos de espera en las Apple Store 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de los tipos de interés 2. Implantación de un marco fiscal internacional unificado 3. Baja confianza de los consumidores en la economía 4. Cambio en los hábitos de consumo hacia mercados <i>online</i> 5. Alquiler de teléfonos inteligentes 6. Objetivos de Desarrollo Sostenibles 7. Alto grado de competencia
Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Compañía con mayor valor de marca 2. Ecosistema de dispositivos 3. Pocas líneas de productos 4. Sistema operativo iOS 5. Exclusividad de la marca 6. Calidad y diseño de los productos 7. Amplio catálogo de servicios 8. Alta inversión en investigación 9. Estrategia de distribución selectiva 10. Cadena de suministro eficiente 11. Relaciones contractuales con proveedores estratégicos 12. Consistencia en la estrategia de comunicación 13. Capacidad de generar expectación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Salario medio elevado 2. Tecnologías emergentes 3. Periodo de cambio de los <i>smartphones</i> 4. Ley de protección de datos y ciberseguridad 5. Tendencias de consumo en el sector TIC 6. Implantación del teletrabajo 7. Alto nivel de conectividad en España 8. Aumento de las necesidades a satisfacer por los consumidores 9. Baja amenaza de entrada de nuevos competidores

14. Mayor tasa de fidelización del mercado	10. El <i>smartphone</i> es el dispositivo más utilizado en la sociedad
15. Comunidad de usuarios o MacHeads	11. Dependencia de la población a los <i>smartphones</i>
16. Venta de experiencias en las Apple Store	12. Inexistencia de productos sustitutivos
17. Las Apple Store son símbolos de las ciudades	
18. Plantilla de empleados formados en la experiencia del cliente	
19. Dominancia de la línea de iPhones en las Apple Store	

Fuente: Elaboración propia

2.4.2. Xiaomi

Xiaomi es una multinacional con sede en Pekín, fundada en 2010 por Lei Jun. Se especializa en la producción y distribución de una gama de productos variados, que van desde teléfonos móviles hasta electrodomésticos (Xiaomi, 2023). Actualmente ocupa el puesto 266 de las compañías más ricas del mundo (Fortune, 2023) y es la segunda empresa líder en venta de *smartphones* en el mercado español (Statista, 2022).

2.4.2.1. Misión, visión y valores de Xiaomi

Para las organizaciones, los términos de misión, visión y valores son conceptos que marcan la estrategia a seguir por parte de la organización, pues estos términos se encuentran relacionados entre sí para la consecución de los objetivos por parte de la organización al mostrar el propósito de la compañía, el estado futuro deseado y los principios que la llevarán a ello, respectivamente. A continuación, se muestran la misión, visión y valores de la compañía Xiaomi:

- **Misión:** Crear productos únicos con precios accesibles para todos los consumidores para que puedan disfrutar de tecnologías novedosas. Además de crear la primera marca china que triunfe fuera de sus fronteras y deje atrás el mito de que los productos de este país son de mala calidad (Xiaomi, 2023).
- **Visión:** Ser la marca más usada, en términos de *hardware* y *software*, superando las expectativas de los clientes a través de la innovación constante y los bajos precios (Xiaomi, 2023).
- **Valores:** Son pocos los valores con los que cuenta la compañía del gigante asiático, sin embargo, esta poca cantidad de valores se entiende por la generalidad que presentan estos para incorporar un mayor número dentro de estos cuatro grupos (Xiaomi, 2023):
 - o cercanía
 - o innovación
 - o eficiencia
 - o honestidad.

2.4.2.2. Historia y evolución de la marca

El origen de la empresa Xiaomi se remonta al año 2010, cuando Lei Jun, un ex empleado de Amazon China, fundó una empresa con el objetivo de producir y comercializar *smartphones*. El primer producto que comercializaron fue el *smartphone* Mi 1 y seguidamente produjeron más dispositivos variados con unos precios casi para cubrir gastos, un rasgo que caracteriza el modelo de negocio de la compañía desde sus inicios (Guo, 2021).

En el año 2013, aparece la línea Redmi, que se empezó a comercializar solo en China, Hong Kong y Taiwán, es decir, el mercado local, para después pasar al internacional y poder hacerse hueco entre las grandes empresas, con un objetivo en particular: competir directamente con Apple. Ya en el año 2014, tras haber llegado a vender un total de 60 millones de dispositivos, tan solo en el mercado asiático, siendo solo las marcas Samsung y Apple las que podían llegar a hacerle competencia, decidieron crear su ecosistema de productos interconectados entre sí con productos como las pulseras Mi Band (Cañón Castañón, 2019).

Ilustración 7. Fundadores de Xiaomi



Fuente: (Xiaomi4Mi, 2019)

No es hasta el año 2017 cuando la compañía empieza su expansión internacional con una estrategia clara, siendo España y Grecia los primeros mercados europeos en los que se asentó a través de la apertura de tiendas físicas. Esto se debió a que estos países compartían un precio medio por *smartphone* más bajo que en otros países (Guo, 2021).

Su desembarco en España, en concreto en Barcelona, hizo que la marca se diera a conocer a través de diferentes eventos como el *Mobile World Congress*. Desde ese año el crecimiento de Xiaomi en el plano internacional ha sido absoluto y ha conseguido su objetivo inicial de competir directamente con Apple, pues ya ha superado a la marca de la manzana en móviles vendidos, quedando esta en segundo lugar (Cañón Castañón, 2019), y desarrollando su sistema operativo propio para *smartphones*, el MIUI, basado en la tecnología de Android (Xiaomi, 2022).

2.4.2.3. Análisis de la línea de *smartphones* de Xiaomi

Xiaomi es una marca que se ha caracterizado en los últimos años por contar con una cartera de productos con suficiente amplitud y profundidad, que hace que cualquier consumidor pueda llegar a adquirir uno de sus productos. Destaca entre el resto de las líneas de productos la referente a los *smartphones*, pues es la línea primigenia de la marca y que está mayormente extendida por la población.

Desde el lanzamiento del Mi 1 en 2011, la línea de *smartphones* de Xiaomi ha sido una de las que más ha mejorado a lo largo de los años, hasta llegar al Xiaomi 13, el más reciente. La marca tiene actualmente 41 dispositivos distintos en el mercado, con prestaciones similares, lo que hace que sean muy difíciles de diferenciar.

Actualmente, el catálogo de teléfonos móviles del gigante asiático está dividido en tres series diferentes y con múltiples modelos, en función de la calidad y precio de los productos. Estas series son la Xiaomi, la Redmi y la POCO, que cuentan con una profundidad de 16, 19 y 6, respectivamente.

La serie Xiaomi se considera como la gama alta de la compañía, llevando siempre la última tecnología desarrollada por la empresa y siendo la serie menos asequible para los usuarios; la serie POCO es la gama media, contando con pocos modelos para cumplir la promesa de simplificar un catálogo a veces extenso; y la serie Redmi, que generalmente se asocia a la gama baja de la compañía, y que se destaca por la duración de la batería, al ser conscientes de que esta es una de las principales características que buscan los usuarios (Langarita Martí, 2020).

Estos *smartphones* cuentan desde hace poco tiempo con un sistema operativo propio desarrollado por Xiaomi, con la finalidad de mejorar la experiencia de usuario (Xiaomi, 2022).

Tabla 8. Comparación de precios de los productos destacados de la línea de *smartphones*

Producto	Precio mínimo
Xiaomi 13 Pro	1.399,99 €
Xiaomi 13 Lite	499,99 €
Xiaomi 12T Pro	899,00 €
Xiaomi 12T	599,99 €
Redmi Note 11	199,99 €
Redmi 10 2022	179,99 €
Redmi Note 11 Pro+ 5G	449,99 €
POCO X5 5G	299,99 €
POCO F4 GT	499,99 €

Fuente: Elaboración propia (Xiaomi, 2023)

2.4.2.4. Marketing mix de Xiaomi

El *marketing mix* es una de las herramientas más importantes en la empresa para obtener éxitos, al integrar cuatro elementos principales en las estrategias empresariales que pueden ser controlados por las empresas, sin estar repercutidos por su entorno. Estos elementos son el producto, el precio, la distribución y la comunicación.

A continuación, se estudiará el conjunto de decisiones tomadas por Xiaomi con el fin de mejorar las ventas de sus productos, en especial, la línea de productos de *smartphones*.

Tabla 9. Marketing mix de Xiaomi

	Xiaomi
Producto	Acceso a la última tecnología a precios asequibles
Precio	Liderazgo en costes
Distribución	Estrategia de distribución intensiva
Comunicación	Selección minuciosa de los lugares donde promocionarse, además de explotar el potencial de su comunidad de usuarios

Fuente: Elaboración propia

2.4.2.4.1. Producto

La línea de productos con la que Xiaomi entró al mercado fue la de teléfonos inteligentes y, actualmente, es la línea más reconocida de la marca por parte de los usuarios, además de ser la que más ingresos repercute a la compañía, con un total del 61% (Xiaomi, 2023). La profundidad de esta línea de productos es de 41 dispositivos distribuidos en diferentes gamas en función del precio, como se ha comentado anteriormente.

Para analizar más profundamente esta línea de productos, se utilizará el modelo de Levitt que trata de estudiar tanto el producto en sí como todos los elementos subjetivos o servicios relacionados estrechamente con este.

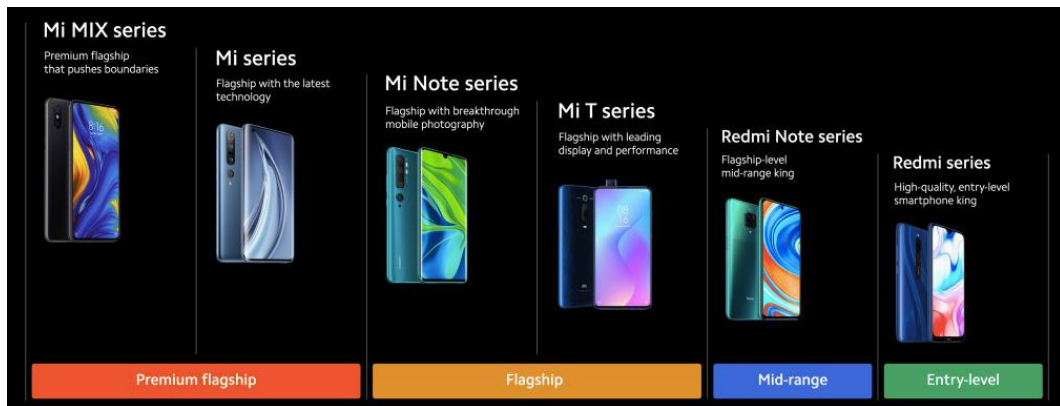
Producto esencial

A través de la compra de los teléfonos inteligentes Xiaomi, los consumidores esperan adquirir un teléfono móvil con las mejores prestaciones tecnológicas del mercado a un precio asequible (Román Patat, 2020). De esta forma pretende adquirir productos de calidad similar a los líderes del mercado al menor precio posible.

Producto formal

La línea de teléfonos inteligentes de Xiaomi se basa en el uso de tecnología avanzada y un diseño moderno y elegante (Langarita Martí, 2020). En cuanto a la tecnología utilizada en sus productos, cabe destacar la cantidad de elementos propios de los productos que configuran un dispositivo de gran calidad entre los que se encuentran el uso de procesadores Qualcomm Snapdragon, pantallas AMOLED, cámaras de alta resolución o baterías de alta capacidad con un sistema de carga rápida integrado (Xiaomi, 2023).

Ilustración 8. Gama de smartphones de Xiaomi



Fuente: (Álvarez del Vayo, 2020)

Por otra parte, el diseño que caracteriza los productos de Xiaomi está definido a través de líneas limpias, bordes redondeados y acabados suaves al tacto, además de incluir detalles estéticos únicos como patrones geométricos o colores llamativos. En lo referente a la organización de los componentes en el dispositivo, estos se caracterizan por una distribución de botones y puertos organizados de manera intuitiva para facilitar su uso por los usuarios (Langarita Martí, 2020).

Por último, el envase en el que se vende el producto se trata de una caja rígida compuesto por una serie de elementos adicionales al *smartphone* que son necesarios para el funcionamiento de este. Estos elementos se componen de un cargador con adaptador a la corriente y una funda protectora para el dispositivo (Xiaomi, 2023).

Ilustración 9. Envase y elementos adicionales del Xiaomi 13



Fuente: (Xiaomi Community, 2023)

Producto ampliado

Los servicios adicionales que conlleva la adquisición de un teléfono inteligente Xiaomi son diversos y aportan un mayor valor al producto en sí mismo. El primero y más destacado es el uso de un sistema operativo propio de la compañía llamado MIUI, basado en el *software* Android, que trata de adaptar las funciones del dispositivo a los elementos *hardware* que posee (Xiaomi, 2022). Además, con la finalidad de adaptar el *software* desarrollado por la compañía a las necesidades reales de los consumidores, Xiaomi ha creado el programa Mi Testers a través del cual pueden acceder a versiones beta de los productos para proporcionar comentarios antes de la actualización definitiva del sistema operativo del dispositivo móvil (Xiaomi, 2023).

En cuanto a la garantía del producto, está en línea con la ley aplicable a las garantías en España, sin embargo, cuenta con el programa de suscripción Xiaomi Care Protection, que cubre un mayor número de daños ocasionados por el uso cotidiano de los dispositivos o la rotura de pantalla (Xiaomi, 2023). De este modo, la compañía trata de proporcionar una mayor tranquilidad y confianza en sus usuarios.

Por último, mediante un acuerdo con Google, la compra de un *smartphone* de la compañía China conlleva consigo la suscripción durante tres meses al servicio YouTube Premium y 2 TB de almacenamiento en la plataforma *online* Google One durante 6 meses (Xiaomi, 2023).

2.4.2.4.2. Precio

El precio es el elemento del *marketing mix* de Xiaomi que más caracterizan los dispositivos de la compañía, pues la filosofía de la empresa, tal como se ha detallado a lo largo de este trabajo, es la de ofrecer los mejores productos a precios accesibles. Esta estrategia de fijación de precios corresponde al conjunto de diferentes estrategias que constituyen una propia, entre las que se encuentran el liderazgo en costes, los precios psicológicos y las ofertas por tiempo limitado.

El liderazgo en costes se basa en ofrecer los costes más bajos posibles dentro de un mercado altamente segmentado y con un número elevado de competidores, donde los clientes son altamente sensibles a los precios. Para ofrecer unos precios bajos Xiaomi se ha visto obligado a buscar una reducción de costes en su producción, siendo la principal acción la externalización del 75% de la producción de los dispositivos, además de beneficiarse de las economías de escala para fabricar el mayor número de dispositivos al menor coste. Al mismo tiempo, siguiendo la filosofía que caracteriza la compañía, esta ha fijado que no se puede obtener más de un 5% de beneficios netos por dispositivo vendido (Langarita Martí, 2020). Una estrategia que ha sido cumplida en el último año, pues el beneficio neto de la compañía es del 3,44%.

Tabla 10. Cuentas anuales de Xiaomi - Primera mitad año 2022

Cuentas anuales de Xiaomi	30/6/22	30/6/21
Ingresos	143.522,40 CNY	164.671,20 CNY
Costes de ventas	- 119.044,60 CNY	- 135.361,90 CNY
Beneficio	24.477,80 CNY	29.309,30 CNY
Gastos de investigación y desarrollo	- 7.257,90 CNY	- 6.076,20 CNY
Costes de ventas y marketing	- 10.588,40 CNY	- 9.844,10 CNY
Costes administrativos	- 2.560,00 CNY	- 2.138,00 CNY
Cambios en el valor razonable de las inversiones	- 3.036,70 CNY	6.228,60 CNY
Participación en las pérdidas netas de las inversiones	- 138,60 CNY	- 17,20 CNY
Otros ingresos	351,10 CNY	386,70 CNY
Otras pérdidas y ganancias	- 425,50 CNY	1.034,30 CNY
Beneficio operativo	821,80 CNY	18.883,40 CNY
Ingresos y costes financieros	499,10 CNY	- 138,00 CNY
Beneficio antes de impuestos	1.320,90 CNY	18.745,40 CNY
Impuestos sobre beneficio	- 486,10 CNY	- 2.693,20 CNY
Beneficio del periodo	834,80 CNY	16.052,20 CNY

Fuente: (Xiaomi, 2023)

Por otra parte, la organización utiliza la estrategia del precio psicológico impar, a través de la cual ajustan el precio de los productos para que resulten más atractivos para el consumidor final. Suele predominar entre esta estrategia los precios con terminación en nueve, tal como se desprende de los precios vistos anteriormente (He, 2021).

Por último, también utilizan la estrategia de ofertas por tiempo limitado, con la que tratan de llamar la atención del consumidor e intentar influir en su decisión de compra, al jugar con el factor psicológico de que la oferta termine en poco tiempo. Esto ocurre sobre todo en la línea de *smartphones* de la compañía, donde la mayoría de los dispositivos presentan un descuento respecto a su precio original.

2.4.2.4.3. Distribución

Xiaomi cuenta actualmente con una de las redes de distribución de productos más grandes del mercado de *smartphones* en España, formado tanto por los canales directos, que integra la tienda física, con 33 establecimientos en España, y *online*, como por los canales indirectos. Sin embargo, esto no siempre fue así, pues en un primer momento la empresa planteó la venta *online* de sus productos como el único canal directo de distribución, convirtiendo su página *web* en un *Marketplace* y escaparate de los dispositivos ofrecidos por la marca, donde también poder estar informados de cualquier promoción o noticias de interés (Miranda, Oliveros, & Oliveros, 2022).

A pesar de este planteamiento inicial, con el paso de los años, Xiaomi implantó las tiendas físicas como un canal de refuerzo para la venta de sus productos, todo esto bajo el nombre de Mi Stores. En España, desde la apertura de la primera tienda oficial en Madrid, estas han ido expandiéndose (Xiaomi, 2023) para así mejorar la fidelización de estos hacia sus productos. La característica que distingue a la mayoría de los establecimientos de la marca es su ubicación en centros comerciales con niveles altos de afluencia de clientes.

La compañía también cuenta con una gran variedad de canales indirectos, que suponen los canales donde más ventas se realizan de sus dispositivos inteligentes (Xiaomi, 2023). Este canal se compone de una gran variedad de distribuidores y minoristas autorizados por la propia marca, con la intención de aumentar la accesibilidad de sus productos (Xiaomi, 2023).

Este planteamiento en la distribución de los productos de la marca responde a una estrategia de distribución intensiva, la cual pretende conseguir la máxima cobertura de mercado ubicando sus productos en el mayor número posible de distribuidores para alcanzar todos los segmentos de mercado. Esto hace que cualquier distribuidor de electrónica de consumo tenga acceso directo a la venta de dispositivos de la compañía, para así llegar al máximo número de consumidores posibles.

2.4.2.4.4. Comunicación

Como se ha visto en el punto anterior, Xiaomi utiliza una estrategia de distribución intensiva para llegar al mayor número de clientes posible, lo que obliga a la compañía a realizar una fuerte segmentación del mercado para realizar una estrategia de comunicación efectiva. Esta segmentación se realiza a través de diferentes indicadores como pueden ser los geográficos, los demográficos o los psicológicos. En el mercado español de venta de teléfonos inteligentes, a través de la segmentación de mercado, se desprende que el segmento de mercado al que se dirige la compañía son las personas en edades comprendidas entre los 20 y los 35 años (Guo, 2021).

A pesar de querer llegar al mayor número de clientes posible, esto no se traduce en una fuerte inversión de la marca en estrategias publicitarias, pues la compañía del gigante asiático cuenta con una partida destinada a publicidad y *marketing* muy baja que apenas llega al 7,37% del total de ingresos de la compañía (Xiaomi, 2023). Esta poca inversión se justifica en el aumento de costes que supondría para el consumidor final la compra de sus dispositivos móviles.

Esta carencia de inversión no significa una mal estrategia de comunicación por parte de la organización, pues ha sabido escoger minuciosamente los canales a través de los que transmitir sus productos y explotar el potencial de su comunidad de consumidores para convertirlos en los mejores embajadores de la marca a través de su experiencia como usuarios de sus dispositivos (Guo, 2021).

Ilustración 10. Publicidad de Xiaomi en la Kings League



Fuente: (Alcaida, 2023)

Esta estrategia de publicitaria llevada a cabo por Xiaomi, como se ha comentado anteriormente, se basa en sus clientes y un grupo reducido de espacio para publicitarse. En primer lugar, la compañía asiática cuenta con una estrategia de comunicación directa con sus clientes a través de una robusta red de contactos, la interacción constante y la medición, lo que ha ayudado a la compañía a crear acciones más flexibles y dinámicas, haciendo que aumente la satisfacción de sus usuarios y las recomendaciones hacia otros usuarios. El objetivo de esta estrategia es el *feedback* de los consumidores, de esta forma utilizan información de fuentes primarias para desarrollar nuevos productos a partir de las necesidades de los consumidores.

En segundo lugar, Xiaomi se publicita en múltiples espacios caracterizados por el bajo coste que supone realizar acciones a través de ellos, como puede ser a través de su propia página web, que se muestra como un escaparate de las diferentes gamas de producto disponibles con un diseño que capta la atención de los usuarios desde el primer momento; los foros, a través de los cuales la compañía provee a sus consumidores de un lugar donde mostrar sus opiniones y encontrar opiniones de productos; los blogs, donde la compañía no tiene que hacer ningún esfuerzo económico, al ser realizado por sus clientes, y se comunican todas las ventajas y bondades de los productos de Xiaomi; y, por último, el uso de redes sociales, donde destacan la publicación de la información técnica de sus dispositivos y el uso de herramientas como concursos, juegos o imágenes atractivas (Martínez Nacher, 2020). Sin embargo, cabe destacar la apuesta de inversión en ciertos espacios que son vistos como llamativos para el consumidor e irrechazables para que las compañías se publiquen en ellos, como es el caso de la *Kings League*, de la cual Xiaomi es uno de los patrocinadores principales.

2.4.2.5. Análisis de las Mi Stores

En 2016, debido a la caída en la cuota de mercado de teléfonos inteligentes de la compañía, Xiaomi abandonó su estrategia de venta exclusivamente *online* para adentrarse en el mercado de venta física de dispositivos, dando así origen a las Xiaomi Zhijia con el establecimiento de 300 tiendas en China. Estas tiendas son las

predecesoras de las actualmente conocidas como Mi Stores y contaban con una clara inspiración en las Apple Stores al imitar muchos de sus elementos propios (Aldama, 2016).

Ilustración 11. Primera Mi Store en España



Fuente: (García, 2017)

Solo un año después de su creación, las tiendas oficiales de Xiaomi llegan a España bajo el nombre actual de Mi Store, con la finalidad de internacionalizar la denominación de estos canales. Estos establecimientos funcionan a través de un sistema de franquicias, pues Xiaomi no las gestiona, simplemente pone la marca, el producto y una línea a seguir, mientras que la gestión de los empleados y la venta corresponde a terceros.

A pesar de que Xiaomi no gestiona directamente las Mi Stores, estas comparten la característica referente a la ubicación, pues la inmensa mayoría se encuentran en centros comerciales concurridos, con la finalidad de que los consumidores del resto de tiendas presentes en este espacio comercial descubran los productos a través de la interacción directa con estos.

Por último, en referencia a los elementos espaciales, las tiendas cuentan con todas las líneas de productos de la marca repartidos por todo el establecimiento en estanterías, paredes y mesas. Cabe destacar la zona de mesas de exposición en la que, al igual que en el modelo implantado en las Apple Stores, hay una muestra de los diferentes teléfonos inteligentes de la marca para poder interactuar con ellos y descubrir los elementos *software* que integran (Pérez, 2019).

2.4.2.6. Análisis DAFO de Xiaomi

Una vez realizados los análisis tanto externo como interno de la compañía Xiaomi, se procede a clasificar los diferentes factores que afectan a la organización a través del análisis DAFO. Este análisis trata de clasificar las amenazas y oportunidades estudiadas en el análisis externo y las debilidades y fortalezas en el análisis interno.

En este caso, la clasificación de los diferentes elementos que componen esta matriz se ha realizado con una visión hacia el mercado de *smartphones* en las tiendas físicas de la marca, no con la visión global de la organización. Por ejemplo, es positivo para la compañía que todos los canales de venta que posee, indistintamente

de si es directo o indirecto, sean atractivos para el consumidor final, sin embargo, en este análisis se ha clasificado como un aspecto negativo, pues es una debilidad para la compañía no controlar la experiencia de cliente en el momento de la compra, que podría ser mucho mejor si es a través de sus canales directos, especialmente en las Mi Stores.

Tabla 11. Matriz DAFO de Xiaomi

Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elevada profundidad de la línea de <i>smartphones</i> 2. Baja presencia de Mi Stores en España 3. Bajo peso de los canales de venta directa en las ventas totales 4. Imitación de diversas estrategias de Apple 5. Elevados tiempos de espera en las Mi Stores 6. Falta de formación de los empleados en la experiencia del cliente 7. Ausencia de productos en las tiendas oficiales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Aumento de los tipos de interés 3. Mala distribución de la riqueza 4. Implantación de un marco fiscal internacional unificado 5. Baja confianza de los consumidores en la economía 6. Cambio en los hábitos de consumo hacia mercados <i>online</i> 7. Objetivos de Desarrollo Sostenibles 8. Alto grado de competencia 9. Alto poder de negociación del público objetivo
Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Segunda empresa líder en venta de <i>smartphones</i> en España 2. Ecosistema de productos interconectados 3. Sistema operativo MIUI 4. Amplia cartera de productos 5. Elevada relación calidad/precio 6. Uso de tecnología avanzada 7. Programa Mi Testers 8. Estrategia de precios 9. Externalización de la producción 10. Filosofía de beneficio neto por productos 11. Ubicación de las Mi Stores en centros comerciales 12. Estrategia de distribución intensiva 13. Elevada segmentación del mercado 14. Mejora de la tasa de fidelización en los últimos años 15. Comunidad de usuarios o Mi Fans 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Salario medio elevado 2. Aumento del SMI 3. Tecnologías emergentes 4. Periodo de cambio de los <i>smartphones</i> 5. Alquiler de teléfonos inteligentes 6. Ley de protección de datos y ciberseguridad 7. Implantación del teletrabajo 8. Tendencias de consumo en el sector TIC 9. Alto nivel de conectividad en España 10. El <i>smartphone</i> es el dispositivo más utilizado en la sociedad 11. Dependencia de la población a los <i>smartphones</i> 12. Inexistencia de productos sustitutivos

Fuente: Elaboración propia

2.5. *Customer experience*

El *customer experience* es el concepto central en el que se basa el presente Trabajo de Fin de Grado, al ser un elemento de suma importancia para el correcto funcionamiento de una organización a través del cuidado de las relaciones bidireccionales con sus clientes. Este concepto se define como el conjunto de respuestas internas y subjetivas de los clientes ante cualquier contacto directo o indirecto con una marca concreta.

Este tipo de contactos son igual de importantes para la creación de la experiencia que el cliente siempre recordará de la marca en sí, pero estos son bien distintos. En el caso del contacto directo, este siempre es iniciado por el propio cliente a través del proceso de compra, uso o servicio del producto de la marca; mientras que, en el caso del contacto indirecto, este se realiza a través de encuentros casuales e inesperados entre los potenciales clientes y una representación de los productos o servicios de una marca a través de reseñas, publicidad u opiniones de clientes (Meyer & Schwager, 2007).

2.5.1. Historia del *customer experience*

A pesar de ser una idea desconocida por la mayoría del público, ya hace más de 40 años desde que Holbrook y Hirschman pusieran, por primera vez, el foco en la dimensión experiencial para determinar el comportamiento de los clientes de cara a la compra de productos. Con esta base del *marketing* de la experiencia, una gran cantidad de académicos y profesionales del sector contribuyeron a la expansión del término, como son los casos de Carbone y Hackel, Pine y Gilmore o Schmitt.

Sin embargo, no es hasta 2004 cuando Poulsson y Kale hacen hincapié en la inexistencia de una definición sistemática lo que significa una experiencia en términos de *marketing*, pues existe una falta de acuerdo en cómo se puede definir el término experiencia, siendo los principales puntos en este desacuerdo si la experiencia debe de ser activa o pasiva por parte del participante. Esta noción de experiencia aparece reflejada en diversos términos de la literatura de *marketing* a través de expresiones como el consumo de experiencia, la experiencia de servicio, la experiencia de compra, la experiencia de los consumidores, la experiencia del cliente o la experiencia del producto, siendo estas expresiones acuñadas por diversos expertos en la materia a lo largo de los años, ofreciendo pocas diferencias conceptuales.

Todas estas expresiones hicieron que el marketing de la experiencia fuera considerado un nuevo concepto de marketing, gracias a la importancia adquirida por parte de las emociones dentro de este concepto, haciendo que el sector evolucione desde el enfoque tradicional en el que los elementos diferenciadores de una marca son las características de los productos (Barrios, 2012).

2.5.2. *Customer experience* en el comercio actual

El concepto de *customer experience* ha evolucionado desde que este fue concebido en la década de los 80, a través de diferentes rectificaciones y aclaraciones al respecto por expertos en la materia y de las innovaciones tecnológicas aparecidas en los últimos años.

Todos estos estudios coinciden en que el precio o la calidad del producto, como siempre se ha creído en el comercio tradicional, ya no son suficientes para cosechar éxitos en la empresa, sino que hay que crear una vivencia para los clientes que se relacione

directamente con sus emociones. Esto hace que se creen soluciones más adaptadas mediante la combinación de técnicas tradicionales con técnicas psicológicas.

Sin embargo, la creación de una vivencia única para los usuarios varía constantemente conforme los cambios sociales existentes, siendo el último la pandemia del Covid-19. Este acontecimiento ha cambiado el paradigma que había hasta ahora en las preferencias de la sociedad, dejando de lado unas que hasta el momento tenían cierto grado de relevancia y acelerando hábitos de consumo que hasta el momento estaban en aras de crecimiento. Por lo que la mayoría de los estudios realizados hasta el momento acerca de la experiencia de cliente han pasado a estar desactualizados, obligando a las empresas a reestudiar el mercado en busca de la nueva realidad del consumidor.

Una de las principales características de esta nueva realidad para el consumidor es que el valor percibido por los consumidores se ha equiparado a la variable precio para la consecución de una lealtad de marca, pues las constantes crisis económicas sufridas en los años recientes han hecho que los compradores hayan parado de comprar productos no esenciales y han comenzado a ser más selectivos con los productos a comprar. A pesar de ello, el valor no es el factor más determinante para la crear una lealtad duradera, pues la personalización todavía se mantiene como el factor más importante para los usuarios.

Otros factores que se han acelerado tras la nueva realidad que se ha presentado a la sociedad, son que la mayoría de los consumidores se han acostumbrados a los mercados digitales, haciendo que traten de reducir las ocasiones de realizar compras físicas para ahorrar tiempo; y la credibilidad relacionada con el medio ambiente y la responsabilidad social corporativa, pues ha aumentado el sentimiento de pertenencia hacia las marcas y los clientes quieren estar relacionados con una marca que sea creíble, siendo uno de los principales indicadores para esto los compromisos adquiridos por la misma (KPMG International, 2020).

Estas nuevas preferencias, junto a otras que siguen manteniendo su peso, han configurado los Seis Pilares de la excelencia en la experiencia, descritos por la empresa KPMG International especializada en servicios de consultoría. Estos pilares están entrelazados y, combinándolos, ofrecen un poderoso mecanismo para ayudar a las organizaciones a entender cuál es el grado de excelencia de la experiencia que ofrecen a sus consumidores (KPMG International, 2020).

A continuación, se van a describir los Seis Pilares de la excelencia en la experiencia:

Honestidad

La confianza es el resultado de una actitud organizacional consistente que demuestra la honradez de la compañía, pues a través de las acciones realizadas por las empresas se crean vínculos de confianza persistentes en el tiempo con los consumidores, sobre todo las relacionadas con la protección del medio ambiente, pues en los años recientes se ha demostrado un crecimiento de la preocupación por el cuidado del ecosistema por parte de la sociedad y, en consecuencia, estos quieren relacionarse con empresas que compartan sus ideas. Esto se realiza a través de tomarse la responsabilidad social corporativa seriamente o si es recomendada por amigos o familia.

Resolución

La pandemia ha hecho que solucionar los problemas de los consumidores haya pasado a un primer plano, haciendo que esta mentalidad haya acelerado el enfoque en las soluciones antes que en el producto. Las acciones relacionadas con este pilar son, por ejemplo, el conocimiento del problema y solucionarlo con urgencia o mantener informado en todo momento al consumidor en el proceso de resolución de los problemas detectados.

Expectativas

Al igual que los consumidores tienen necesidades, también tienen expectativas acerca de cómo van a comportarse los productos a adquirir. La nueva realidad ha hecho que las expectativas de los consumidores hayan pasado a ser más cambiantes, siendo muy importante para las organizaciones entender este cambio de las expectativas para diseñar las soluciones correctas de manera proactiva. Estas soluciones pasan por ofrecer un servicio consistente o conocer el grado de felicidad del cliente con el producto adquirido, con el fin de aplicar una mejora continua.

Empatía

Es muy importante entender las circunstancias de cada uno de los clientes para impulsar una relación profunda, mostrando que cada individuo es importante y haciendo ver que el bienestar, tanto de los clientes como de los empleados, es su principal preocupación. El correcto funcionamiento de este pilar se traduce a través de acciones como entender los sentimientos de los consumidores para actuar en consecuencia o invertir tiempo en entender tanto al cliente como sus necesidades.

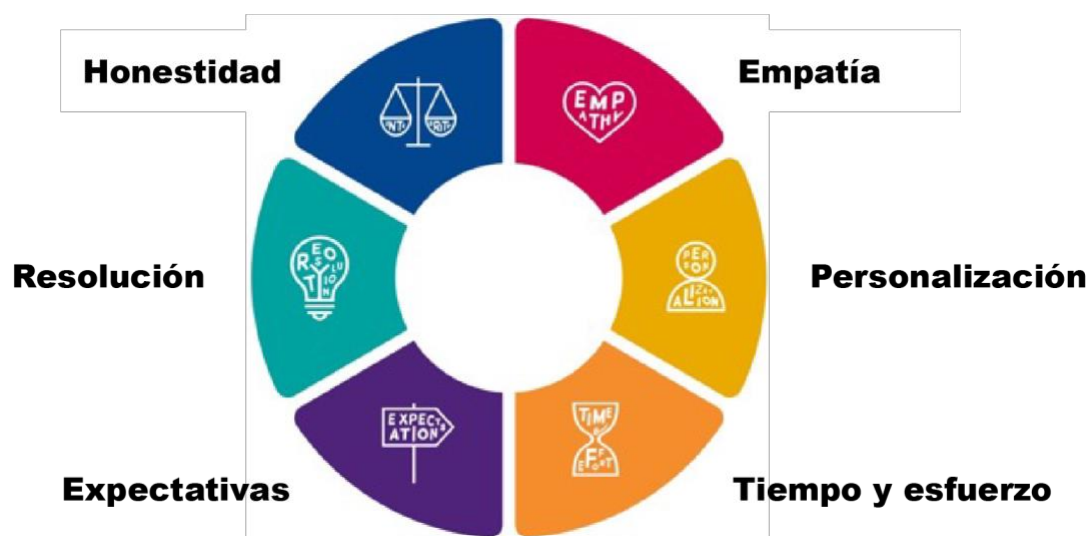
Personalización

Desde hace años, se ha dejado atrás la idea de que todos los consumidores son iguales, pasando a un enfoque individualizado para mejorar las conexiones emocionales entre compañía y cliente. La demostración de que las compañías entienden las necesidades específicas de los consumidores y sus circunstancias personales con el fin de adaptar la experiencia en concordancia ha pasado a ser la norma. Las compañías han entendido este concepto a través de las acciones que realizan ya sea como ofrecer productos que piensan que pueden ser de utilidad para el usuario o hacerlo sentir valorado.

Tiempo y esfuerzo

El tiempo que los consumidores están dispuestos a invertir en la compra de productos está disminuyendo con el paso del tiempo, esto hace que estén buscando una recompensa instantánea. Por lo que es importante eliminar los obstáculos innecesarios, los impedimentos existentes y la burocracia para que los consumidores satisfagan sus necesidades en el menor tiempo posible. Esto se consigue a través de acciones como la minimización de los tiempos de espera o hacer sentir al cliente que el tiempo invertido ha valido la pena.

Ilustración 12. Los Seis Pilares de la excelencia en la experiencia



Fuente: (KPMG Internacional, 2020)

En la actualidad, los Seis Pilares de la experiencia son más relevantes que nunca, aunque ahora tienen requisitos adicionales y prioridades. De los diferentes pilares, destacan dos en particular por el fuerte rol que tienen en la nueva realidad, estos son la honestidad como motor de defensa de la marca y la personalización como el pilar más fuerte para construir una lealtad de marca. Mientras que el pilar que está sufriendo un mayor crecimiento es el de las expectativas, pues la reacción e innovación mostrada por las compañías en la nueva realidad han aumentado el nivel de expectación de los consumidores.

Todas estas nuevas preferencias mostradas por los clientes tras la pandemia han puesto de manifiesto la importancia de los empleados en la compañía y, más si cabe todavía, en el *customer experience*, pues ellos son los que tienen un contacto directo con el cliente final y de su actuación dependerá el recuerdo que se llevarán los consumidores de su experiencia con la empresa.

Este nuevo enfoque interno de la empresa dirigido hacia sus empleados ha dado lugar al nacimiento del *employee experience*, el cual trata de crear una experiencia relacionada al puesto de trabajo, donde cada aspecto del trabajo está cuidadosamente diseñado, planeado y controlado con el propósito de energizar e inspirar a los empleados para que entreguen una experiencia óptima a los consumidores. Además, en esta nueva realidad, los clientes se preocupan por el bienestar de los empleados viendo que están bien tratados, están seguros y disfrutan de su trabajo (Panneerselvam, 2022).

Ante el nuevo paradigma del mercado de las experiencias, las empresas han tenido que elaborar respuestas ágiles, sensibles y digitalizadas para mantener o mejorar su desempeño. Las diferentes empresas que han aplicado respuestas óptimas ante la nueva realidad tienen en común un alto nivel de sinergia entre ocho capacidades centrales, donde cada una de ellas tiene un efecto de refuerzo al resto (KPMG International, 2020).

Estrategias y acciones basadas en la información

Las compañías aprovechan el análisis de datos con el fin de generar conocimiento. Estas se encuentran equipadas tecnológicamente para ofrecer una visión multidimensional y en tiempo real, de esta forma son capaces de realizar estrategias significativas y efectivas con un enfoque personalizado a cada uno de sus clientes.

Productos y servicios innovadores

Las compañías deben ser capaces de realizar propuestas de valor atractivas para cada uno de sus clientes donde estén incluidos todos los factores que componen el *marketing mix*. Dichas organizaciones innovan teniendo en cuenta las necesidades y prioridades de los consumidores para anticiparse a la demanda, lo que se convierte en una ventaja competitiva.

Diseño centrado en la experiencia

Gran cantidad de empresas invierten solamente en nuevas tecnologías sin basarse en el impacto real que puedan tener en sus clientes. Es por ello por lo que las empresas que tienen al consumidor en el centro preguntan que experiencia quieren recibir los clientes para luego poder implementarla, mediante un diseño que se encuentre respaldado por propuestas de valor y con los objetivos comerciales siempre en mente.

Interacciones y comercio fluidos

Las empresas interactúan con sus clientes en los múltiples puntos de contacto y asegurando una experiencia homogénea indistintamente del punto en el que haya realizado la interacción, haciendo que sus clientes se sientan valorados en todo momento.

Operaciones receptivas y cadena de suministro

Contar con las prácticas de operaciones y logísticas correctas es fundamental para que las empresas cumplan la promesa adquirida con los clientes de reducir el tiempo dedicado a obtener el producto deseado. Para el correcto funcionamiento de la cadena de suministro se debe estar en posesión de análisis de decisiones empresariales, modelos operativos y servicios de adquisición óptimos.

Fuerza de trabajo alineada y empoderada

La estructura de las compañías conectadas se caracteriza por su agilidad para adaptarse a nuevos escenarios, a través del reclutamiento de las personas más adecuadas y la construcción de una cultura centrada en el cliente, con la finalidad de aumentar el rendimiento comercial.

Arquitectura tecnológica habilitada digitalmente

Las compañías deben tener la capacidad de disponer de servicios, tecnologías y plataformas digitales inteligentes con la finalidad de cumplir la promesa con el cliente de una forma ágil, rentable y escalable, teniendo siempre en cuenta la seguridad.

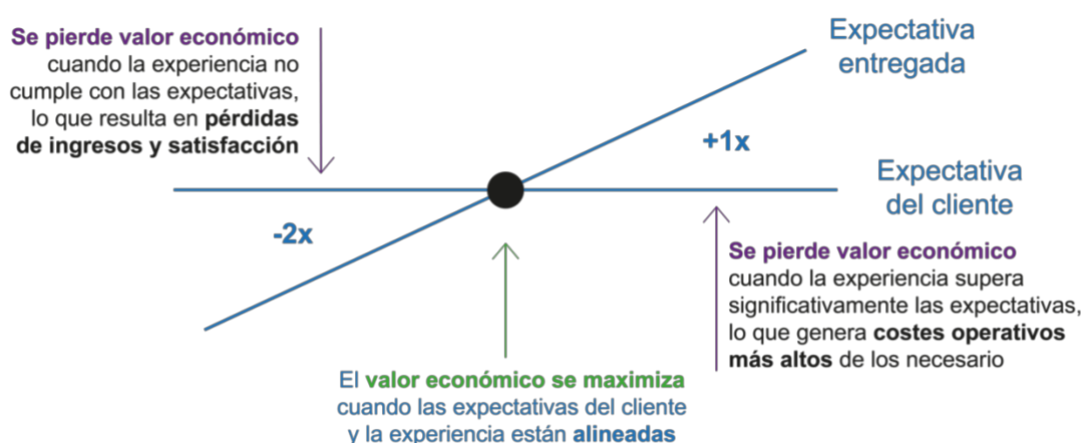
Ecosistema integrado de socios y alianzas

Ninguna empresa lo hace todo individualmente, sino que cuenta con alianzas con socios comerciales para aumentar la velocidad de comercialización, reducir costes y eliminar

riesgos. A través de estas alianzas se crean vínculos de confianza entre socios para construir una ventaja competitiva.

Sin embargo, las compañías deben controlar los esfuerzos realizados para mejorar la experiencia del cliente, sobre todo el esfuerzo económico, pues la finalidad de la empresa es la maximización del valor económico y, en el mercado de las experiencias, esto se encuentra cuando la expectativa del cliente y la entregada por la organización coinciden en el mismo punto. Esto hace que tanto la falta como el exceso de expectativa entregada se traduzca en una pérdida de valor económico para la empresa por las pérdidas de ingresos y el exceso de costes operativos, respectivamente (KPMG International, 2020).

Gráfico 6. Relación económica de la estrategia de experiencia de cliente



Fuente: Elaboración propia (KPMG International, 2020)

2.5.3. Customer experience de las compañías líderes en el mercado español de smartphones

Una vez introducido tanto las empresas líderes del mercado español de los *smartphones* como haber definido el *customer experience* en el comercio actual, es momento de explicar por separado las estrategias de experiencias de Apple y Xiaomi para luego compararlos, con la finalidad de conocer la empresa que mejor gestiona las experiencias de sus clientes durante todo el ciclo de compra.

En este caso, los análisis se han basado en los Seis Pilares de la excelencia en la experiencia presentados anteriormente, pues en la nueva realidad en la que se encuentra el mercado estos son los mejores indicadores para conocer la eficiencia del *customer experience* de una compañía concreta, además de conocer la gestión de las organizaciones con sus empleados para que ofrezcan la mejor experiencia posible.

2.5.3.1. Customer experience de Apple

La estrategia de *customer experience* de Apple en sus tiendas físicas oficiales es una de las más reconocidas a nivel internacional, sobre todo en España, pues según el estudio realizado por la consultora KPMG International, las Apple Stores son los espacios comerciales con la mejor valoración del *customer experience* en el mercado español (KPMG International, 2020).

Tabla 12. *Customer experience* de Apple

Honestidad	Responsabilidad social corporativa basada en la seguridad de los usuarios y la protección del medio ambiente en el desarrollo de sus productos
Resolución	Alto grado de resolución de problemas a través de cursos formativos para su prevención como en el <i>Genius Bar</i> para la solución de problemas posteriores a la compra
Expectativas	Alta capacidad para generar expectación ante nuevos productos
Empatía	Los empleados de las Apple Stores son capaces de detectar las necesidades emocionales de los clientes gracias a su formación
Personalización	Los empleados de las Apple Stores son capaces de conocer las necesidades de los clientes para ofrecerles el producto que más se alinee con ellas
Tiempo y esfuerzo	Número elevado de empleados en las Apple Stores para reducir los tiempos de espera y uso de lenguaje menos técnico
<i>Employee experience</i>	Programas de reconocimiento y promoción en función del desempeño valorado por todos los empleados de la compañía

Fuente: *Elaboración propia*

La compañía de Cupertino ha creado fuertes relaciones de confianza con sus consumidores mediante compromisos sociales que tratan de estar tanto en concordancia con la ley como con la filosofía de la marca, la cual está muy arraigada a sus consumidores. En este sentido, la compañía se compromete a ofrecer la mayor seguridad posible a sus usuarios y a promover acciones climáticas y un estilo de vida bajo en emisiones de carbono, siendo reflejado en muchos aspectos de los procesos de producción de sus productos como son el desarrollo de materiales más amigables con el medio ambiente (Tian, Wang, & Wang, 2022).

Una de las principales características de las tiendas físicas de Apple es el alto grado de resolución de problemas de sus empleados ante problemas planteados por sus clientes en relación con los productos de la marca, mediante la resolución de estos problemas tanto antes como después de que ocurran. Esto se traduce en que la compañía ofrece cursos en sus tiendas oficiales para explicar cómo utilizar correctamente los dispositivos comprados, con el fin de prevenir cuestiones planteadas respecto al *software*; mientras que para las cuestiones relacionadas con problemas *hardware* o que no han sido planteadas en los cursos, los empleados de las Apple Store están totalmente capacitados para ayudar a los usuarios a través de las *Genius Bar* donde se ubican expertos en los productos de la compañía que trabajan en equipo para plantear la mejor solución posible (Richardson, 2020).

Como se ha comentado anteriormente en el apartado de comunicación de Apple, la compañía cuenta con una alta capacidad para generar expectativa antes de la presentación de sus productos gracias al secretismo que caracteriza a la empresa, haciendo que las expectativas de los consumidores ante nuevos productos sean bastante altas (He, 2021). Lo que puede ser un problema para la marca, pues las expectativas que están generando en sus clientes pueden ser más elevadas de las que en realidad son capaces de ofrecer, generando una pérdida de valor económico.

En cuanto a los pilares de empatía, personalización y tiempo y esfuerzo son tenidos siempre en cuenta por la compañía a través de la formación que ofrecen a sus empleados en materia de tratamiento del cliente. Esta formación ofrece conocimientos a los empleados para conocer tanto las características propias de cada uno de sus productos como para conocer las necesidades emocionales de los clientes tanto si están intentando comprar un nuevo producto o necesitan asistencia técnica por expertos (Richardson, 2020).

Es por ello por lo que los empleados de las Apple Stores son capaces de conocer las necesidades de los consumidores e, incluso, redirigirlas hacia sus productos, pues para la marca es muy importante hacer una buena guía de sus usuarios para que descubran sus verdaderas necesidades (Tian, Wang, & Wang, 2022). Esto también cuenta con un alto grado de relación con la personalización que practica la marca en sus usuarios, pues conoce a la perfección que cada uno de sus consumidores, es diferente del resto y hacen un asesoramiento personalizado en función de las preferencias y necesidades planteadas (Lan, 2021).

El tiempo y esfuerzo que la compañía de Cupertino desea que sus consumidores destinen a la compra de sus productos es el menor posible, a través del alto número de empleados presentes en sus tiendas físicas con la finalidad de reducir los tiempos de espera (Richardson, 2020), o el uso de lenguaje menos técnico para transmitir las prestaciones reales de los dispositivos de la compañía (Tian, Wang, & Wang, 2022), es decir, se comenta la duración de la batería en tiempo en lugar de explicar la capacidad en términos técnicos.

Por último, el *employee experience* es un elemento muy tenido en cuenta por Apple, traducándose en trabajadores bien formados y felices con su trabajo. Anteriormente ya se ha visto la extensa formación ofrecida a los trabajadores por lo que a continuación se abordaran los motivos por los que los empleados están contentos en sus puestos de trabajo.

Todo empieza con un sistema de reclutamiento y selección minuciosamente realizado para contratar trabajadores comprometidos con la marca y que verán aumentado este compromiso a través de políticas y acciones internas de la empresa, como son los descuentos en la compra de productos o el *Apple Fellows Program*, que trata de reconocer el trabajo de los empleados que contribuyen de manera extraordinaria al desarrollo de la compañía y, en consecuencia, nombrándolos líderes dentro de su campo de trabajo. También cabe destacar que los empleados no son valorados exclusivamente por su jefe, sino que también participan en este proceso compañeros y subordinados, haciendo un sistema de reconocimiento más justo al tener en cuenta una mayor variedad de aspectos a contemplar y puntos de vista (Labrado García, 2019).

2.5.3.2. *Customer experience* de Xiaomi

La estrategia de *customer experience* llevada a cabo por Xiaomi en sus tiendas físicas es difícilmente descriptible debido al sistema de franquicias que utiliza la compañía (Pérez, 2019), pues esto no les permite llevar un control absoluto de la experiencia que tendrán sus clientes. A pesar de marcar diferentes directrices, estas no han sido todavía estudiadas con profundidad para determinar una homogeneidad entre las diferentes Mi Stores. Por lo que, en los pilares relacionados de forma directa con la tienda física estarán basados en la metodología *Mystery Shopping* realizada en la Mi Store de València.

Tabla 13. *Customer experience* de Xiaomi

Honestidad	Responsabilidad social corporativa basada en la protección del medio ambiente
Resolución	Alto nivel de conocimientos técnicos, sin embargo, no cuentan con un servicio técnico integrado en la tienda
Expectativas	Estrategia de comunicación basada en la alta relación calidad/precio
Empatía	Falta de formación de los empleados en términos de empatía
Personalización	Falta de personalización a las necesidades planteadas por los clientes
Tiempo y esfuerzo	Uso de tecnicismos que hace más difícil la comprensión a los clientes
Employee experience	Diferente política con los clientes dentro de la empresa y en las Mi Stores

Fuente: *Elaboración propia*

En relación con la responsabilidad social corporativa llevada a cabo por parte de la marca, han elaborado recientemente un documento abordando este tema, donde se centran en la reducción de emisiones, consumo de energía y de agua, a través de la apuesta por energías renovables (Xiaomi, 2023).

Los trabajadores de las Mi Stores cuentan con un alto nivel de conocimientos técnicos relacionados con los productos de la compañía, haciendo más sencillo el conocimiento de posibles problemas relacionados con el mal funcionamiento de un dispositivo. No obstante, en el caso de haber un posible fallo en el producto que necesite de una reparación, los empleados no cuentan con una formación destinada a ello, por lo que deberán enviar el dispositivo a un centro especializado, dejando al consumidor sin un flujo de información constante para conocer la situación del problema y el aumento de los tiempos de espera (González Ferrández, 2019).

Mientras que, en referencia a las expectativas creadas por sus productos, estas son elevadas debido a la estrategia de comunicación realizada por parte de la compañía donde el mensaje transmitido es la alta relación calidad/precio de sus dispositivos (Cañón Castañón, 2019).

Dentro de los pilares de empatía, personalización y tiempo y esfuerzo, estos son los relacionados directamente con las tiendas físicas y los empleados que trabajan en ellas, por lo que, como se ha comentado anteriormente, no existe mucha información contrastada que haga referencia a la formación realizada por la compañía para ofrecer las ventajas derivadas de estos pilares para comunicarlas a sus consumidores, pues las Mi Stores no dependen directamente de Xiaomi, sino que a través de un sistema de franquicias diferentes empresas son las responsables de la experiencia ofrecida a los clientes en su establecimiento.

Es por ello, que, para ofrecer una descripción de estos tres pilares, se tendrá en cuenta la metodología *Mystery Shopping* en la Mi Store. En general, de los comportamientos llevados a cabo por parte del empleado, se denota una falta de formación en la mejora de la experiencia del consumidor por la actitud negativa del empleado y una falta de personalización en las necesidades planteadas para obtener la mejor opción posible. Además, no se facilita el entendimiento de las capacidades de los dispositivos al utilizar tecnicismos que la mayoría de los clientes no pueden llegar a entender.

Por último, el *employee experience* llevado a cabo por la compañía con sus empleados se realiza a través de la oferta de paquetes compensatorios, como pueden ser la compensación de acciones, con la finalidad de atraer, retener y motivar a empleados cualificado (Langarita Martí, 2020). Sin embargo, esta política de recursos humanos llevado a cabo por la compañía está dirigida a empleados propios de la empresa, es decir, que esta política no es la misma que se utiliza para los empleados de las tiendas físicas debido al sistema de franquicias que empleado con la finalidad de ahorrar costes para la compañía.

2.5.4. Comparación del *customer experience* entre Apple y Xiaomi

Tal como se ha observado a lo largo del presente Trabajo de Final de Grado, las compañías tecnológicas Apple y Xiaomi cuentan con algunas estrategias comerciales totalmente diferenciadas y algunas similitudes entre sí, aunque ambas, a través de dichas estrategias, son las compañías más exitosas en el mercado español de *smartphone*. Estas estrategias se muestran, más si cabe, dentro de la gestión de la experiencia de cliente que a continuación serán comparadas para determinar similitudes y diferencias.

Comparación del *customer experience* en la venta de *smartphones* en las tiendas físicas de Apple y Xiaomi – El caso de España

Tabla 14. Diferencias y similitudes entre el *customer experience* de Apple y Xiaomi

	Similitudes	Diferencias
Honestidad	Responsabilidad social corporativa centrada en el medio ambiente y alineada con el pensamiento de los consumidores	
Resolución	Formación técnica en los dispositivos de la compañía	Falta de servicio técnico por parte de Xiaomi en sus tiendas
Expectativas	Creación de expectativas elevadas mediante las estrategias de comunicación	
Empatía		Falta de formación para mostrar empatía por parte de Xiaomi
Personalización		Disminuida personalización de las necesidades en las Mi Stores
Tiempo y esfuerzo		Uso de lenguaje técnico más difícil de comprender en Xiaomi
Employee experience		Diferente política de empleados entre Xiaomi y las Mi Stores

Fuente: Elaboración propia

La principal diferencia existente entre la estrategia relacionada con el *customer experience* es la gestión directa de las tiendas físicas de la compañía. Mientras Apple gestiona directamente sus Apple Stores, Xiaomi cuenta con un sistema de franquicias para la gestión de sus Mi Stores donde simplemente se ocupa de poner los productos y marca, lo que repercute en un ahorro de costes para el franquiciador que se encuentra dentro de su estrategia de precios, pues una gestión directa de estos establecimientos puede suponer un aumento de costes y, en consecuencia, un aumento del precio de venta al público. Sin embargo, no existe un control total de la experiencia de cliente por parte de la compañía, pues la parte de la experiencia que corresponde al punto de venta está controlada por la compañía franquiciada y cuyo desempeño puede desviarse en cierta medida de las indicaciones propuestas por el franquiciador.

Este problema no está presente en Apple, pues la compañía de Cupertino gestiona directamente sus tiendas físicas oficiales para ofrecer a los consumidores una experiencia controlada totalmente por la compañía, haciendo que esta sea homogénea indistintamente del lugar escogido. De esta forma, la compañía es capaz de controlar los pilares de la empatía, personalización y tiempo y esfuerzo para realizar las acciones y formaciones más adecuadas para la mejora de la experiencia de cliente siempre en línea con las ideas de la marca.

En lo referente a los pilares que son gestionados directamente desde la propia compañía, hay grandes similitudes entre ambas organizaciones en lo que se refiere a la

honestidad y expectativas, mientras que en la resolución existen diferencias. Por una parte, las ideas que tratan de transmitir ambas compañías están altamente alineadas con sus públicos objetivos, especialmente en lo referente al cuidado del medio ambiente, mientras que las expectativas de los productos de Apple y Xiaomi siempre son elevadas entre sus consumidores gracias a fuertes estrategias de comunicación diferentes, donde Apple trata de crear expectación alrededor de sus productos con una estrategia de secretismo total y Xiaomi transmite un mensaje de elevada relación calidad/precio de sus productos. Por otra parte, el abordaje de la resolución por ambas compañías muestra diferencias en la gestión de los problemas que puedan tener los usuarios, ya que mientras Apple cuenta con un servicio técnico integrado en sus tiendas y una serie de cursos formativos para mejorar el uso y desempeño de sus dispositivos, Xiaomi no cuenta con estos servicios en sus tiendas, haciendo que los problemas derivados del mal funcionamiento de componentes *hardware* hayan de ser derivados al servicio técnico autorizado que se encuentra en otra localización, lo que puede derivar en un aumento de los tiempos de espera.

La gestión de la experiencia de empleados es totalmente diferente entre ambas organizaciones, pues mientras la compañía de la manzana trata de reconocer los esfuerzos realizados por todos sus empleados mediante programas de promoción y liderazgo donde son valorados por todos los componentes de la empresa, la compañía asiática recompensa a sus trabajadores con paquetes compensatorios. Sin embargo, tal como se ha comentado anteriormente, la estrategia de *employee experience* llevada a cabo por la compañía no es la misma que la empleada en las Mi Store debido al sistema de franquicias, por lo que la gestión de los empleados de las tiendas físicas es llevada a cabo por parte de la compañía franquiciada.

Además de las acciones llevadas a cabo en relación con los Seis Pilares de la excelencia en la experiencia y *employee experience*, también cabe destacar diferentes acciones llevadas a cabo por las organizaciones para mejorar la experiencia global de los consumidores llevadas a cabo tanto por ambas compañías como solo por una. La acción principal que ambas empresas utilizan es el empoderamiento de sus consumidores más leales convirtiéndolos en embajadores de la propia marca, con la finalidad de atraer a más consumidores mediante su experiencia. En este sentido, Xiaomi va un paso más allá en el papel llevado a cabo por la comunidad de Mi Fans dándoles poder de opinión en relación con sus productos, en especial el *software* con el programa Mi Testers, para mejorarlos.

En conclusión, esta comparación muestra enfoques diferentes de abordar la experiencia de cliente en la compra de productos de la marca en las tiendas físicas, haciendo más visibles las diferencias que separan ambas estrategias que las similitudes que las unen. Es por ello por lo que se podría concluir que ambas compañías utilizan estrategias con enfoques diferentes para satisfacer las necesidades de los clientes y ofrecer la mejor experiencia posible con la finalidad de que los consumidores se lleven el mejor recuerdo de la compañía. Apple por su parte centra su estrategia en un enfoque hacia el cliente al primar la creación de una experiencia única para el cliente frente a la venta de productos. Por otra parte, Xiaomi centra su estrategia en un enfoque hacia el producto haciendo que la experiencia llevada a cabo por los clientes sea a través de ellos dando la oportunidad a los consumidores de ofrecer diferentes puntos de vista para la mejora del producto.

2.6. Satisfacción

La satisfacción es un efecto que puede definirse de múltiples formas dependiendo del contexto al que se quiera referir. En el caso del *marketing*, este se define como la valoración que hace una persona del rendimiento percibido por un producto o servicio comparado con sus expectativas. Pues si las expectativas superan el rendimiento percibido, el cliente tendrá un sentimiento de decepción; mientras que, si las expectativas y el rendimiento se igualan, el cliente estará satisfecho con su adquisición; y, por último, si el rendimiento supera las expectativas, el cliente estará encantado (Kotler & Keller, 2012). Esta definición hace ver que la satisfacción del cliente está compuesta por tres elementos como son las expectativas, el rendimiento percibido y los niveles de satisfacción (Espinal Calmet, 2020).

Estos elementos de la satisfacción son temporales, pues cada uno se corresponde con un momento en el tiempo como son el pasado, el presente y el futuro. Esta temporalización de los componentes hace que sea más sencillo realizar mediciones de satisfacción y realizar comparaciones entre ellos para conocer, por ejemplo, la relación entre las expectativas y el rendimiento percibido de un producto. Esto se puede realizar a través de diferentes métricas como es la evaluación de expectativas, determinación de umbrales de calidad percibida, diagnóstico de situación de la compañía o la búsqueda de causalidad mediante métricas perceptivas (Molina, 2012).

Además, la satisfacción puede verse influenciada por los factores que componen el *marketing mix* de una compañía como son el precio, la calidad del producto, el servicio al cliente o la disponibilidad. Por ello, es importante para las empresas asegurarse de que todos y cada uno de sus productos cumplan las expectativas de los clientes, siendo el servicio al cliente y la experiencia de compra elementos fundamentales para la consecución de este objetivo.

La satisfacción del cliente también es un elemento de suma importancia para la retención de estos, pues los clientes satisfechos son más propensos a desarrollar una lealtad hacia la empresa y, por lo tanto, volver a comprar los productos de esta. A su vez, se convierten en defensores de la marca y los mejores publicistas de esta mediante la recomendación de la marca a potenciales clientes (Pei, Guo, Wu, Zhou, & Yeh, 2020).

2.6.1. Satisfacción de los usuarios de Apple

En el caso de la compañía de la manzana, muestran un elevado nivel de satisfacción con los dispositivos de la compañía, destacando por encima de todo la calidad, el diseño y las funciones amigables con el usuarios como los factores más significativos para comprar un producto de la marca, cosa que no sorprende pues desde un primer momento se ha enfatizado en el diseño único y una alta calidad de los productos (Zsigmondová, Zsigmond, & Machová, 2021).

Otro aspecto que destaca en la satisfacción de los usuarios de dispositivos de Apple es el significado de las constantes innovaciones en los productos y el valor que crean para los usuarios, haciendo que la inmensa mayoría de los clientes desarrollen un sentimiento de lealtad a los productos de la compañía (Yang, 2020).

2.6.2. Satisfacción de los usuarios de Xiaomi

El principal motivo por el que los consumidores compran dispositivos de la marca Xiaomi es la relación calidad/precio de estos, por lo que muestran unas expectativas de que el precio que han pagado por su producto debe valer la pena y, es por ello, que el rendimiento percibido debe ser, como mínimo, equiparable a las expectativas generadas por el producto. En este sentido, la mayoría de los clientes de la compañía china se sienten satisfechos con los productos comprados al reconocer que el precio abonado por el producto es razonable con el rendimiento desempeñado (Shanthaamani, Anees, & Athilingam, 2022).

2.7. Lealtad de marca

La construcción de la lealtad de marca es un proceso que se lleva a cabo a lo largo de todo el proceso que conforma la experiencia del cliente, tratando de que esta sea satisfactoria en todo momento para asegurar la compra de futuros productos de la compañía y la aproximación de nuevos clientes (Casaló, Flavián, & Guinalú, 2011). Esta lealtad se puede definir como la propensión a comprar los productos de una misma marca con el fin de satisfacer una misma necesidad. Esta lealtad es un activo valioso de una marca para aportar mayor valor a sus productos, dentro de un mercado con alta competencia, como es el de la electrónica de consumo (Amor Carnero, 2017).

2.7.1. Lealtad de marca de Apple

Uno de los principales indicadores de una marca para conocer la lealtad de sus clientes es la tasa de fidelización, es decir, la propensión de estos a volver a comprar un producto de la misma marca tras una primera compra. En el caso de Apple, esta cuenta con la tasa más alta del mercado, situándose en el 90% (Statista, 2023).

Este resultado es fruto de la experiencia dada por parte de la marca hacia sus clientes y mediante la creación de comunidades de personas relacionadas entre sí por ser consumidores de la marca de la manzana. Estos consumidores de la marca, con el paso de los años, han ido convirtiéndose en fanáticos extremos a través de la defensa de los productos y de la concepción de que estos son los mejores dispositivos del mercado. A este grupo de seguidores se les conoce como *MacHeads* o *Applemaníacos* y están presentes desde el nacimiento de la marca llegando a mostrar comportamientos frikis como ser los primeros en adquirir un nuevo producto Apple, el sectarismo llevado a cabo o la adoración incondicional hacia la figura de Steve Jobs.

Además de la pasión que muestran por los productos de Apple, también hacen suya la estética y filosofía de la compañía, haciendo visible el mensaje que pretende transmitir Apple, pues quiere hacer ver que es un estilo de vida más allá de un simple minorista de tecnología (Porrás Rodríguez, 2020).

2.7.2. Lealtad de marca de Xiaomi

En el caso de Xiaomi, la lealtad de marca de sus consumidores se sitúa, a través de su tasa de fidelización, en un 63,2% (QuestMobile, 2022). Una tasa, que a pesar de haber mejorado un 25% respecto al año anterior, se encuentra todavía bastante alejada de sus principales competidores, pero que va creciendo año tras año con la mejora de los productos, los servicios que ofrece y el asentamiento de la compañía en el mercado ibérico, convirtiéndose de la nada en una de las marcas más famosas del panorama tecnológico.

Esta creciente lealtad de los consumidores no se debe en gran parte a los bajos precios de sus productos, sino por la política de la empresa en la que tratan de cultivar el orgullo de sus usuarios hacia la marca a través de una política centrada en los usuarios y la apertura hacia la innovación. Estos usuarios más orgullosos se hacen llamar Mi Fans, y presentan un papel importante en el desarrollo al ser involucrados por la compañía dentro del proceso de desarrollo del *software* y el *hardware*, a través del programa Mi Tester. Esta introducción de sus usuarios dentro del ciclo de vida del desarrollo de producto ha presentado grandes ventajas para la compañía, pues ha disminuido los costes de desarrollo y, a su vez, ha ayudado la compañía a cultivar un sentimiento de participación entre los Mi Fans para sentir más suya la marca (Guo, 2021).

Capítulo 3: Metodologías

En este trabajo se han utilizado distintas metodologías de investigación para conseguir los objetivos propuestos de comprender la importancia del customer experience en la comercialización de smartphones de Apple y Xiaomi en España.

3.1. Tipos de metodología

En primer lugar, se realiza una revisión de fuentes secundarias que ha permitido contextualizar el mercado de estudio (la venta de *smartphones* en España), analizar el sector minorista, identificar a las empresas líderes del mercado español (Apple y Xiaomi) y sus estrategias de marketing y comercialización.

En segundo lugar, a partir de fuentes secundarias se elabora un cuestionario. Se ha utilizado Google Forms para estimar con una muestra valenciana los hábitos de consumo de *smartphones*, la experiencia de cliente de Apple y Xiaomi. Se ha solicitado la colaboración con este trabajo a través de redes sociales y plataformas de mensajería.

Por último, se utiliza la técnica de *Mystery Shopping* para cotejar la experiencia de cliente en los distintos puntos analizados en este estudio, visitando las tiendas en València de Apple y Xiaomi.

3.2. Objetivos de las metodologías

Toda investigación debe plantearse unos objetivos iniciales que actúen como una base sólida para la selección de las preguntas que se utilizarán en la encuesta a realizar. Estos objetivos se han extraído después del estudio del marco conceptual que engloba el presente Trabajo de Final de Grado, basado en todo momento en fuentes secundarias de información que deben ser contrastadas con las respuestas del sondeo.

Los objetivos planteados están relacionados con cada una de las metodologías utilizadas en el trabajo, siendo los siguientes:

- Revisión de fuentes secundarias.
 - o Analizar el sector minorista de distribución de *smartphones* de España.
 - o Conocer la evolución histórica de las empresas tecnológicas líderes Apple y Xiaomi.
 - o Identificar las estrategias de marketing y comercialización de Apple y Xiaomi en España.
- Investigación comercial con un cuestionario ad hoc.
 - o Cotejar hábitos de consumo de *smartphones* en España.
 - o Comprender la importancia del *customer experience* en el comercio minorista de *smartphones* de Apple y Xiaomi.
 - o Estimar la importancia de la satisfacción y la lealtad de los clientes de Apple y Xiaomi.
 - o Comparar la experiencia del cliente de Apple y Xiaomi en sus tiendas de Valencia.
- *Mystery shopping*.
 - o Comprender la importancia del *customer experience* en el comercio minorista de *smartphones* de Apple y Xiaomi.

- Comparar la experiencia del cliente de Apple y Xiaomi en sus tiendas de València.

3.3. Metodología cuestionario ad-hoc

La metodología del cuestionario ad-hoc es un instrumento empleado para recoger datos durante el trabajo de campo de las investigaciones cuantitativas, a través de una serie de preguntas estructuradas sobre una muestra de personas. Esta tiene como finalidad extraer conclusiones de una población concreta para conocer las tendencias y preferencias de la sociedad en relación con el tema escogido (Meneses, 2016).

3.3.1. Muestra de la investigación

Una vez realizada una difusión masiva a través de diferentes redes sociales como WhatsApp, LinkedIn o Instagram, se han recogido en un intervalo de 4 días un total de 302 respuestas, de las cuales solo 193 respuestas son correspondientes a consumidores de productos de Apple y Xiaomi. Estos datos reflejan un error muestral del 7,2%, por lo que se concluye que la muestra es fiable.

Sin embargo, a pesar de que se ha reducido el tamaño muestral en función de la marca de teléfono, se van a utilizar todas las respuestas del apartado de hábitos de consumo tecnológico para sacar conclusiones más fiables, pues el error muestral es del 5,75%, es decir, inferior al de la muestra en la que se basarán las conclusiones del *customer experience*.

Tabla 15. Ficha técnica de la investigación

Ficha técnica	
Universo	Consumidores de productos Apple y/o Xiaomi
Ámbito	Comunitat Valenciana
Tamaño muestral original	302 respuestas
Tipo de muestreo	Muestreo de conveniencia
Tamaño muestral final	193 respuestas
Nivel de confianza	95,5% (k=2)
Error muestral	7,2%
Tipo de muestreo	Muestreo por conveniencia
Periodo del trabajo de campo	19 de mayo de 2023 – 22 de mayo de 2023

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Características sociodemográficas de la muestra

Características sociodemográficas		Porcentaje	Número
Edad	Menor de 18 años	3,6%	7
	18-30 años	34,2%	66
	31-50 años	32,1%	62
	51-65 años	26,4%	51
	Más de 65 años	3,6%	7
Género	Hombres	32,1%	62
	Mujeres	65,8%	127
	Prefieren no decirlo	2,1%	4
Nivel de estudios	Sin estudios	0,5%	1
	Primarios	6,2%	12
	Secundarios	36,8%	71
	Universitarios	40,9%	79
	Post universitarios	15,5%	30
Situación laboral	Estudiante	14%	27
	Ocupado	66,8%	129
	Ocupado y estudiante	8,3%	16
	Parado	6,2%	12
	Jubilado o pensionista	3,6%	7
	Otra situación	1%	2
Ingresos mensuales	No tienen una fuente de ingresos	15,5%	30
	Menos de 1000€	8,3%	16
	De 1001€ a 2000€	33,2%	64
	De 2001€ a 3000€	20,7%	40
	De 3001€ a 4000€	8,3%	16
	Más de 4000€	3,6%	7
	Prefiere no decirlo	10,4%	20
Número de habitantes del municipio de residencia	Menos de 10.000 habitantes	14%	27
	Entre 10.001 y 50.000 habitantes	74,1%	143
	Entre 50.001 y 100.00 habitantes	2,6%	5
	Entre 100.001 y 500.000 habitantes	2,1%	4
	Más de 500.001 habitantes	7,3%	14

Fuente: Elaboración propia

3.3.2. Cuestionario de la investigación

El cuestionario de la investigación consta de cuatro bloques temáticos para obtener información diferente acerca de los participantes. A través de las respuestas a las preguntas formuladas se extraerán conclusiones que ayudarán a la investigación.

El primero se centra en el consumo de productos tecnológicos y los hábitos de consumo a través de preguntas centradas en el proceso de compra de los usuarios de estos

productos como son la importancia que dan a ciertas características o a los canales de venta donde prefieren adquirir sus dispositivos electrónicos. Además, también hay una pregunta que aborda la marca de *smartphone* que poseen actualmente, la cual actúa como pregunta filtro, ya que en el caso de que la respuesta sea Apple el cuestionario redirigirá al bloque 2, si la respuesta es Xiaomi el cuestionario redirigirá al bloque 3 y si la respuesta es una marca distinta a las estudiadas se enviará el cuestionario.

Tabla 17. Bloque 1 del cuestionario de la investigación

Bloque 1. Consumo tecnológico y hábitos de consumo		
Pregunta	Respuestas	Fuente
1. Indica los productos electrónicos que posees.	<ul style="list-style-type: none"> a. <i>Smartphone</i> b. Ordenador portátil c. Tableta d. Libro electrónico e. Podómetro/Medidor de pasos f. Reloj inteligente 	(Deloitte, 2018)
2. Al comprar un producto electrónico, ¿qué importancia atribuyes a cada una de estas características? Siendo 1 muy poco importante y 5 muy importante.	<ul style="list-style-type: none"> a. Relación Calidad/Precio b. Seguridad personal c. Confianza en la marca d. Facilidad de compra e. Experiencia de cliente f. Conciencia social de la marca g. Apoyo a comunidades locales h. Personalización i. Aproximación de la marca al medioambiente j. Valores de la marca alineados con los míos k. Política con los empleados 	(KPMG International, 2020)
3. ¿En qué establecimiento prefieres comprar un <i>smartphone</i> ?	<ul style="list-style-type: none"> a. Tienda física de la marca b. Tienda física minorista c. Tienda <i>online</i> de la marca d. Tienda <i>online</i> minorista e. Otro 	(Euskadiko Merkataritzaren Behatokia, 2023)
4. ¿Qué criterios utilizas para seleccionar una marca de <i>smartphones</i> ?	<ul style="list-style-type: none"> a. Imagen b. Precio c. Calidad 	(ONTSI, 2021)
5. Indica los atributos técnicos que tienes en cuenta a la hora de escoger un modelo de <i>smartphone</i> .	<ul style="list-style-type: none"> a. Cámara b. Procesador c. Tamaño d. Material de elaboración 	(Heredia, 2017)

	e. Batería f. Audio	
6. Indica la marca de <i>smartphone</i> que utilizas actualmente.	a. Apple b. Xiaomi c. Samsung d. Huawei e. OPPO f. LG g. Realme h. Otra	Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia

El segundo bloque es el relacionado con la valoración del *customer experience* de la marca Apple, centrándose especialmente las expectativas, el rendimiento y la satisfacción que sirven como importantes indicadores para conocer la calidad de la experiencia del cliente en relación con la compra de sus productos. En este apartado también existe una pregunta filtro, que es la referente al canal de compra del iPhone, pues si ha estado comprado en la Apple Store redirigirá al encuestado a la parte 2 del presente bloque, mientras que otra respuesta redirigirá al encuestado al bloque 4.

Tabla 18. Bloque 2 del cuestionario de la investigación

Bloque 2. Experiencia de cliente de Apple (Parte 1)		
Pregunta	Respuestas	Fuente
7. Indica donde adquiriste la última vez un <i>smartphone</i> de la marca Apple.	a. Apple Store b. Tienda <i>online</i> de Apple c. Otro canal	Elaboración propia
8. ¿Consideras que compartes los valores de marca de Apple? Siendo 1 muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo.		(Montoya-Restrepo, Sánchez-Torres, Rojas-Berrio, Castaño-Molano, & Montoya-Restrepo, 2019)
9. Indica el grado de expectativas con los productos de Apple antes de su compra. Siendo 1 muy bajo y 5 muy alto.		(Beltrán, Andrés, & Álvarez, 2012)
10. ¿Volverías a comprar un producto de la marca Apple?	a. Sí b. No c. No sabe	(KPMG International, 2019)
11. ¿Qué tan probable es que recomiendes los productos de la marca Apple a otras personas? Siendo 1 muy poco probable y 5 muy probable.		(KPMG International, 2019)

Bloque 2. Experiencia de cliente de Apple (Parte 2)		
12. ¿Los empleados de la Apple Store resolvieron todas las preguntas mostradas durante el proceso de compra? Siendo 1 muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo.		(Izquierdo, Ayestarán, & García, 2018)
13. ¿Los empleados de la Apple Store mostraron empatía en el momento de la compra? Siendo 1 muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo.		(Quintero, 2022)
14. ¿Los empleados de la Apple Store te atendieron de forma personalizada conforme a tus necesidades? Siendo 1 muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo.		(MPAC, 2022)
15. ¿Consideras que el tiempo invertido en la compra en la Apple Store fue excesivo? El tiempo invertido es la suma de tiempo de espera y tiempo de atención por parte del personal. Siendo 1 muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo.		(García Ruesta, 2011)
16. ¿Cuál es el nivel de satisfacción personal con su experiencia de compra en la Apple Store? Siendo 1 muy bajo y 5 muy elevado.		(Universidad de Cantabria, 2021)

Fuente: Elaboración propia

El tercer bloque, al igual que el anterior, es el relacionado con la valoración del *customer experience* de la marca Xiaomi, centrándose especialmente las expectativas, el rendimiento y la satisfacción que sirven como importantes indicadores para conocer la calidad de la experiencia del cliente en relación con la compra de sus productos. En este apartado también existe una pregunta filtro, que es la referente al canal de compra de un *smartphone* de la compañía, pues si ha estado comprado en la Mi Store redirigirá al encuestado a la parte 2 del presente bloque, mientras que otra respuesta redirigirá al encuestado al bloque 4.

Tabla 19. Bloque 3 del cuestionario de la investigación

Bloque 3. Experiencia de cliente de Xiaomi (Parte 1)		
Pregunta	Respuestas	Fuente
17. Indica donde adquiriste la última vez un <i>smartphone</i> de la marca Xiaomi.	a. Mi Store b. Tienda <i>online</i> de Xiaomi c. Otro canal	Elaboración propia
18. ¿Consideras que compartes los valores de marca de Xiaomi? Siendo 1 muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo.		(Montoya-Restrepo, Sánchez-Torres,

		Rojas-Berrio, Castaño-Molano, & Montoya-Restrepo, 2019)
19. Indica el grado de expectativas con los productos de Xiaomi antes de su compra. Siendo 1 muy bajo y 5 muy alto.		(Beltrán, Andrés, & Álvarez, 2012)
20. ¿Volverías a comprar un producto de la marca Xiaomi?	a. Sí b. No c. No sabe	(KPMG International, 2019)
21. ¿Qué tan probable es que recomiendes los productos de la marca Xiaomi a otras personas? Siendo 1 muy poco probable y 5 muy probable.		(KPMG International, 2019)
Bloque 3. Experiencia de cliente de Xiaomi (Parte 2)		
22. ¿Los empleados de la Mi Store resolvieron todas las preguntas mostradas durante el proceso de compra? Siendo 1 muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo.		(Izquierdo, Ayestarán, & García, 2018)
23. ¿Los empleados de la Mi Store mostraron empatía en el momento de la compra? Siendo 1 muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo.		(Quintero, 2022)
24. ¿Los empleados de la Mi Store te atendieron de forma personalizada conforme a tus necesidades? Siendo 1 muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo.		(MPAC, 2022)
25. ¿Consideras que el tiempo invertido en la compra en la Mi Store fue excesivo? El tiempo invertido es la suma de tiempo de espera y tiempo de atención por parte del personal. Siendo 1 muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo.		(García Ruesta, 2011)
26. ¿Cuál es el nivel de satisfacción personal con su experiencia de compra en la Mi Store? Siendo 1 muy bajo y 5 muy elevado.		(Universidad de Cantabria, 2021)

Fuente: Elaboración propia

El cuarto y último bloque hace referencia a los datos personales de los encuestados donde se realizan cuestiones básicas con relación a su rango de edad, sexo o el nivel de estudio actual. Este apartado solo es elaborado por los encuestados que son usuarios de *smartphones* de Apple o Xiaomi.

Tabla 20. Bloque 4 del cuestionario de la investigación

Bloque 4. Datos personales		
Pregunta	Respuestas	Fuente
27. Indique tu año de nacimiento.		(INE, 2020)
28. Indica el género con el que te identifiques.	a. Hombre b. Mujer c. Prefiero no decirlo	(INE, 2020)
29. Indica el nivel de estudios finalizados.	a. Sin estudios b. Primarios (Primaria o EGB) c. Secundarios (ESO, Bachillerato, BUP o ciclos formativos) d. Enseñanza profesional superior (FP) e. Universitarios f. Post universitarios	(INE, 2022)
30. Indica tu situación laboral.	a. Estudiante b. Ocupado c. Ocupado y estudiante d. Parado e. Jubilado o pensionista f. Otra situación	(INE, 2020)
31. Indica tu rango de ingresos mensuales.	a. No tengo una fuente de ingresos mensual b. Menos de 1000€ c. De 1001€ a 2000€ d. De 2001€ a 3000€ e. De 3001€ a 4000€ f. Más de 4000€ g. Prefiero no decirlo	(INE, 2020)
32. Indica el número de habitantes de tu municipio de residencia.	a. Menos de 10.000 habitantes b. Entre 10.001 y 50.000 habitantes c. Entre 50.001 y 100.000 habitantes d. Entre 100.001 y 500.000 habitantes e. Más de 500.001 habitantes	(INE, 2020)

Fuente: Elaboración propia

3.4. Metodología *Mystery Shopping*

Actualmente, la metodología del *Mystery Shopping* es una de las más conocidas y útiles en el proceso de mejora continua de las empresas. Esta se basa en una especie de servicio de auditoría en la cual la empresa utiliza sus propios empleados o contrata una empresa externa para realizar un análisis de calidad de los servicios ofrecidos, a través de los conocidos como “momentos de la verdad”, es decir, los momentos en los que la empresa está en contacto con el consumidor final.

En la aplicación de esta metodología, se han realizado sendas visitas a las tiendas oficiales de ambas marcas en la ciudad de València planteando diferentes cuestiones tal y como haría un cliente habitual para conocer de primera mano las características de la tienda y el trato recibido por los empleados.

3.4.1. *Mystery Shopping* en la Apple Store

Con la finalidad de constatar las características anteriormente enumeradas en referencia a las Apple Stores, se decidió realizar una visita a la Apple Store de València. En ella se hicieron diversas mediciones en referencia al ambiente, conocimientos de los empleados o tiempos de espera, a través de la indecisión por parte del cliente de cambiar el modelo iPhone 13 por el iPhone 14.

En primer lugar, cabe destacar que la tienda se encuentra ubicada en un edificio singular de la calle Colón, una de las más transitadas de la capital del Túria. El edificio es de grandes dimensiones y se encuentra dividido en dos plantas diferenciadas, donde la planta baja se centra en la exposición de productos y la superior en la venta de productos y el servicio de *Genius Bar*. Por todo esto, la Apple Store de Valencia se clasificaría como una tienda insignia de la marca al cumplir las características requeridas.

En segundo lugar, desde el momento de entrada a la tienda existe una atención por parte de una empleada de la compañía que pregunta acerca de las necesidades de cada cliente y se le añade a la lista de espera para ser atendidos. A pesar de contar con cerca de 30 empleados de la propia empresa, el tiempo de espera fue elevado debido a la afluencia del local, sin embargo, este tiempo puede ser utilizado por parte del cliente para interactuar con el dispositivo a adquirir. Una vez finalizado el tiempo de espera, se realizó la pregunta planteada anteriormente, siendo la respuesta de la empleada que no veía acertado el cambio al existir pocas diferencias entre modelo, sin embargo, presentó las características propias del iPhone 14 Pro como una alternativa más acertada a las necesidades de compra planteadas. Cabe destacar que en todo momento la actitud de la empleada fue positivo, ayudando a una correcta experiencia de cliente.

Comparación del *customer experience* en la venta de *smartphones* en las tiendas físicas de Apple y Xiaomi – El caso de España

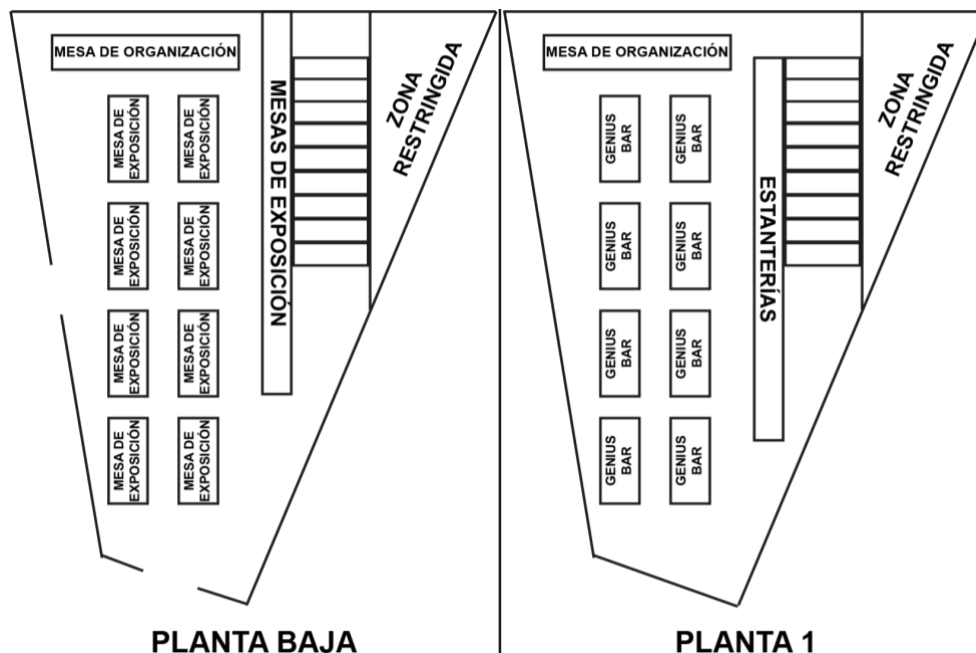
Ilustración 13. Apple Store València



Fuente: (Apple, 2023)

Por último, el ambiente presente en la tienda era más el de un espacio de sociabilización que una tienda al uso, pues en muchas ocasiones los productos físicos pasan a un segundo plano en beneficio de la interacción social. También cabe destacar la presencia de todos los productos disponibles en el catálogo en las mesas de exposición, con una clara dominancia de la línea de *smartphones*.

Ilustración 14. Plano de la Apple Store València



Fuente: Elaboración propia

3.4.2. *Mystery Shopping* en la Mi Store

Con la finalidad de constatar las características anteriormente enumeradas en referencia a las Mi Stores, se decidió realizar una visita a la Mi Store de València. En ella se hicieron diversas mediciones en referencia al ambiente, conocimientos de los empleados o tiempos de espera, a través de la pregunta acerca del *smartphone* idóneo para unas necesidades específicas.

En primer lugar, la tienda se ubica en el interior del Centro Comercial El Saler, más concretamente cerca de uno de los accesos principales. El espacio destinado al establecimiento es de dimensiones reducidas, siendo ocupado prácticamente en su totalidad por los productos de la compañía.

En segundo lugar, entre el momento de entrada a la tienda y el momento de ser atendidos por parte del personal hubo un largo espacio de tiempo, a pesar de solo haber otro cliente en el establecimiento para dos empleados de la compañía. Una vez finalizado el tiempo de espera, se realizó la pregunta planteada anteriormente, además de añadir que se estaba comparando con otras marcas para escoger el mejor dispositivo. Siendo la respuesta por parte del empleado que necesitaba saber las marcas con las que se quería comparar, planteando Samsung, a lo que el empleado respondió que no se podían comparar los productos de ambas marcas al ser Samsung mejor que su compañía. Seguidamente mostró los diferentes modelos disponibles en la tienda y detallando las características de cada uno de ellos, en lo que se destacaba un alto conocimiento de sus productos. Cabe destacar que en todo momento la actitud del empleado fue grosera en cuanto al tono de voz y los comentarios realizados, además de no saber defender los productos de su compañía frente a la competencia.

Ilustración 15. Mi Store València



Fuente: Elaboración propia

Por último, el ambiente presente mostraba el establecimiento como una tienda convencional sin elementos distintivos respecto al resto de tiendas del centro comercial. También cabe destacar la presencia de una selección de productos de las diferentes líneas de la empresa, con un lugar privilegiado para la línea de *smartphones*. Sin

embargo, no estaban presentes todos los productos de la gama de Xiaomi, por lo que el cliente no puede interactuar con la totalidad de los dispositivos que puede adquirir ni compararlos entre sí.

Ilustración 16. Plano de la Mi Store València



Fuente: Elaboración propia

3.4.3. Comparación del *Mystery Shopping* entre la Apple Store y la Mi Store

Una vez detallados por separado los diferentes aspectos de las visitas a las tiendas oficiales de Apple y Xiaomi bajo el pretexto de la metodología *Mystery Shopping*, se realizará una comparación de estos aspectos para determinar la mejor experiencia de cliente percibida.

Tabla 21. Valoración de los aspectos del *customer experience* en el *Mystery Shopping*

	Apple Store	Mi Store
Ubicación	5	4
Tiempo y esfuerzo	4	3
Resolución	4	5
Empatía	4	1
Personalización	5	2
Ambiente	5	3
Selección de productos	5	3

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, cabe destacar que ambas tiendas están ubicadas en enclaves privilegiados dentro de la propia urbe para que exista afluencia de clientes, además de encontrarse alineadas con las ubicaciones predeterminadas por las compañías. Sin

embargo, la ubicación de la Apple Store es la mejor de las dos, al encontrarse ubicada en una zona céntrica y concurrida de la ciudad de València que la ha llevado a convertirse en un espacio significativo de la ciudad, mientras que la Mi Store se encuentra dentro del Centro Comercial El Saler, que también cuenta con un alto grado de concurrencia, no obstante, es un espacio pequeño dentro de una superficie comercial de grandes dimensiones.

Por lo que respecta a la atención recibida, en ambos establecimientos hubo un alto tiempo de espera para ser atendidos, con la única diferencia de que en la Apple Store en el momento de la entrada hay una empleada esperando para conocer las necesidades de los clientes y ponerlos en listas de espera para ser atendidos por otros empleados, mientras que en la Mi Store en el momento de entrada había un empleado sin un cliente asignado que tardó un gran lapso en acudir. En lo referente a la resolución, destaca el alto nivel de conocimientos de los empleados de la Mi Store acerca de todos y cada uno de los productos disponibles, que llega a superar el nivel de conocimientos mostrado por los empleados de Apple. A pesar de ello, en la Apple Store se utilizó un lenguaje menos técnico para que fuera comprendido por los clientes, un aspecto no tenido en cuenta por parte de los empleados de Xiaomi. Los últimos aspectos relacionados con la atención recibida son la empatía y la personalización, siendo estos en los que más diferencias se han encontrado entre establecimientos, pues, mientras que en la Apple Store la atención fue totalmente personalizada y empática gracias a las recomendaciones realizadas por la empleada, en la Mi Store el trato fue totalmente rudo haciendo que la empatía y la personalización brillaran por su ausencia, en especial el primero de los aspectos.

Por último, los aspectos propios de la tienda en sí, como son el ambiente y la selección de productos, son de otros en los que la Apple Store supera a la Mi Store, pues el ambiente del primer establecimiento ha devenido en un espacio de sociabilización, mientras que el del segundo no deja de ser una tienda minorista al uso sin ningún elemento diferencial. Por lo que respecta a la selección de productos, esto se encuentra estrechamente relacionado con la política de productos de cada una de las empresas y beneficia directamente a la valoración de sus establecimientos, ya que, en la Apple Store, gracias a los pocos productos que comercializa Apple y el amplio espacio destinado a la tienda, no es necesario hacer una selección de productos al estar todos disponibles. Todo lo contrario pasa en la Mi Store, debido a la gran variedad de productos y el poco espacio del establecimiento, pues es necesario hacer una selección minuciosa de cada uno de los productos a mostrar, haciendo que los clientes que visiten sus tiendas no tengan la oportunidad de interactuar con todos sus dispositivos.

Capítulo 4: Resultados de cuestionario

Una vez recogido el mayor número de respuestas posibles a través del cuestionario ad-hoc, con un total de 302 respuestas (5,75%), de las cuales 193 (7,2%) son referidas a clientes de Apple y Xiaomi, se va a realizar un análisis de los resultados de la investigación descriptiva y la investigación cuantitativa, además de la extracción de conclusiones.

4.1. Resultados de la investigación descriptiva

La investigación descriptiva presenta las características generales de la población estudiada a través del cuestionario. Así se describe la naturaleza de un segmento demográfico, sin estudiar las razones por las que se produce dicho fenómeno (Ramos Galarza, 2020).

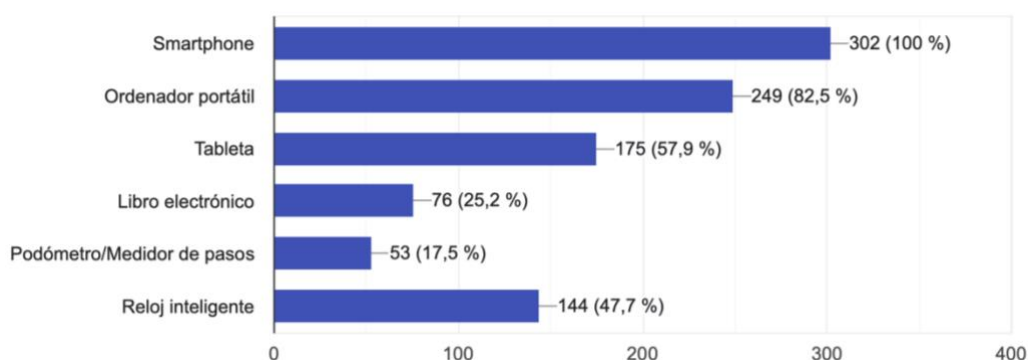
Como se ha dicho anteriormente, para el apartado de consumo tecnológico y hábitos de consumo se va a describir a partir de la muestra inicial recogida por la encuesta, sin discriminar por la marca de *smartphone* utilizada. De este modo, se describe información de todos los consumidores para conocer las principales tendencias sociales.

Consumo tecnológico y hábitos de consumo

El teléfono inteligente se ha convertido en un elemento imprescindible en la vida de cualquier ciudadano, haciendo que la totalidad de la población esté en posesión de uno de estos. Seguido de cerca por el consumo de ordenadores portátiles con un 82,5% de la población y de tabletas electrónicas con un 57,9%, que completa el podio. El dispositivo electrónico menos utilizado es el podómetro o medidor de pasos, siendo su empleo sustituido por los relojes inteligentes.

Los datos relacionados con el uso del *smartphone* son muy parecidos a los descritos en el marco conceptual, pues los estudios más recientes demuestran que el 95% de las personas con acceso a Internet tienen un teléfono inteligente, mientras que en la investigación descriptiva se determina que es el 100% de estas personas.

Gráfico 7. Consumo de dispositivos electrónicos

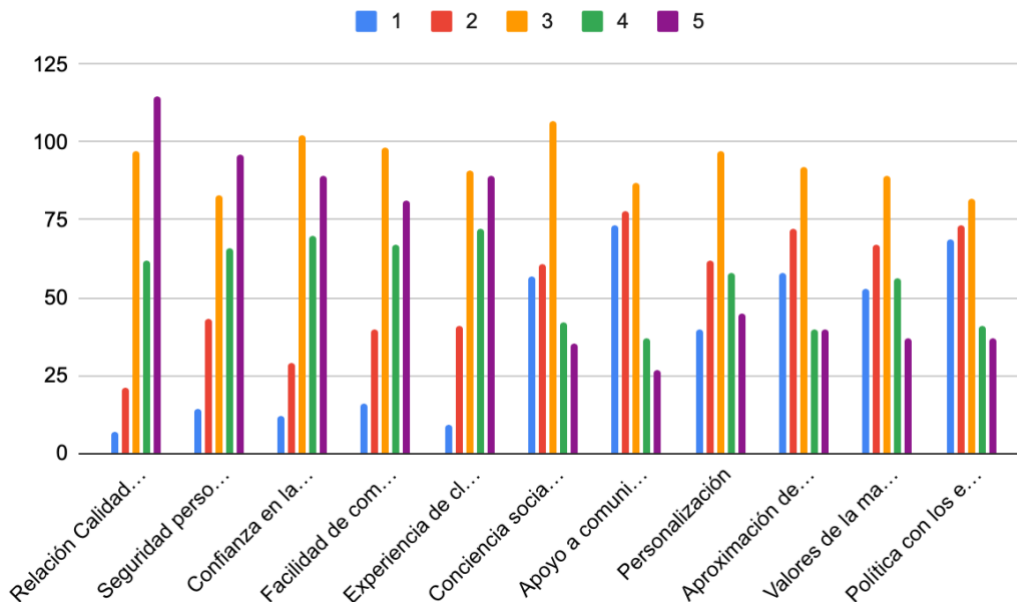


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la importancia otorgada por los consumidores a las diferentes características a la hora de comprar productos electrónicos, la principal característica que es tenida en consideración es la relación calidad precio (3,85 sobre 5), pues los usuarios desean que la calidad de los dispositivos esté en consonancia con el precio

pagado. Otras características a las que se les otorga suma importancia son la confianza en la marca (3,65), la experiencia de cliente (3,63) y la seguridad personal (3,62). Mientras que, por otra parte, los clientes otorgan menos valor a que las compañías apoyen a comunidades locales (2,56), tengan una buena política de empleados (2,68), tengan una aproximación al medio ambiente (2,77) y una conciencia social organizativa (2,79).

Gráfico 8. Importancia de características para la compra de productos electrónicos

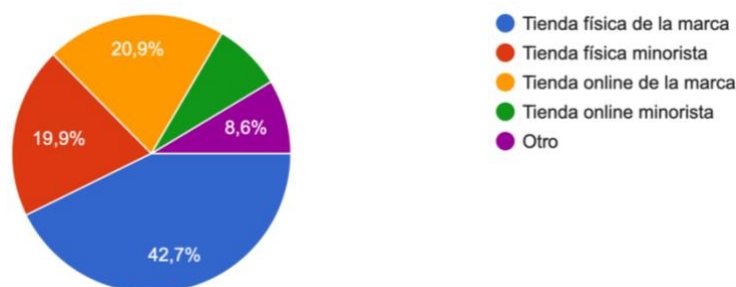


Fuente: Elaboración propia

Los canales de venta donde comprar *smartphones* todavía no se han visto afectados por la tendencia de los mercados *online*, pues el 62,6% de los consumidores todavía prefieren comprar en tiendas físicas, mientras que el 28,8% se decantan por los mercados *online*. También cabe destacar la preferencia de los consumidores a comprar su teléfono inteligente a través de los canales directos de la marca, con un 63,6% de la población, frente al 36,4% que compra estos dispositivos a través de canales indirectos.

Estos resultados cochan directamente con las nuevas tendencias de consumo que están llevando a la sociedad a preferir en su mayoría los mercados en línea frente a los mercados físicos.

Gráfico 9. Peso de los canales de venta de smartphones

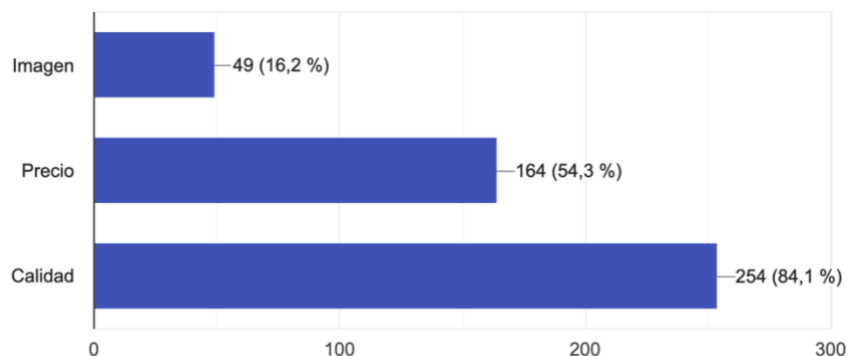


Fuente: Elaboración propia

Comparación del *customer experience* en la venta de *smartphones* en las tiendas físicas de Apple y Xiaomi – El caso de España

El principal criterio fácilmente identificable por los consumidores que es utilizado para la selección de una marca de teléfonos inteligentes sigue siendo la calidad con un 84,1% de la población, seguido del precio con un 54,3% y en último lugar, por una amplia diferencia, la imagen de marca.

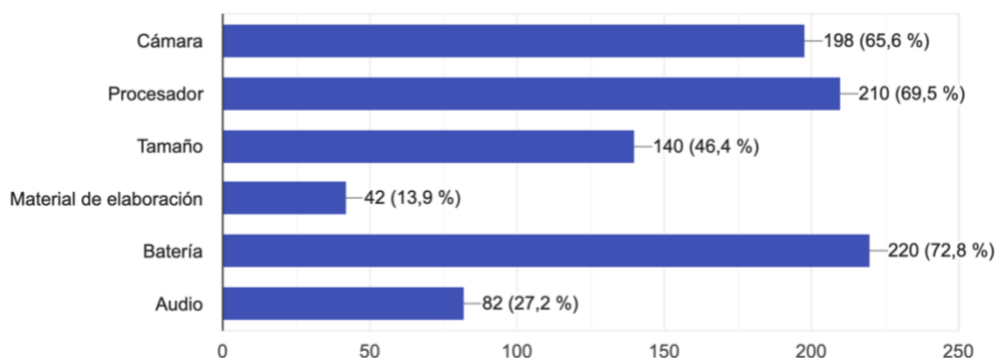
Gráfico 10. Criterios para seleccionar una marca de *smartphones*



Fuente: Elaboración propia

Los atributos técnicos de los dispositivos es otro de los argumentos utilizados para decantarse por un modelo de *smartphone* en concreto, además de ser uno de los más objetivos. En este apartado, los usuarios de teléfonos inteligentes atribuyen un mayor peso a la batería (72,8%), el procesador (69,5%) y la cámara (65,6%), mientras que los atributos que menos influyen en la elección son el material de elaboración (13,9%) y el audio (27,2%).

Gráfico 11. Atributos técnicos para la selección de un modelo de *smartphone*

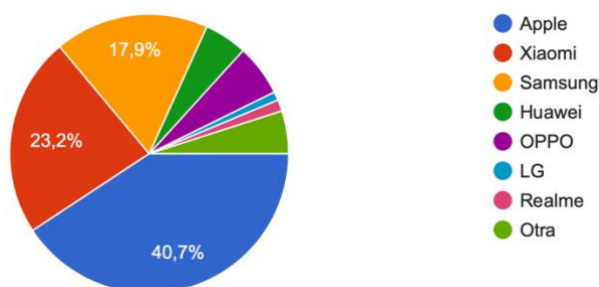


Fuente: Elaboración propia

La cuota de mercado destaca por que las compañías Apple, Xiaomi y Samsung dominan la práctica totalidad del mercado de *smartphones*, con una cuota de 81,8%, destacando por encima del resto a la compañía de la manzana, que copa el mercado con un 40,7%, seguido de Xiaomi con un 23,2%.

Estos resultados se corresponden en gran medida con los datos presentes en el marco conceptual, pues muestran una dominación del mercado de teléfonos inteligentes por parte de Apple, Xiaomi y Samsung. Sin embargo, hay un cambio en el orden interno de estas tres marcas y, en consecuencia, de sus pesos, ya que Apple pasa de ser la tercera en el marco conceptual a ser la primera en la investigación, haciendo que Xiaomi baje de la primera a la segunda posición y Samsung de la segunda a la tercera.

Gráfico 12. Cuota de mercado de las principales empresas de smartphones



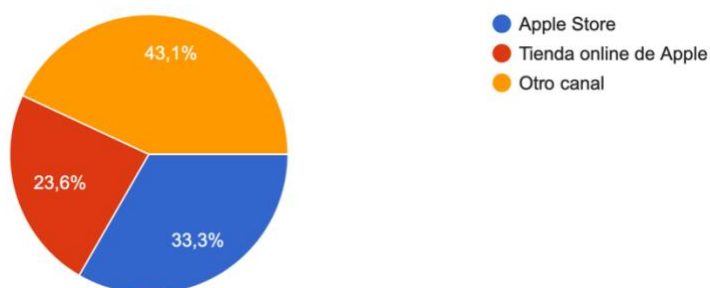
Fuente: Elaboración propia

Experiencia de cliente de Apple

La población estudiada en el cuestionario, dentro de los consumidores del iPhone, han adquirido este dispositivo, principalmente, a través de los canales directos de venta de la compañía, con un peso del 56,9%, destacando que la mayoría de estos prefieren acudir a la Apple Store (33,3%), en vez de adquirir su dispositivo a través de la tienda *online* oficial de la compañía (23,6%), que es mostrado como el canal con menor peso de todos los estudiados.

Los resultados de la investigación son totalmente diferentes a los recogidos dentro del reporte anual de Apple, en el que muestra que los canales de mayor peso son los indirectos por amplia diferencia, mientras que en el caso de la población estudiada la mayoría han comprado los productos de la manzana a través de canales directos de venta.

Gráfico 13. Peso de los canales de venta de Apple

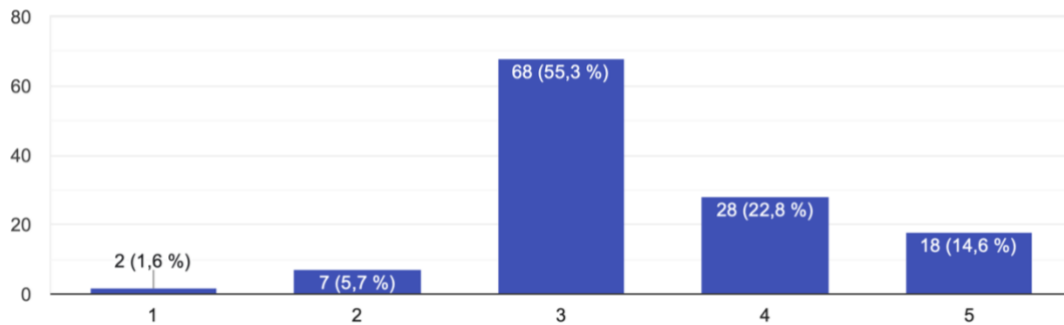


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la adscripción de los valores de marca promovidos por Apple, la población se encuentra levemente identificada con estos, con una puntuación del 3,43 sobre 5. Aunque los extremos, que se corresponden a estar muy en desacuerdo y muy de acuerdo, muestran una diferencia significativa entre ellos de un 12,6%.

Comparación del *customer experience* en la venta de *smartphones* en las tiendas físicas de Apple y Xiaomi – El caso de España

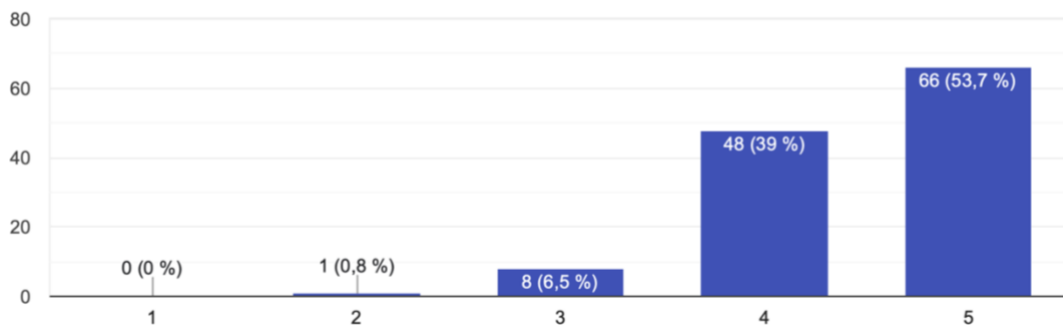
Gráfico 14. Grado de compartición de valores entre los consumidores de Apple



Fuente: Elaboración propia

Las expectativas creadas por la compañía en relación con sus dispositivos son relativamente elevadas, con 4,46 sobre 5, donde cabe destacar que el 53,7% de los consumidores de productos Apple tiene un grado de expectativas muy elevado, seguido de los que tienen simplemente un grado elevado de expectativas, con un 39%.

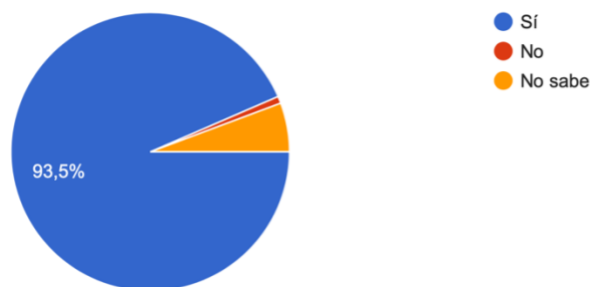
Gráfico 15. Grado de expectativas con los productos de Apple



Fuente: Elaboración propia

La tasa de fidelización de Apple con sus productos es de las más elevadas del mercado y, a través de esta encuesta, ha quedado certificado, pues el 93,5% de los consumidores volverían a comprar un dispositivo de Apple, mientras que solo el 5,7% están indecisos en su próxima decisión de compra. Esta tasa de fidelización es muy próxima a la tasa teórica situada en el 90% de los clientes.

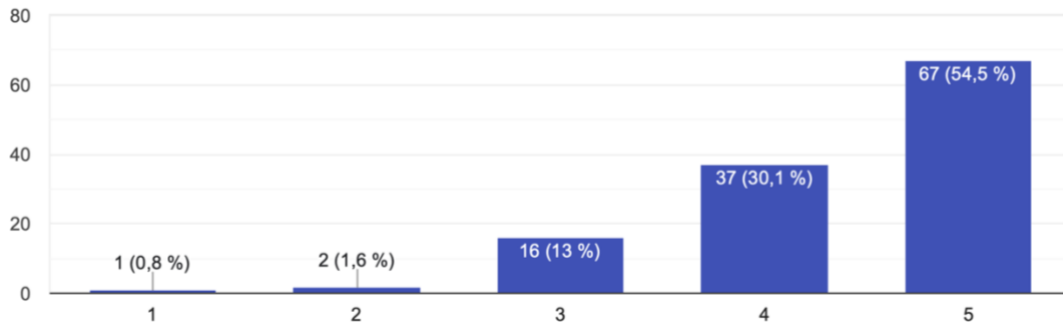
Gráfico 16. Tasa de fidelización de Apple



Fuente: Elaboración propia

Esta elevada tasa de fidelización de la compañía se traduce en una elevada recomendación de los productos por parte de usuarios satisfechos. Estos usuarios tendrían una elevada predisposición a enumerar las bondades de los dispositivos de Apple, con un 4,36 sobre 5, destacando que el 54,5% tienen una inclinación muy elevada a recomendar estos dispositivos.

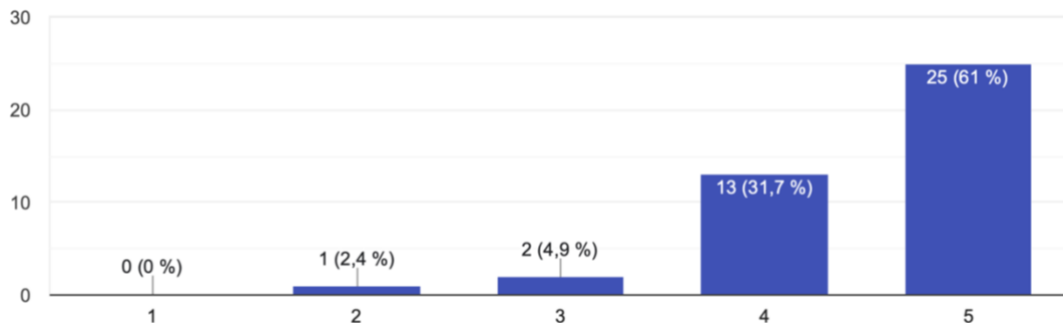
Gráfico 17. Probabilidad de recomendar productos de Apple



Fuente: Elaboración propia

El grado de resolución de dudas por parte de los empleados de la Apple Store es la característica más valorada por los clientes de la compañía, con una media de 4,51 sobre 5, situándose la inmensa mayoría de los encuestados como muy satisfechos con esta resolución, más concretamente el 61%.

Gráfico 18. Grado de resolución de dudas de los empleados de la Apple Store

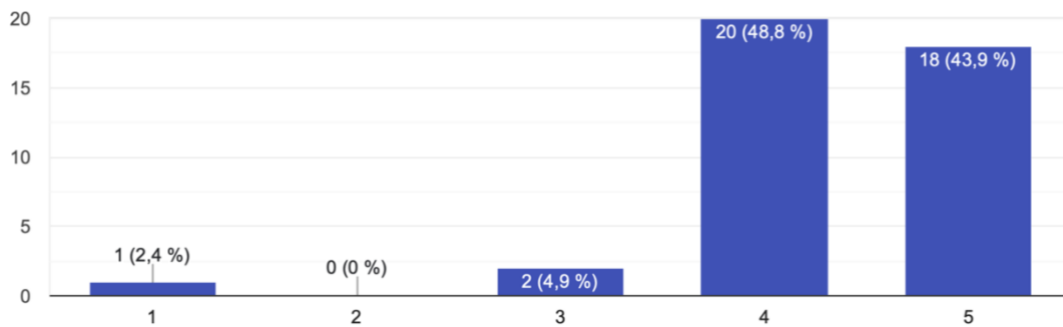


Fuente: Elaboración propia

La empatía de los empleados a la hora de atender a los clientes en la Apple Store es percibida por los consumidores como buena, al calificarla con un 4,32, concentrándose la mayoría de los usuarios en la misma calificación con el 48,8%.

Comparación del *customer experience* en la venta de *smartphones* en las tiendas físicas de Apple y Xiaomi – El caso de España

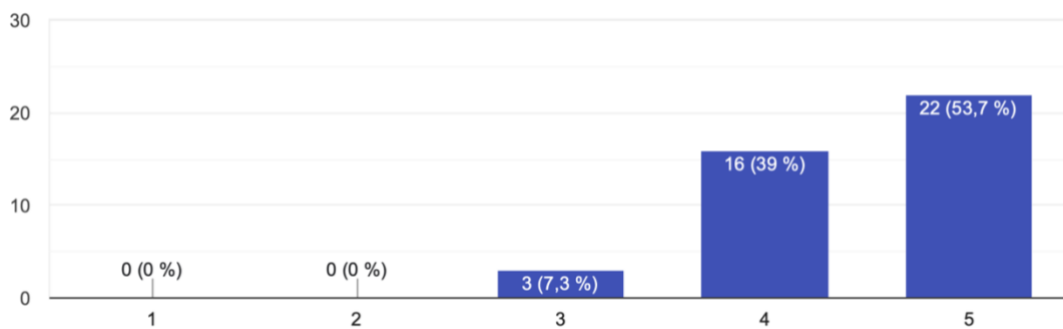
Gráfico 19. Grado de empatía de los empleados de la Apple Store



Fuente: Elaboración propia

La personalización en la atención en la Apple Store es otro de los puntos más bien valorados por los usuarios de la compañía, dando una calificación de 4,46 sobre 5 a este pilar de la experiencia y situando a más de la mitad de los usuarios como muy satisfechos con el grado de personalización de sus necesidades.

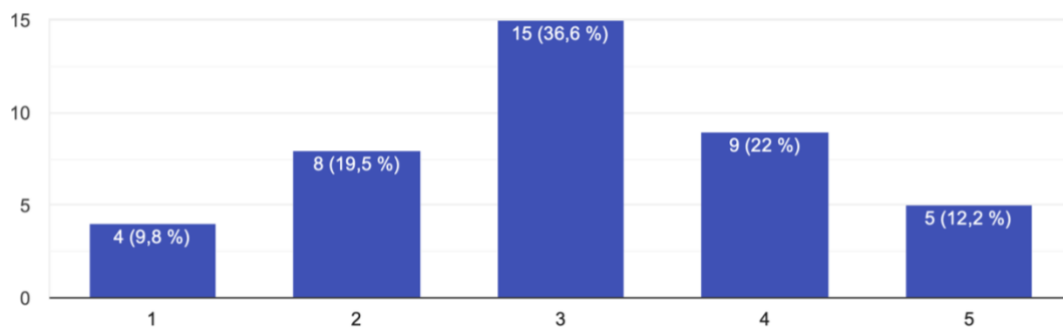
Gráfico 20. Grado de personalización de los empleados de la Apple Store



Fuente: Elaboración propia

La percepción del tiempo invertido en la compra de dispositivos en la Apple Store presenta una distribución normal, lo que significa que la mayoría de las opiniones de los usuarios se concentran en una calificación intermedia. Es por ello por lo que la calificación media de este pilar es de 3,07, mostrando que los usuarios de la Apple Store no perciben el tiempo invertido ni excesivo ni poco.

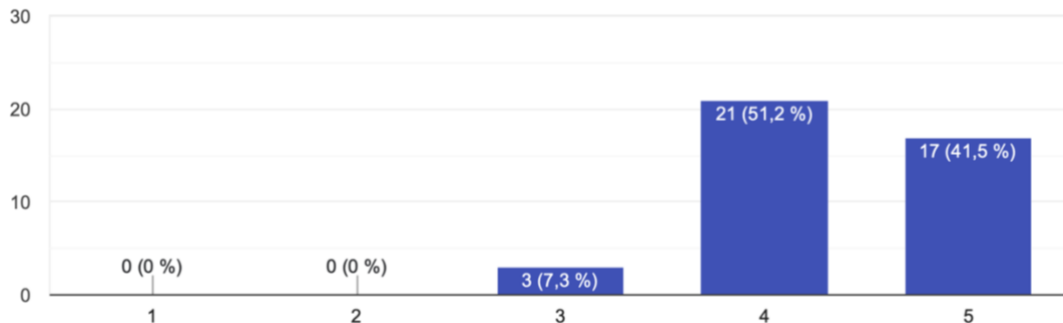
Gráfico 21. Percepción de tiempo invertido de compra en la Apple Store



Fuente: Elaboración propia

En general, los consumidores de Apple ofrecen una elevada valoración de su experiencia propia en la Apple Store, con un 4,34, y siendo valorado por la mitad de la población como satisfechos con su experiencia, más concretamente por el 51,2%.

Gráfico 22. Grado de satisfacción personal con la experiencia de compra en la Apple Store

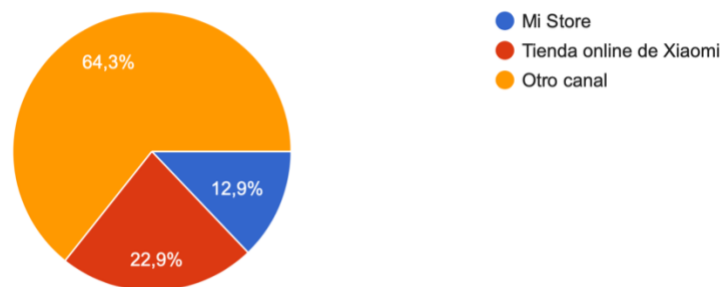


Fuente: Elaboración propia

Experiencia de cliente de Xiaomi

En el caso de Xiaomi, los canales de venta indirecta de la compañía son los que mayor peso tienen con el 64,3% de las ventas, mientras que los canales directos de la marca el canal minoritario es la venta a través de las Mi Store, con un 12,9%, y el mayoritario es la tienda *online* oficial, con un 22,9%.

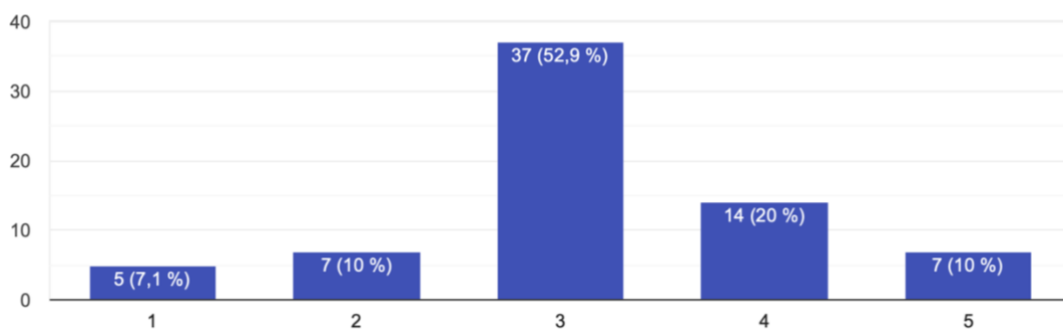
Gráfico 23. Peso de los canales de venta de Xiaomi



Fuente: Elaboración propia

El grado de adscripción de valores con Xiaomi es otra de las gráficas que presentan una distribución normal, haciendo que la mayoría de las opiniones estén centradas en la opinión intermedia, en este caso el 52,9%, y haciendo la calificación media sea del 3,16.

Gráfico 24. Grado de compartición de valores entre los consumidores de Xiaomi

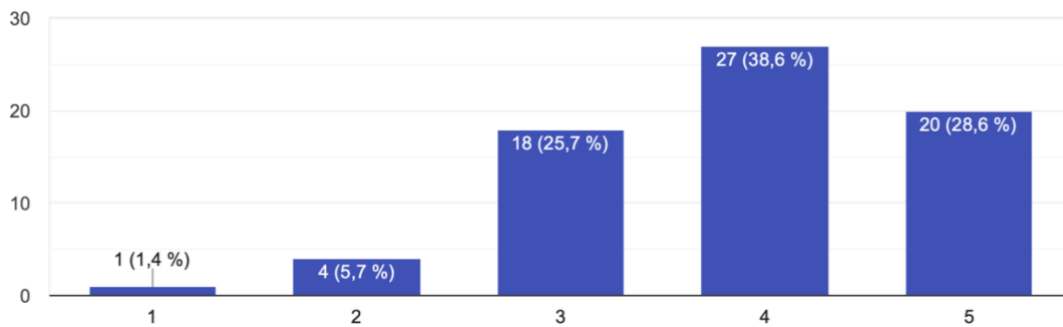


Comparación del *customer experience* en la venta de *smartphones* en las tiendas físicas de Apple y Xiaomi – El caso de España

Fuente: *Elaboración propia*

El nivel de expectativas creado por parte de la compañía en relación con sus dispositivos es moderado e, incluso, ligeramente elevadas, con un 3,87 sobre 5, donde el mayor grupo de consumidores se concentran en unos niveles de expectativas elevadas, concretamente un 38,6%, seguido del grupo de consumidores que tienen un nivel muy elevado de expectativas, representando un 28,6%.

Gráfico 25. Grado de expectativas con los productos de Xiaomi

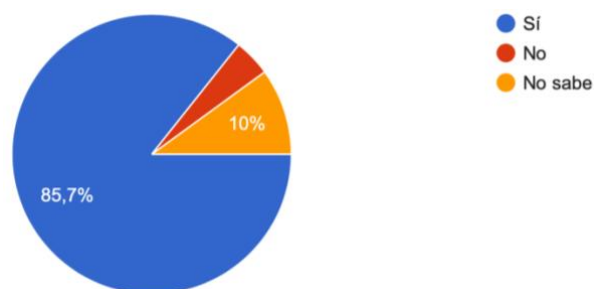


Fuente: *Elaboración propia*

Con un 85,7% de consumidores que volverían a comprar un producto de la marca, Xiaomi cuenta con una elevada tasa de fidelización del mercado, además de que solo el 4,3% de sus consumidores no estarían dispuestos a volver a adquirir un *smartphone* Xiaomi, mientras que el 10% de los usuarios valorarían las diferentes opciones presentes en el mercado sin decantarse previamente por la marca asiática.

Esta tasa de fidelización mejora considerablemente la tasa teórica del 63,2%, lo que hace entrever que el crecimiento de la fidelización de los clientes de la compañía asiática va mejorando, una tendencia presente en los últimos años.

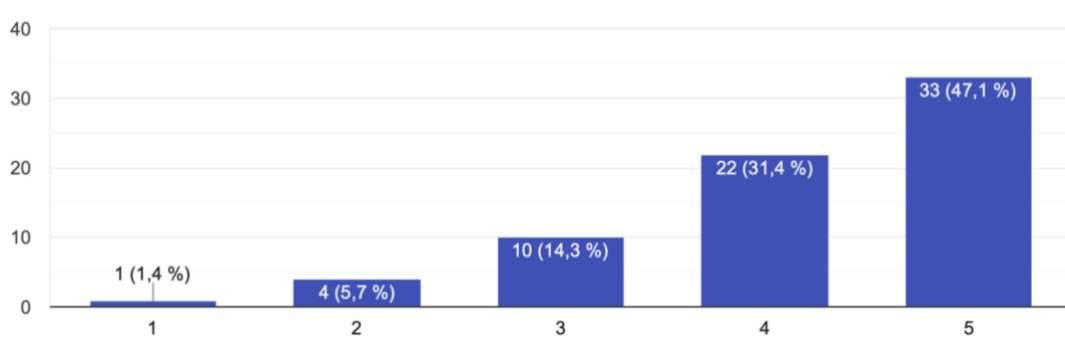
Gráfico 26. Tasa de fidelización de Xiaomi



Fuente: *Elaboración propia*

Esta elevada tasa de fidelización también está acompañada de una elevada voluntad a recomendar los productos de la compañía asiática, pues el 78,5% de los consumidores estarían dispuestos a recomendar los productos de Xiaomi a sus conocidos, con la intención de que adquieran uno de estos dispositivos.

Gráfico 27. Probabilidad de recomendar productos de Xiaomi

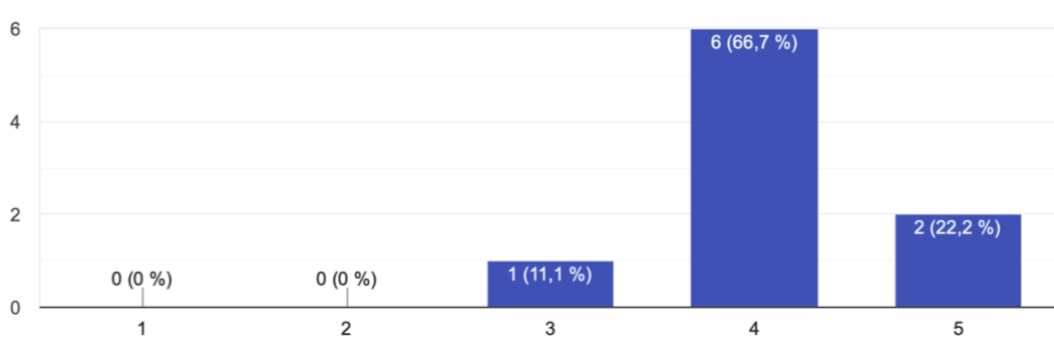


Fuente: Elaboración propia

La cantidad de consumidores de Xiaomi que han adquirido su dispositivo a través de una Mi Store es bastante diminuto, especialmente en la investigación realizada, pues solo nueve personas encuestadas han adquirido un *smartphone* en este establecimiento. A pesar de ello, se va a proceder al análisis de las gráficas al ser representativas y fiables de los consumidores de estas tiendas, pues cabe recordar que solo el 12,9% de los consumidores adquieren un teléfono inteligente en estas tiendas.

La característica más valorada por parte de los consumidores en su experiencia de compra en la Mi Store es el grado de resolución de dudas de los empleados con una calificación de 4,11. Esto demuestra la formación técnica que reciben los trabajadores de la Mi Store para aconsejar a los clientes.

Gráfico 28. Grado de resolución de dudas de los empleados de la Mi Store

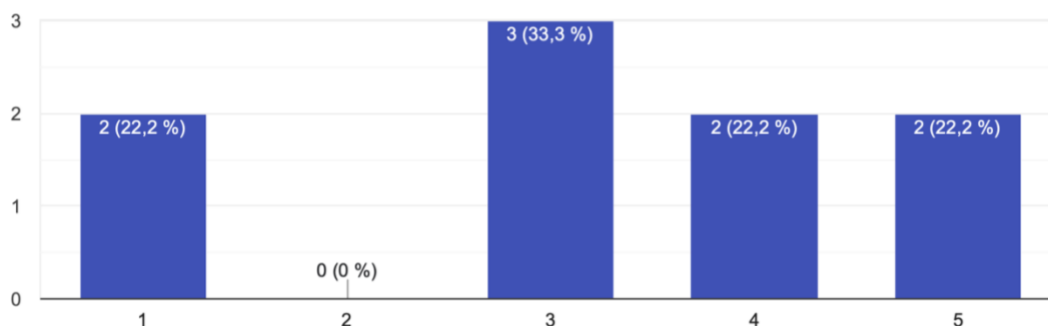


Fuente: Elaboración propia

Uno de los aspectos menos valorados por parte de los usuarios de Xiaomi es la empatía mostrada por los empleados en el momento de la compra, con una calificación de 3,22, y repartiendo las opiniones de los consumidores a lo largo de la mayoría de las opiniones, destacando ligeramente la opinión intermedia con un 33,3% de los encuestados.

Comparación del *customer experience* en la venta de *smartphones* en las tiendas físicas de Apple y Xiaomi – El caso de España

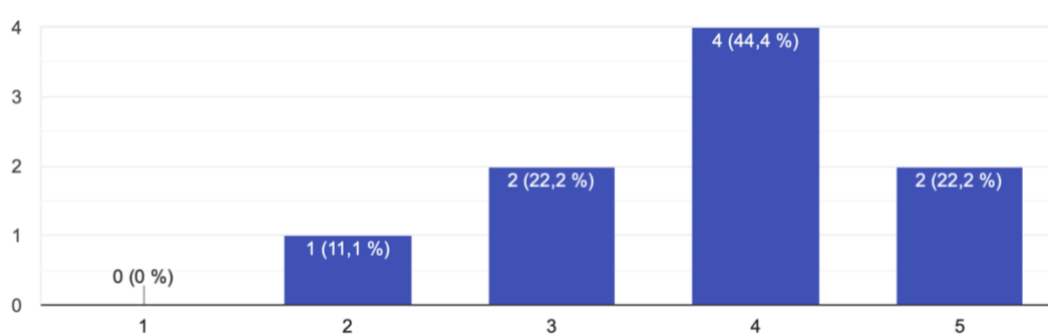
Gráfico 29. Grado de empatía de los empleados de la Mi Store



Fuente: Elaboración propia

La personalización en la atención al cliente de la Mi Store es la segunda característica mayor valorada de estos establecimientos, sin embargo, la calificación otorgada de 3,78 no llega a ser totalmente satisfactoria, a pesar de que la mayoría de los usuarios de Xiaomi están de acuerdo con haber recibido una atención personalizada.

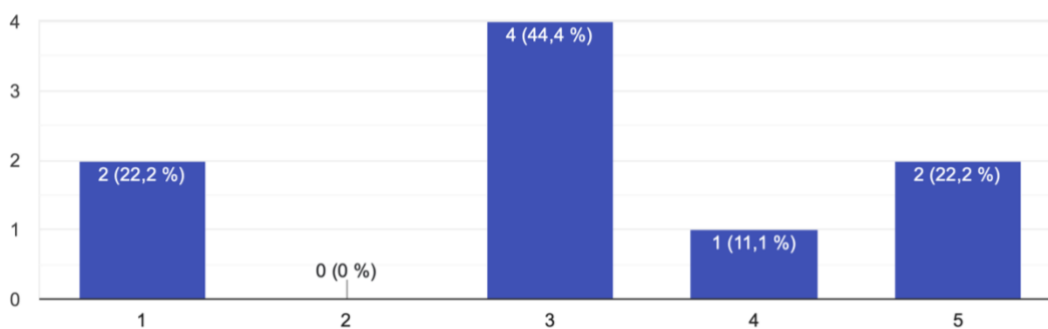
Gráfico 30. Grado de personalización de los empleados de la Mi Store



Fuente: Elaboración propia

Los clientes de la Mi Store, al igual que los de la Apple Store, no han percibido el tiempo invertido en la compra de sus dispositivos como ni excesivo ni poco, dando una calificación media de 3,11 sobre 5.

Gráfico 31. Percepción de tiempo invertido de compra en la Mi Store

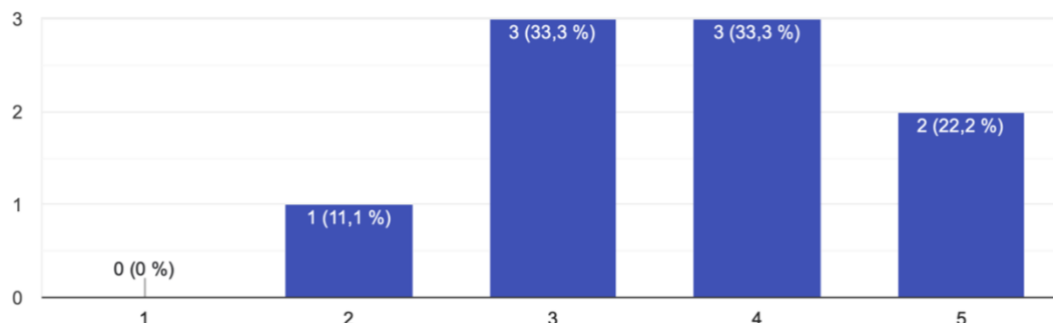


Fuente: Elaboración propia

En general, los clientes de Xiaomi muestran una ligera satisfacción con su experiencia de compra en los establecimientos oficiales de la compañía, otorgándole un 3,67 sobre

5 a este aspecto de la experiencia de cliente, y situando a la mayoría de los consumidores entre la calificación de satisfacción y la de indiferencia, con un 66,6% de los encuestados.

Gráfico 32. Grado de satisfacción personal con la experiencia de compra en la Mi Store



Fuente: Elaboración propia

4.1.1. Comparación de los resultados entre Apple y Xiaomi

Tras el análisis de todos los resultados de la investigación cualitativa, se va a realizar una breve comparación de cada uno de los aspectos estudiados en ambas compañías tecnológicas, para ayudar a comprender mejor cual tiene una mejor estrategia de experiencia de cliente en tienda física.

Tabla 22. Comparación de los resultados de la investigación cualitativa

	Apple	Xiaomi
Peso canales directos de venta	56,9%	35,7%
Peso canales físicos de venta	33,3%	12,9%
Tasa de fidelización	93,5%	85,7%
Compartición de valores	3,43	3,16
Expectativas	4,46	3,87
Recomendación de productos	4,36	4,17
Resolución	4,51	4,11
Empatía	4,32	3,22
Personalización	4,46	3,78
Tiempo	3,07	3,11
Satisfacción con la experiencia en tienda	4,34	3,67

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, cabe destacar que el peso de los canales de venta directos de ambas compañías son el resultado de la estrategia de distribución de cada una de ellas, pues Apple tiene una estrategia de distribución selectiva es normal que sus canales directos de venta tengan un peso elevado y Xiaomi tiene una estrategia de distribución intensiva, haciendo que los canales de venta indirectos tengan un mayor peso que los directos. También cabe destacar que los canales físicos de venta de Apple tienen un mayor peso

que los de Xiaomi, lo que puede resultar en que la mayoría de los usuarios de la compañía asiática no puedan disfrutar de la experiencia de cliente en los establecimientos físicos de la compañía.

Por otro lado, las tasas de fidelización de ambas compañías son bastantes elevadas, incluso para afirmar que pueden ser líderes del mercado, destacando Apple por encima de Xiaomi con un 7,6% más de clientes fieles. Sin embargo, la constante evolución que está sufriendo Xiaomi en los últimos años hace vislumbrar que dentro de un corto espacio de tiempo superará el 90% de la tasa de fidelización.

Por lo que respecta a los aspectos más propios del *customer experience*, la compañía de Cupertino supera en todos los campos estudiados a su principal competidor, destacando por encima de todas las expectativas, la empatía, la personalización y la satisfacción de la experiencia en la tienda, siendo las diferencias de las medias muy significativas. Los aspectos de empatía y personalización ya se habían comentado anteriormente con la metodología *Mystery Shopping*, coincidiendo los resultados, por lo que la encuesta ha reafirmado estos resultados. También cabe destacar, que, a pesar de que Apple tengan una mejor valoración del tiempo invertido en la compra, la valoración de este pilar es muy parejo en ambas compañías, por lo que se puede concluir que el tiempo invertido en la Apple Store y la Mi Store son iguales.

4.2. Resultados de la investigación cuantitativa

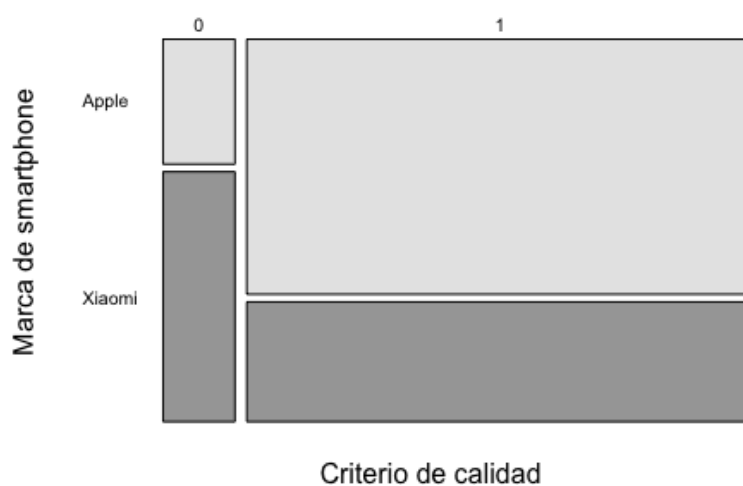
La investigación cuantitativa analiza los datos del cuestionario realizado a la población para determinar relaciones entre determinados grupos demográficos (Ramos Galarza, 2020). Para ello se han realizado una serie de análisis bivariantes para que determinen factores de dependencia entre variables a través del test Chi cuadrado, que dará como resultado el *p_valor*, el cual debe ser inferior a 0,05 para determinar cierto grado de dependencia y que a menor valor mayor será el nivel de dependencia.

Para ello, las variables en las que se ha basado para realizar el análisis bivalente con el resto de los factores son la marca de teléfono y los datos demográficos, pues son los datos más fácilmente identificables entre la población, a excepción del número de habitantes del municipio de residencia, al presentar un sesgo con los municipios comprendidos entre 10.001 y 50.000 habitantes, que representan tres cuartas partes de la muestra estudiada.

Por lo que respecta a la variable de marca, solo se han tenido en cuenta para cruzar datos las respuestas de los clientes de Apple y Xiaomi, obviando el resto de las respuestas al no resultar de importancia para la investigación. A través del análisis bivalente se ha determinado que la selección de una marca de *smartphone* es dependiente de la preferencia de calidad, del nivel de estudios y de la situación laboral.

La variable que muestra mayor dependencia con la marca es la variable de los clientes que basan su opinión en la calidad, con un *p_valor* de 0,000933. Esta relación se caracteriza por que los clientes que basan su decisión de compra en la calidad son más propensos a comprar productos de Apple, mientras que los clientes de Xiaomi no suelen basar su decisión de compra en la calidad.

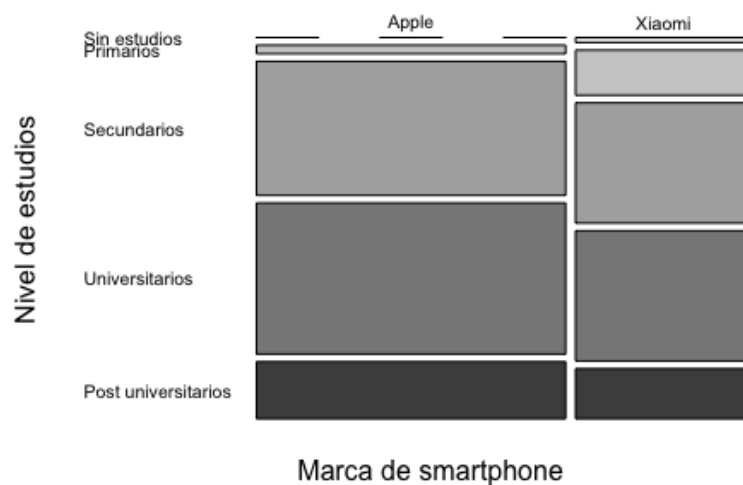
Tabla 23. Tabla de contingencia de marca de smartphone y preferencia de calidad



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, también existe cierto grado de dependencia entre la marca y el nivel de estudios, que destaca por que los usuarios con menor nivel de estudios tienden a comprar smartphones de Xiaomi, destacando los que solo tienen estudios primarios, mientras que los usuarios con mayor nivel de estudios son clientes de Apple, destacando los usuarios con estudios universitarios.

Tabla 24. Tabla de contingencia de marca de smartphone y nivel de estudios

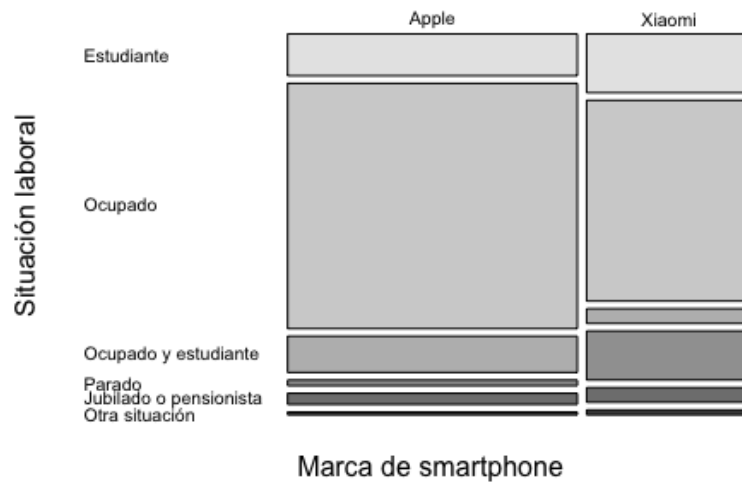


Fuente: Elaboración propia

Por último, también existe dependencia de la marca con la situación laboral, donde se observa que los ocupados y el grupo conjunto de ocupados y estudiantes son más propensos a consumir productos de Apple, mientras que el resto son más propensos a consumir productos de Xiaomi, en especial el grupo de los parados.

Comparación del *customer experience* en la venta de *smartphones* en las tiendas físicas de Apple y Xiaomi – El caso de España

Tabla 25. Tabla de contingencia de marca de *smartphone* y situación laboral

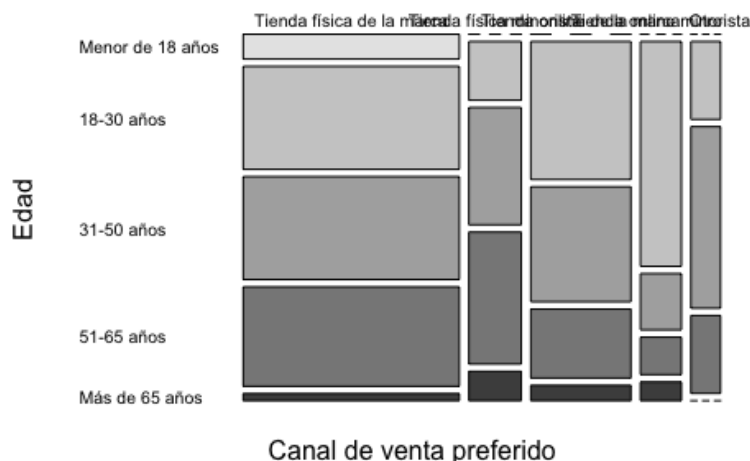


Fuente: Elaboración propia

La variable edad es la que más relaciones de dependencia se han encontrado en este análisis cuantitativo, pues tiene relación con hasta siete variables distintas como el canal de venta preferido, la preferencia de batería, la preferencia de cámara, la recomendación de Apple, la percepción del tiempo invertido en la Apple Store, la recomendación de Xiaomi y la fidelización de Xiaomi.

La primera de las relaciones mencionadas es la más débil que existe en el análisis al presentar un *p_valor* de 0,0474, que está dentro del intervalo de dependencia, pero muy cercano al límite. Esta dependencia destaca por que el grupo formado por las personas jóvenes se decanta hacia mercados *online* para la compra de productos electrónicos, mientras que los del grupo de 51 a 65 años se decanta por las tiendas físicas. Cabe destacar que el grupo de edad de 31 a 50 años prefiere comprar a través de otros canales no detallados.

Tabla 26. Tabla de contingencia de edad y canal de venta preferido

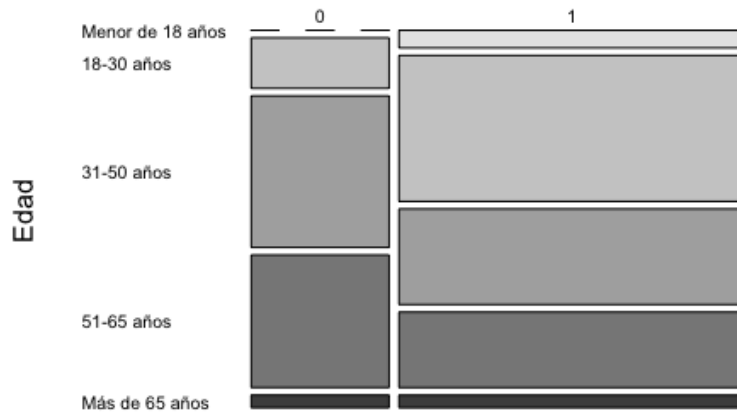


Fuente: Elaboración propia

La dependencia con la preferencia de batería es otra de las relaciones más fuertes que se han analizado, con un *p_valor* de 0,000911. En este caso se ha demostrado que, a menor edad, las personas son más propensas para tener en cuenta la batería a la hora de escoger un teléfono inteligente, donde destaca por encima del resto el grupo formado por las personas jóvenes, mientras que a partir de los 31 años la gente empieza a pensar

menos en la batería, hasta llegar al grupo de personas con más de 65 años donde ya no depende tanto la edad en la decisión.

Tabla 27. Tabla de contingencia de edad y preferencia de batería

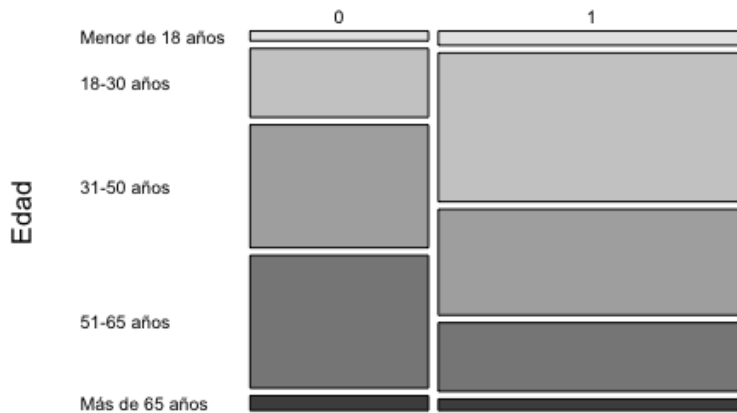


Preferencia técnica de batería

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la preferencia de la cámara para la selección de un *smartphone*, esta no depende de los grupos de edad extremos, mientras que en los grupos de edad intermedios cabe destacar que el grupo de los jóvenes tienen muy en cuenta la cámara y el resto no lo tienen en cuenta para la decisión de compra.

Tabla 28. Tabla de contingencia de edad y preferencia de cámara



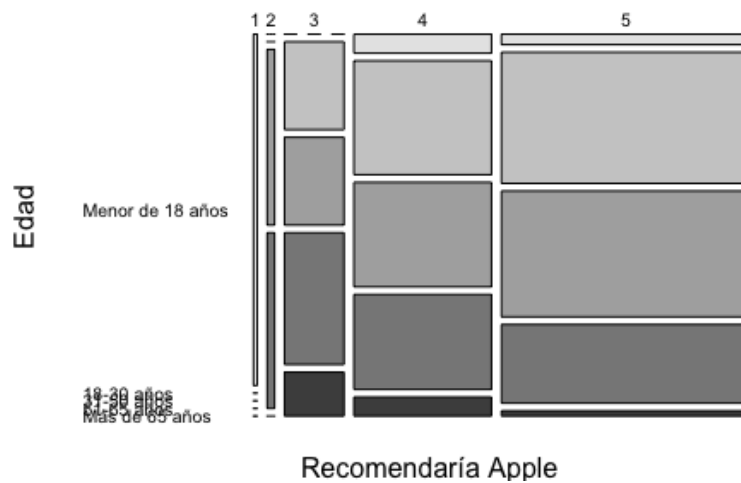
Preferencia técnica de cámara

Fuente: Elaboración propia

El grupo de edad que comprende entre los 18 y 50 años es el que mayor propensión tiene a recomendar la línea de productos de iPhone, mientras que a partir de los 51 años esta propensión se torna en indiferente. Cabe destacar que los menores de 18 años son los que menos recomienda esta línea de productos.

Comparación del *customer experience* en la venta de *smartphones* en las tiendas físicas de Apple y Xiaomi – El caso de España

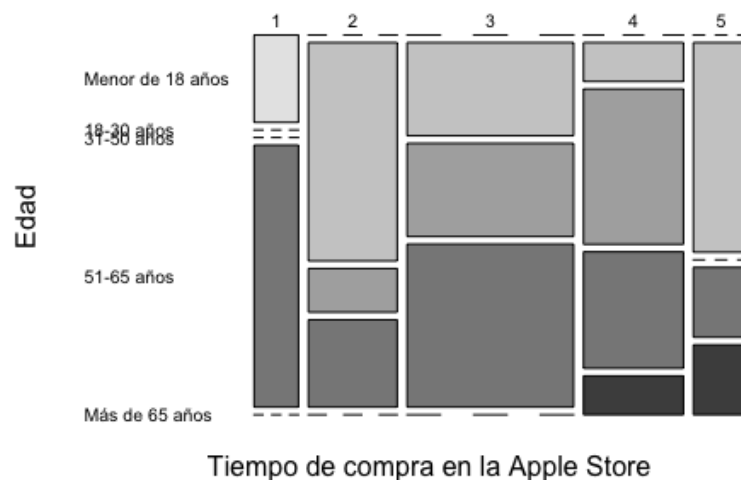
Tabla 29. Tabla de contingencia de edad y recomendación de Apple



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la percepción del tiempo de compra en la Apple Store, este es visto por parte de los menores de edad como muy positivo, mientras que a medida que aumenta la edad de los consumidores peor se percibe el tiempo invertido hasta llegar a los mayores de 65 años que lo ven como excesivo.

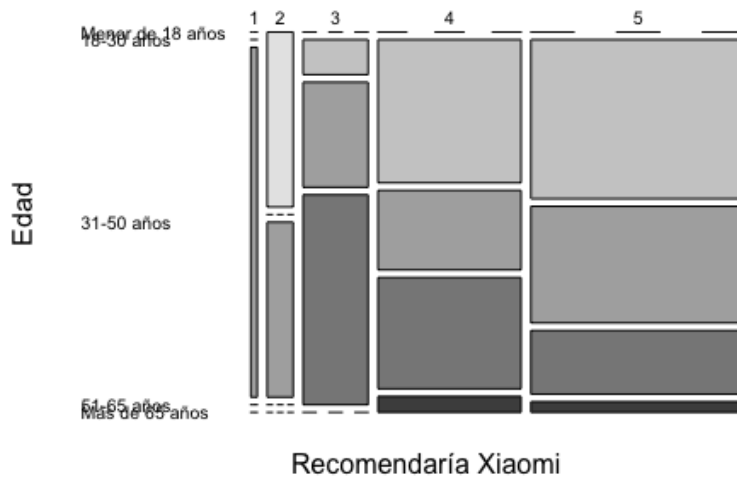
Tabla 30. Tabla de contingencia de edad y tiempo de compra en la Apple Store



Fuente: Elaboración propia

La relación de dependencia más fuerte que se ha estudiado en este análisis es la existente entre la edad y la recomendación de los *smartphones* de Xiaomi, obteniendo un p_valor de $6,05 \times 10^{-5}$. De esta relación se destaca que el grupo de personas jóvenes es el que mayor propensión tiene a recomendar los *smartphones* de Xiaomi, mientras que el grupo de personas entre 51 y 65 se encuentra en un nivel más intermedio y el grupo que comprende entre los 31 y los 50 años tiene opiniones dispares, al encontrarse las tendencias más en los extremos.

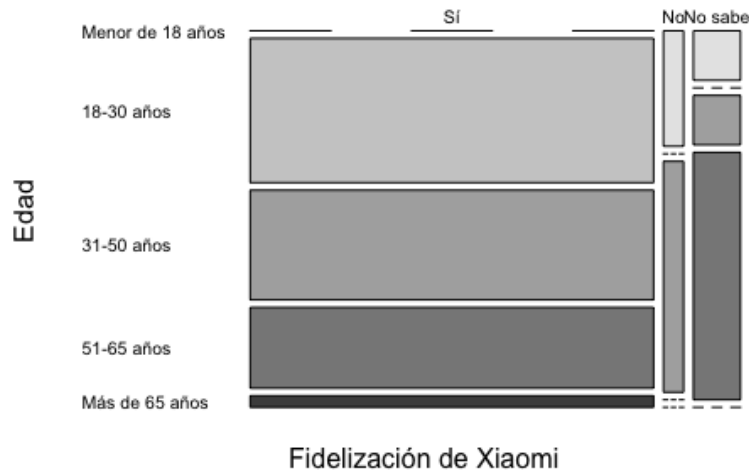
Tabla 31. Tabla de contingencia de edad y recomendación de Xiaomi



Fuente: Elaboración propia

La última relación de la variable edad es la segunda más fuerte que existe dentro de este estudio y esta es con la fidelización de los clientes de Xiaomi. Esta relación se caracteriza por que el grupo de edad de los jóvenes es más propenso a crear una fidelización a la marca Xiaomi, sin embargo, a medida que crece la edad, esta fidelización va bajando hasta llegar al grupo de 51 a 65 años, que no tiene muy clara la próxima decisión de compra con respecto a la marca.

Tabla 32. Tabla de contingencia de edad y fidelización de Xiaomi



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las relaciones de dependencia con el género de los consumidores, solamente se han detectado dos de estas con la importancia del apoyo a comunidades locales y el canal de venta preferido para comprar electrónica de consumo.

La primera de las relaciones detectada con el género ha sido con la importancia del apoyo a comunidades locales, donde se ha observado que los hombres tienen menos en cuenta el apoyo a comunidades locales en la selección de una marca de electrónica, mientras que las mujeres tienen mucho en cuenta esta característica.

Comparación del *customer experience* en la venta de *smartphones* en las tiendas físicas de Apple y Xiaomi – El caso de España

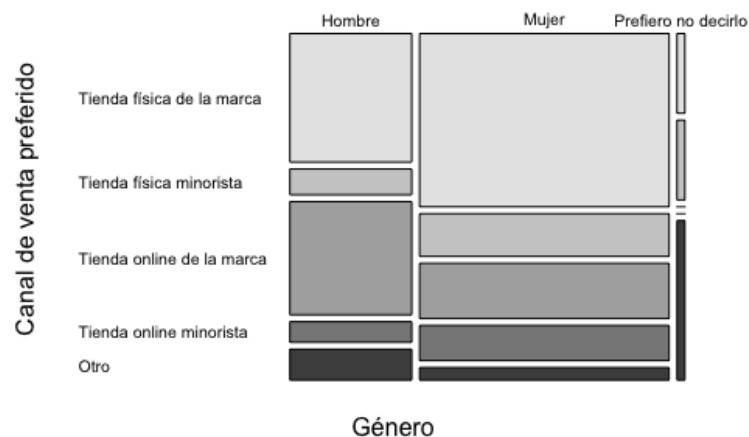
Tabla 33. Tabla de contingencia de género e importancia del apoyo de comunidades locales



Fuente: Elaboración propia

La dependencia de las variables género y el canal de venta preferido es la tercera relación de dependencia más fuerte que hay en el estudio, con un p_valor de 0,00134, y está caracterizada por que las mujeres son más propensas a comprar en tiendas físicas, mientras que los hombres son más propensos a comprar en tiendas *online*. Cabe destacar que ambos géneros tienden a comprar más en las tiendas oficiales de la marca frente a otros canales indirectos.

Tabla 34. Tabla de contingencia de género y canal de venta preferido

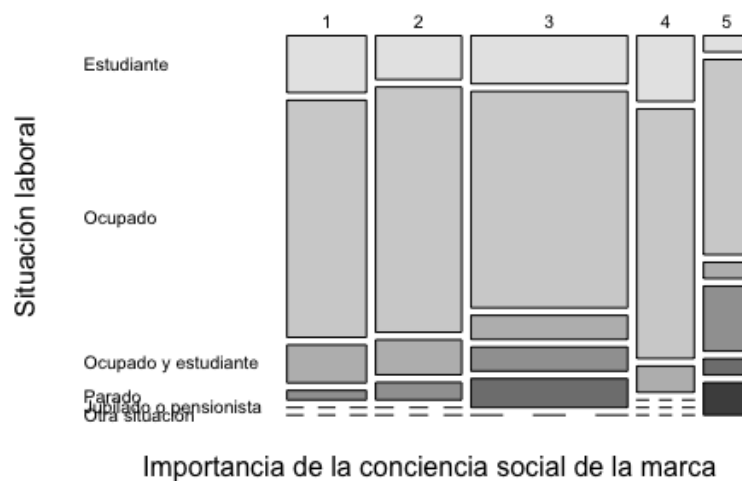


Fuente: Elaboración propia

La situación laboral es otra de las variables con más relaciones de dependencia se han determinado en el análisis bivariante con hasta seis relaciones, entre las que se encuentran la importancia de la conciencia social de la marca, la importancia del apoyo a comunidades locales, el criterio de imagen, la preferencia de batería, la compartición de valores con Xiaomi y la marca, esta última relación ya se ha mostrado al principio de este análisis.

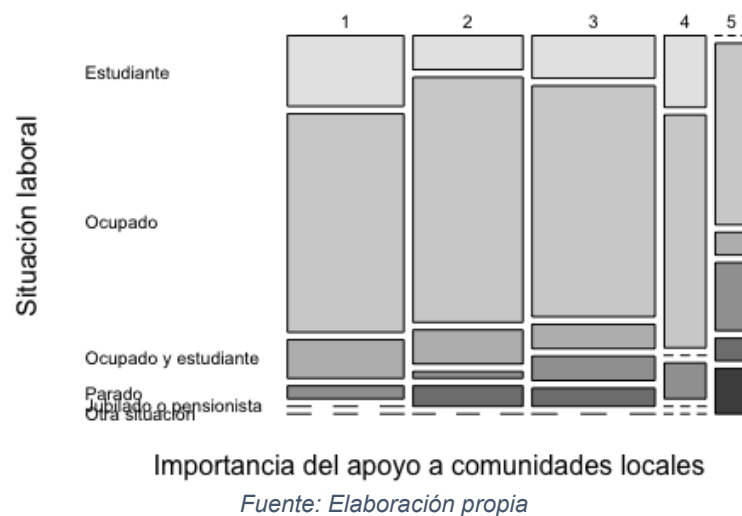
De la relación de dependencia existente entre la situación laboral y la importancia de la conciencia social de la marca se puede extraer que los grupos conformados por estudiantes y ocupados tienden a tener en menor consideración la conciencia social de la marca, mientras que los parados, jubilados y los que tienen una situación laboral distinta lo tienen más en cuenta.

Tabla 35. Tabla de contingencia de situación laboral e importancia de la conciencia social de la marca



La dependencia con el apoyo a las comunidades locales es la más fuerte que hay dentro de las relaciones con la situación laboral, con un p_valor de 0,00178, y se caracteriza con que los grupos conformados por estudiantes y ocupados que tienden a tener en menor consideración el apoyo a comunidades locales de las compañías, mientras que los parados, jubilados y los que tienen una situación laboral distinta lo tienen más en cuenta.

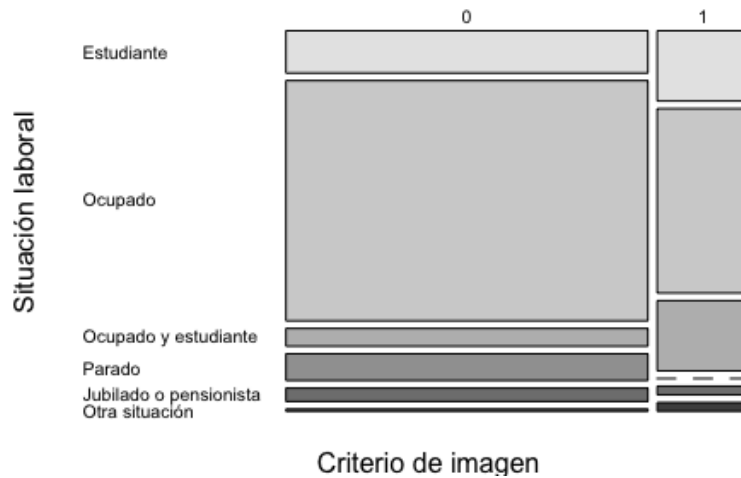
Tabla 36. Tabla de contingencia de situación laboral e importancia del apoyo a comunidades locales



También aparece una relación con el criterio de imagen para seleccionar una marca de telefonía móvil, donde se observa que los grupos conformados por estudiantes basan su decisión en la imagen de marca, mientras que los simplemente ocupados y parados no tienen en cuenta este criterio. También se observa que existe una ligera preferencia por este criterio entre los que se encuentran en otra situación laboral.

Comparación del *customer experience* en la venta de *smartphones* en las tiendas físicas de Apple y Xiaomi – El caso de España

Tabla 37. Tabla de contingencia de situación laboral y criterio de imagen

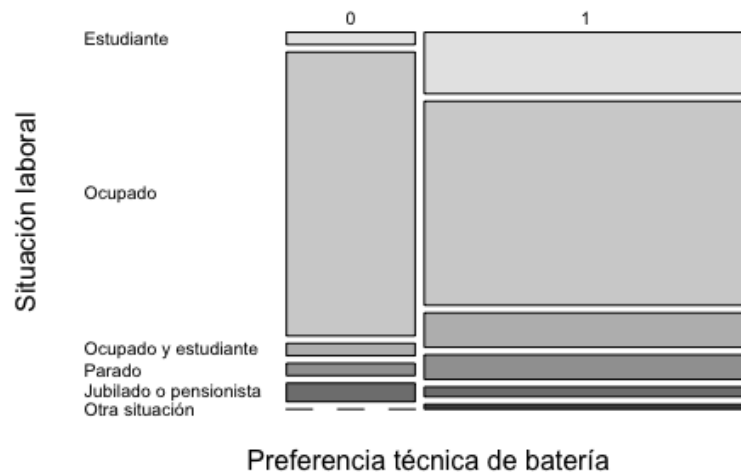


Criterio de imagen

Fuente: Elaboración propia

La preferencia de batería es otra de las variables que tienen una clara dependencia con la situación laboral pues solamente los ocupados, en mayor medida, y los jubilados, en menor medida, no tienen en cuenta la batería a la hora de compra un *smartphone*, mientras que el resto de los grupos lo tienen muy presente, sobre todo el grupo de los estudiantes.

Tabla 38. Tabla de contingencia de situación laboral y preferencia de batería

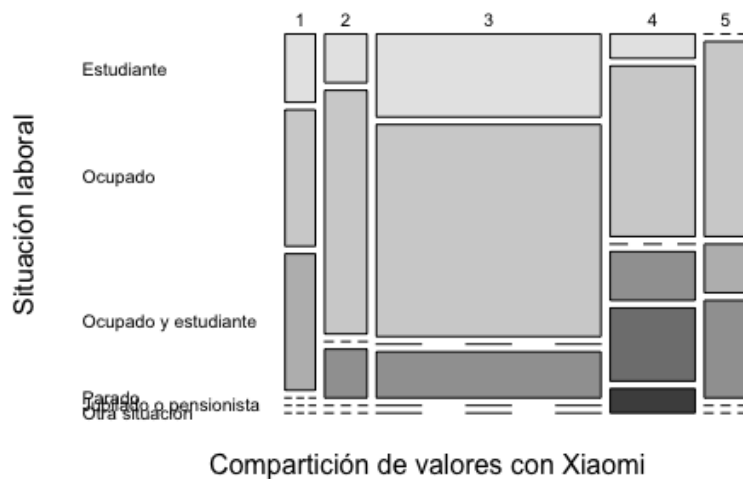


Preferencia técnica de batería

Fuente: Elaboración propia

La última de las relaciones de dependencia con la situación laboral es la propensión por compartir los valores con la marca Xiaomi, pues esta es muy elevada por parte de los parados y los pensionistas, mientras que los grupos de estudiantes y ocupados se encuentran en una situación intermedia. Destaca que el grupo mixto de ocupado y estudiantes tiene opiniones extremadamente distintas al encontrarse esta compartición dividida en dos extremos.

Tabla 39. Tabla de contingencia de situación laboral y compartición de valores con Xiaomi

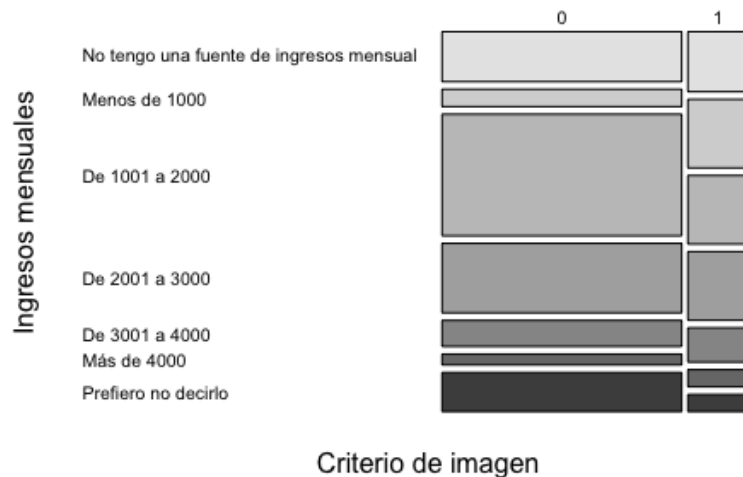


Fuente: Elaboración propia

Otra variable demográfica estudiada que se ha determinado que tiene diferentes relaciones de dependencias con otras es el nivel de ingresos mensuales, la cual está directamente relacionada con el criterio de imagen, la percepción del tiempo invertido en la Apple Store y el canal de venta utilizado para la compra de productos de la marca Apple.

En primer lugar, de la relación presente con el criterio de imagen se concluye que los grupos de personas sin fuente de ingresos y con ingresos inferiores a 1000€ basan su decisión en la imagen percibida de la marca por parte de la sociedad, mientras que los que se encuentran entre 1001€ y 2000€ y los que prefieren no decirlo no la basan en este criterio.

Tabla 40. Tabla de contingencia de ingresos y criterio de imagen

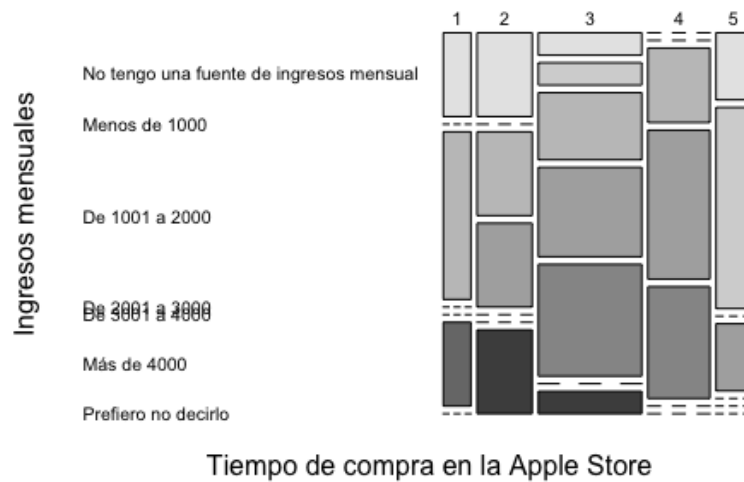


Fuente: Elaboración propia

La percepción del tiempo de compra de un iPhone en la Apple Store depende del nivel de ingresos mensuales de las personas, pues se ha demostrado que el grupo con ingresos inferiores a 1000€ es el que peor percibe el tiempo invertido en la compra a través de la Apple Store, llegando a considerarlo muy excesivo, mientras que los grupos con ingresos superiores a 3001€ son los que mejor perciben este tiempo de compra. El resto de los grupos se encuentran en opiniones diversificadas.

Comparación del *customer experience* en la venta de *smartphones* en las tiendas físicas de Apple y Xiaomi – El caso de España

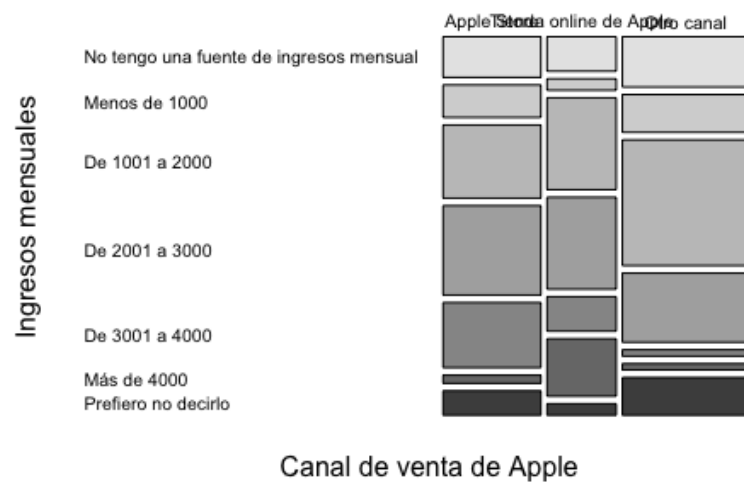
Tabla 41. Tabla de contingencia de ingresos y tiempo de compra en la Apple Store



Fuente: Elaboración propia

La última relación de dependencia con el nivel de ingresos es el canal utilizado para comprar un *smartphone* de la compañía de Cupertino, donde los grupos de personas con un nivel de ingresos inferiores a los 2000€ tienden a comprar productos de Apple a través de canales no oficiales de la marca, mientras que en los grupos con ingresos superiores a esa cifra prefieren comprar productos de Apple a través de los canales oficiales.

Tabla 42. Tabla de contingencia de ingresos y canales de venta de Apple



Fuente: Elaboración propia

La última de las variables con las que se han cruzados todos los datos posibles en la búsqueda de relaciones de dependencia es el nivel de estudios, llegando a determinar dependencias solamente con la importancia de la personalización a la hora de elegir una marca de electrónica, el canal de venta preferido para comprar productos electrónicos y la marca de *smartphone*, que ya se ha estudiado anteriormente.

La primera de las relaciones determina que el grupo de personas con estudios secundarios son los que más tienen en cuenta la personalización de su experiencia para la selección de una marca de electrónica de consumo, mientras que los grupos con estudios universitarios y post universitarios se encuentran en opiniones más moderadas.

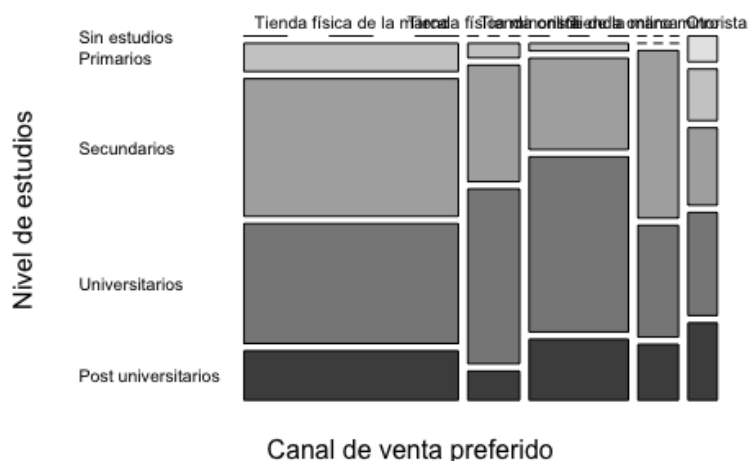
Tabla 43. Tabla de contingencia de nivel de estudios e importancia de la personalización



Fuente: Elaboración propia

Por último, la relación de dependencia entre el nivel de estudios y el canal de venta preferido para la compra de productos electrónicos es la relación con menos fuertes que existe en el estudio, con un p_valor de 0,0474, muy cercano al 0,05. Esta relación determina que los grupos de personas con estudios primarios y secundarios son más propensos a comprar productos electrónicos a través de tiendas físicas, mientras que las personas con estudios universitarios y post universitarios tienen una mayor propensión a comprar a través de mercados *online*, destacando que en estos dos grupos prefieren comprar directamente a la marca frente a los minoristas. Destaca que el grupo sin estudios tiene una ligera propensión a comprar a través de otros canales no definidos.

Tabla 44. Tabla de contingencia de nivel de estudios y canal de venta preferido



Fuente: Elaboración propia

4.3. Conclusiones de la investigación

Una vez analizados los resultados del cuestionario ad-hoc y determinadas las relaciones existentes entre los grupos demográficos y las preferencias de compra, se han enumerado una serie de conclusiones con la finalidad de sintetizar todos los resultados analizados a través de la metodología de la encuesta ad-hoc. Todas estas conclusiones han sido divididas en los diferentes bloques en los que se ha separado el formulario, además de un último apartado en el que se comparan diferentes resultados del estudio.

Consumo tecnológico y hábitos de consumo

- El *smartphone* es el dispositivo electrónico más extendido en la sociedad.
- La característica más importante a la hora de comprar un producto electrónico es la relación calidad precio y la menos importante es que las compañías apoyen a comunidades locales.
- La compra de *smartphones* todavía se realiza mayoritariamente a través de tiendas físicas, prefiriendo en todo momento las tiendas oficiales de la marca.
- El criterio más importante a la hora de seleccionar una marca de teléfonos inteligentes es la calidad.
- Los atributos técnicos a los que se les atribuye mayor importancia en los teléfonos inteligentes son la batería, el procesador y la cámara, mientras que los de menor importancia son el material de elaboración y el audio.
- Apple, Xiaomi y Samsung dominan más de las tres cuartas partes del mercado de telefonía móvil en España, siendo Apple el líder indiscutible.
- Las personas jóvenes suelen comprar productos electrónicos a través de mercados *online*, basan su decisión de compra en la cámara del modelo de *smartphone*.
- Las personas de entre 51 y 65 años suelen comprar productos de electrónica en tiendas físicas.
- La importancia de la batería a la hora de comprar un *smartphone* va disminuyendo conforme aumenta la edad.
- Los hombres tienden a comprar productos de electrónica a través de mercados *online*.
- Las mujeres tienen en alta consideración el apoyo a comunidades locales y suelen comprar electrónica a través de comercios físicos.
- Los estudiantes basan su elección de compra en la imagen de la marca y tienen muy en cuenta la duración de la batería a la hora de escoger un modelo de *smartphone*.
- El grupo conjunto de ocupados y estudiantes basan su elección de compra en la imagen de la marca.
- Las personas con otra situación laboral tienen muy en cuenta la conciencia social de la marca y el apoyo a comunidades locales.
- Las personas sin una fuente fija de ingresos fijan su decisión de compra en la imagen de la marca.
- Las personas con estudios secundarios son los que más tienen en cuenta la personalización de la experiencia a la hora de escoger una marca de electrónica.
- Los grupos de personas con estudios primarios y secundarios son más propensos a comprar productos electrónicos a través de tiendas físicas.
- Las personas con estudios universitarios y post universitarios tienen una mayor propensión a comprar a través de mercados *online*.

Apple

- La mayoría de los clientes de Apple han adquirido un iPhone a través de canales directos.
- Los clientes de Apple tienen mayor nivel de estudios y se encuentran estudiando y/o trabajando.
- Las personas de entre 31 y 50 años son más propensas a recomendar la línea de productos de iPhone.

- La percepción del tiempo de compra en la Apple Store va empeorando conforme aumenta la edad.
- Las personas con ingresos mensuales inferiores a 1000€ basan su decisión de compra en la imagen de la marca y son los que peor perciben el tiempo invertido en la compra a través de la Apple Store.
- Las personas con ingresos inferiores a los 2000€ compran productos de Apple a través de canales indirectos de venta.
- Las personas con ingresos superiores a los 2001€ compran productos de Apple a través de canales directos de venta.
- Las personas con ingresos mensuales comprendidos entre los 3001€ y los 4000€ son los que mejor perciben el tiempo invertido en la compra de productos en la Apple Store.

Xiaomi

- Los canales de venta indirecta de Xiaomi son los de mayor peso en las ventas de *smartphones* de la compañía.
- Los clientes de Xiaomi tienen un menor nivel de estudios y en la actualidad se encuentran estudiando solamente, desempleados o jubilados.
- Conforme aumenta la edad, menor es la fidelización por los *smartphones* de Xiaomi.
- Los parados, jubilados y pensionistas tienen las mismas características que son tener muy en cuenta la conciencia social de la marca y el apoyo a comunidades locales, además de compartir los valores de marca de Xiaomi.

Comparación de Apple y Xiaomi

- Apple supera a Xiaomi en la valoración de la mayoría de los Pilares de la excelencia en la experiencia.
- La percepción del tiempo invertido en tienda física es muy similar entre los consumidores de Apple y Xiaomi.
- Los usuarios de teléfonos iPhone basan su decisión de compra en la calidad, mientras que los de Xiaomi no.
- Las personas jóvenes son más propensas a recomendar los teléfonos inteligentes tanto de Apple como de Xiaomi y son más fieles a Xiaomi.

Capítulo 5. Conclusiones

5.1. Conclusiones

En conclusión, el mercado de teléfonos inteligentes en España es uno de los más competitivos en la economía actual, debido, en gran parte, a que es el producto tecnológico más extendido en la sociedad, pues solo el 4% de esta no está en posesión de uno, y la existencia de una gran cantidad de empresas dentro del sector. Entre las numerosas empresas destacan Apple y Xiaomi, al estar entre las líderes del mercado.

Esto se debe, en gran medida, por las estrategias llevadas a cabo por ambas empresas para hacer llegar sus productos de telefonía móvil a la mayor cantidad de clientes posibles. Sin embargo, estas estrategias son diferentes, al igual que los productos que venden, a pesar de ser la misma tipología de producto. En este sentido, mientras que Apple trata de vender una exclusividad a través de la línea de productos iPhone, Xiaomi trata de hacer lo contrario al pretender mejorar la accesibilidad de las tecnologías más novedosas a todos los usuarios. Esto se ve reflejado en las estrategias de precio y distribución, pues la compañía de Cupertino tiene una estrategia de diferenciación de precios y de distribución selectiva para desprender una percepción de calidad en sus productos y de exclusividad, respectivamente, y la compañía del gigante asiático tiene una estrategia de liderazgo en costes y de distribución intensiva para hacer más accesibles. En el caso de la estrategia de comunicación pasa todo lo contrario al confluir en el uso de sus consumidores como los embajadores de la marca para transmitir confianza a otros potenciales clientes, además de ser una de las estrategias comunicativas con menor coste para la empresa.

Sin embargo, en los últimos años se ha demostrado que el simple uso de estas estrategias no es suficiente para la atracción y posterior retención de clientes, que es el propósito final de estas empresas, pues los clientes buscan una experiencia de compra única. Por ello se ha definido el *customer experience* que resalta la importancia de las relaciones humanas y la conciencia social como elementos diferenciadores. Esta estrategia cuenta con seis pilares medibles que son fundamentales para el éxito en la estrategia de la experiencia.

En el análisis de estos pilares, cabe destacar las similitudes encontradas entre la experiencia de cliente de Apple y Xiaomi como es el caso de la honestidad a través de la implantación de programas de responsabilidad social corporativa alineadas con la ética de los consumidores, un nivel de resolución basado en la preparación técnica de todos sus empleados o la creación de expectativas muy elevadas con sus productos a través de fuertes estrategias de comunicación. Por lo contrario, también existen diferencias, incluso más que similitudes, entre las estrategias para la gestión de la experiencia como es el caso de la resolución que, a pesar de tener una similitud, a Xiaomi les falta un servicio técnico cercano a sus clientes para ahorrar tiempos de espera; en Xiaomi existe una falta de formación a la hora de mostrar empatía con sus clientes; tampoco existe una personalización en la atención al cliente de las Mi Store para adaptarse a las necesidades únicas de cada persona; a diferencia de Apple, los empleados de las tiendas oficiales de Xiaomi no facilitan la comprensión de los atributos técnicos de sus dispositivos a través de lenguaje simple para los clientes; y, por último, la gestión de la experiencia de los empleados, que tiene una gran importancia pues son los que estarán en contacto directo con los consumidores, es muy diferente entre la empresa Xiaomi y las Mi Stores, al ser estas últimas franquicias de la compañía.

Además, también son de suma importancia los factores de satisfacción y lealtad en los clientes, que son reacciones positivas ante las diferentes estrategias llevadas a cabo por las compañías. En lo referente a la satisfacción, estas son muy elevadas, ya que mientras los consumidores de Apple valoran la calidad de los productos y las funciones incorporadas, los de Xiaomi se encuentran satisfechos de haber desembolsado su dinero en un producto de una calidad que lo vale. Por otra parte, ambas empresas tienen elevados índices de lealtad que se traduce en la formación de comunidades de usuarios que se comportan como los mayores defensores de la marca y, tal como se ha comentado anteriormente en las estrategias de comunicación de ambas compañías, estos son utilizados para atraer a nuevos consumidores.

Toda esta información ha sido contrastada a través de diferentes metodologías que funcionan como fuentes primarias de información, como son el cuestionario ad-hoc y el *Mystery Shopping*. Con estas metodologías se ha justificado la veracidad de las fuentes secundarias utilizadas para el marco conceptual de este proyecto, remarcando la superioridad de Apple en muchos aspectos del *customer experience* sobre su rival Xiaomi. En especial con la metodología *Mystery Shopping*, con la que se ha comprobado la cantidad de diferencias existentes en la gestión de la experiencia de cliente en la Apple Store frente a la Mi Store, siendo esta última la clara damnificada de esta comparativa.

En definitiva, Apple supera en muchos aspectos a Xiaomi en la gestión de la experiencia de cliente en tienda física y esto puede ser debido a la estrategia de franquicias llevada a cabo en las Mi Stores, pues la compañía asiática no se encuentra en una posición de control total sobre la experiencia de cliente al ser los empleados contratados y formados por parte de las empresas franquiciadas. Esta situación hace que los pilares de la excelencia en la experiencia relacionados directamente con la tienda física, como son los casos de la resolución, la empatía, la personalización y el tiempo y esfuerzo, además del *employee experience*, no tengan una calidad óptima para satisfacer las necesidades subjetivas de los clientes y, en consecuencia, puedan percibir una mala imagen de la compañía en su conjunto.

5.2. Propuestas de actuación

Muchos son los aspectos que mejorar por parte de ambas compañías para ofrecer a los clientes la mejor experiencia posible en sus tiendas oficiales, pues, al fin y al cabo, son el contacto más directo de la compañía con sus clientes, haciendo que las interacciones mantenidas en ellas a través de los empleados repercutan directamente en la imagen de marca. Además de las estrategias generales que integran el marketing mix de la empresa, que también afectan directamente a la percepción de los clientes de la empresa y, por ende, su propia experiencia.

Es por ello por lo que a continuación se van a realizar una serie de propuestas de actuación con el fin de mejorar los errores detectados en las estrategias de Apple y Xiaomi, para así ofrecer a sus clientes la mejor experiencia posible. Dentro de estas propuestas, tal como se ha descrito a lo largo de todo el trabajo, Apple supera en muchos aspectos a Xiaomi, por lo que se van a realizar más propuestas de actuación a la compañía asiática.

Comparación del *customer experience* en la venta de *smartphones* en las tiendas físicas de Apple y Xiaomi – El caso de España

Tabla 45. Propuestas de actuación de Apple y Xiaomi

Estrategias	Apple	Xiaomi
Producto	Vuelta del adaptador de corriente	Reducir la amplitud de la línea de <i>smartphones</i>
Precio	Reducción de precios	Aumentar la política de margen de beneficio
Distribución	Mejora de la distribución de las tiendas	Replantear al sistema de franquicias
Comunicación	Promoción de los cursos formativos	Aumentar la inversión en comunicación
Customer experience	Simplificación de las políticas de garantía y reparación	Aumentar la inversión en la calidad de servicio
		Implantación de un servicio técnico propio
	Ampliación de alianzas estratégicas	Recolección del <i>feedback</i> de los clientes
		Disminuir la imitación de las estrategias de Apple

Fuente: Elaboración propia

En el caso de Apple, la primera de las propuestas relacionadas con el marketing mix es en cuanto a la estrategia de producto. Esta propuesta es de las más simples que se van a realizar, pues consiste en la vuelta del adaptador de corriente en los cargadores de la compañía. Un movimiento fuertemente criticado por parte de los usuarios de la marca, a pesar de que la compañía argumenta esta decisión en la protección medioambiental (Pastor, 2020).

La siguiente propuesta está relacionada con una disminución de los precios de los dispositivos móviles de la compañía, ya que, a pesar de que intenta demostrar a través de esta variable exclusividad de la marca, muchos de sus clientes habituales no pueden permitirse desembolsar cerca de 1.500€ en un nuevo dispositivo móvil, más aún ante la situación actual de inflación que está viviendo la sociedad. Además, no existe una necesidad real por parte de la compañía para plantear estos precios, ya que el beneficio neto de la compañía es del 25% (Apple, 2023).

En cuanto a la estrategia de distribución de la compañía, es sabido que Apple no tiene intención de abrir más Apple Stores en territorio español en los próximos años, haciendo que el número de establecimientos se queden en 11. Sin embargo, estas muestran una distribución desigual entre las diferentes comunidades autónomas conforme a la población de cada una de ellas. Por ejemplo, la Comunidad de Madrid cuenta con 4 establecimientos, cuando les tocarían solamente 2, mientras que hay comunidades autónomas como Galicia o el País Vasco que no cuentan con ninguna Apple Store con una población de más de dos millones de habitantes. Por lo que se propone realizar una redistribución de las Apple Stores para que haya un reparto más justo y equitativo, para llegar al mayor número de usuarios posible y que disfruten de la experiencia de cliente única ofrecida.

Tabla 46. Distribución de las Apple Stores en España

Comunidad autónoma	Población	Tiendas reales	Tiendas teóricas
Andalucía	8.472.407	1	2
Aragón	1.326.261	1	0
Asturias	1.011.792	0	0
Balears, Illes	1.173.008	0	0
Canarias	2.172.944	0	1
Cantabria	584.507	0	0
Castilla y León	2.383.139	1	1
Castilla - La Mancha	2.049.562	0	0
Cataluña	7.763.362	2	2
Comunitat Valenciana	5.058.138	1	1
Extremadura	1.059.501	0	0
Galicia	2.695.645	0	1
Comunidad de Madrid	6.751.251	4	2
Región de Murcia	1.518.486	1	0
C.F. Navarra	661.537	0	0
País Vasco	2.213.993	0	1
La Rioja	319.796	0	0
Ceuta	83.517	0	0
Melilla	86.261	0	0
TOTAL	47.385.107	11	11

Fuente: Elaboración propia (Apple, 2023) y (INE, 2022)

La última propuesta relacionada con el marketing mix se enmarca en la estrategia de comunicación es la promoción de los cursos formativos que ofrecen a través de sus Apple Stores para aprender a utilizar todas las funciones de los dispositivos de la compañía. También sería positivo realizar videotutoriales para que todos los clientes puedan disfrutar de estas ventajas sin necesidad de trasladarse a la tienda oficial de la marca.

En lo referente a las propuestas relacionadas con la mejora de la experiencia de cliente, estas se basan en la simplificación de las políticas de garantía y reparación de los productos y la ampliación de las alianzas estratégicas con empresas proveedores y de distribución.

La primera de estas propuestas se realiza debido a la alta confusión que supone la política de garantía y reparación llevada a cabo por parte de la compañía de la manzana, que ha sido siempre foco de descontento de diversos clientes con la empresa. La segunda va en línea con diversas estrategias llevadas a cabo por Apple que es el fortalecimiento de alianzas estratégicas, sin embargo, este fortalecimiento debe de ser continuo a través de la búsqueda de nuevas alianzas con proveedores y distribuidores estratégicos que hagan que los productos sean de la mejor calidad y estén siempre disponibles para los clientes.

Mientras que, en el caso de Xiaomi, se propone una reducción en la profundidad de la línea de *smartphones*, ya que 41 dispositivos es un número muy elevado, además de

las escasas diferencias que muestran unos con otros respecto a sus características. Por lo que se recomienda realizar un estudio de los modelos más vendidos y con las características más distintivas, dejando a esta línea con un máximo de 10 dispositivos por serie.

Por lo que respecta a la variable precio, a pesar de que Xiaomi cuenta con una política consistente en que el margen de beneficio de sus productos no aumente el 5%, se debería realizar un aumento de este margen para prevenir futuros escenarios menos favorables para la compañía como el visto a principios del 2022, en el que ha pasado del año anterior con un margen de beneficio del 9,75% a apenas un 0,58% con una disminución del 13% de las ventas.

La propuesta a realizar en la estrategia de distribución también afecta directamente a la estrategia de experiencia de cliente, pues aborda un replanteamiento de la política de franquicias de la compañía, pues se ha comprobado que el sistema de franquicias, a pesar de ofrecer costes inferiores a una gestión directa, no está funcionando de la mejor manera en cuanto al trato con los clientes, por lo que se puede desprender tanto de las fuentes de investigación primarias como de las secundarias. Dentro de esta estrategia se realizan dos propuestas: la gestión directa de las Mi Stores o la implantación de sistemas de control efectivos. La primera propuesta es la que supondría un mayor incremento de los costes para la empresa, pero también supondría un control pleno de la experiencia de cliente de la compañía a través de la correcta formación de sus empleados. La segunda propuesta planteada mantiene el sistema de franquicias, aunque incluye un sistema de control efectivo sobre la experiencia de cliente ofrecidas en ellas a través de diferentes metodologías como puede ser el caso del *Mystery Shopping*, que será realizado a través de empresas especializadas en estas prácticas.

La última de las estrategias del marketing mix es la de comunicación, cuya propuesta es un incremento en esta partida por parte de la empresa para llegar al mayor número de espectadores posibles. Esta propuesta no desmerece en absoluto la labor llevada a cabo por parte de la compañía, sino que trata de poner en valor el desempeño llevado a cabo para que tenga una mayor repercusión en los potenciales clientes de la marca.

En lo referente a la estrategia de experiencia de cliente de Xiaomi, las propuestas que se realizan abordan temáticas más amplias que las realizadas con anterioridad para Apple como son una mejora en la inversión de la calidad del servicio, la implantación de un servicio de reparación físico, la recopilación del *feedback* de los clientes y dejar de imitar muchos aspectos de Apple.

La primera de estas propuestas tendría una estrecha relación con el replanteamiento de la política de franquicias de la compañía, ya que un aumento de la inversión en la calidad del servicio por parte de la compañía haría posible el control de la práctica totalidad de la experiencia de cliente, algo que con el sistema de franquicias es muy difícil.

En cuanto al servicio técnico de la compañía, también se ofrecen dos propuestas que dependerían de la decisión tomada con respecto a la gestión de las Mi Stores, pues se plantea la integración de un servicio de reparación físico en el propio establecimiento, mientras que, si se sigue abogando por el sistema de franquicias, se plantea la búsqueda de alianzas con empresas minoristas de servicios de reparación cercanos a los clientes. Estas propuestas están planteadas con el único fin de reducir el tiempo de reparación que sufren los clientes.

También es muy importante la recopilación de las opiniones de los clientes, una vez realizada la compra, para valorar las fortalezas y debilidades de su experiencia de

cliente en las tiendas físicas, con el fin de corregir o mantener los puntos descritos por ellos para que los próximos clientes puedan disfrutar de una experiencia plena en los establecimientos de la compañía.

Por último, desde sus inicios, Xiaomi ha imitado muchas estrategias de Apple al ser tenida la compañía de la manzana como un referente empresarial. A pesar de ello, la compañía asiática debería dejar de imitar este tipo de estrategias al operar con segmentos de mercado distintos y no estar en posesión del mismo presupuesto.

5.3. Limitaciones del trabajo

La limitación más clara que ha habido en el trabajo está relacionada directamente con la temática escogida, pues el mercado tecnológico es muy amplio y diverso, y pueden existir experiencias de cliente tanto en la tienda física como en la *online*. Por lo que, desde un primer momento, el trabajo se ha visto limitado y haciendo que se decantara por la temática del mercado de teléfonos inteligentes y la experiencia en tienda física, al ser los dispositivos electrónicos más utilizados en la actualidad y ser la experiencia en tienda física la mejor para los clientes, respectivamente.

Otra limitación observada es la brecha de información existente entre las dos marcas estudiadas, pues en el caso de Apple esta cuenta con gran cantidad de estudios de diferentes ámbitos dentro de la organización, mientras que Xiaomi cuenta con pocos estudios, debido, en gran medida, a su relativa juventud en el mercado de la electrónica de consumo. Esta limitación se hace más visible a la hora de estudiar las tiendas físicas oficiales de ambas compañías, pues no existe ningún estudio relacionado con las Mi Sotres, por lo que se ha optado por recolectar información de estas a través de artículos de páginas especializadas y de la prensa.

Con relación al *customer experience*, este apartado cuenta con las limitaciones relacionadas con el alto desconocimiento de este término y la falta de consenso en los elementos que lo componen. Por lo que hace complicado realizar un estudio contrastado con la mayoría de los estudios realizados, teniendo que elegir el estudio realizado por la consultora KPMG International, al ser el más completo en la nueva realidad planteada tras la pandemia del Covid-19.

Por último, existe una clara limitación relacionada con la encuesta realizada en el estudio, pues muestra una limitación geográfica y temporal que dificulta la generalización de los resultados al total de la población y hace que el estudio no tenga el mayor nivel de detalle posible.

5.4. Recomendaciones empresariales

Con la finalidad de sacar el máximo rendimiento a las estrategias llevadas a cabo por Apple y Xiaomi, se van a proponer una serie de recomendaciones empresariales a través del análisis CAME a partir del análisis DAFO de cada una de las organizaciones.

El análisis CAME es un análisis que se deriva del análisis DAFO, que suele ser utilizado por las empresas para realizar un plan de acción futuro. El análisis recibe su nombre a través de las siglas de sus diferentes puntos: corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades (Sainz de Vicuña Ancín, 2022).

El primer análisis que se va a realizar será el relacionado con la compañía Apple a partir de su análisis DAFO.

Tabla 47. Matriz DAFO y CAME de Apple

Debilidades	Corregir
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de los costes de producción 2. Pérdida de cuota de mercado 3. Bajo peso de los canales de venta directa en las ventas totales 4. Baja presencia de Apple Stores en España 5. Elevados tiempos de espera en las Apple Store 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimizar los procesos de producción para reducir costes 2. Desarrollar y fortalecer estrategias de <i>marketing</i>, ventas y promoción para recuperar cuota de mercado e impulsar canales de venta directa 3. Expandir la presencia de Apple Stores en España mediante la apertura de nuevas tiendas 4. Optimizar la gestión de la demanda y los procesos en las Apple Stores
Amenazas	Afrontar
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de los tipos de interés 2. Implantación de un marco fiscal internacional unificado 3. Baja confianza de los consumidores en la economía 4. Cambio en los hábitos de consumo hacia mercados <i>online</i> 5. Alquiler de teléfonos inteligentes 6. Objetivos de Desarrollo Sostenibles 7. Alto grado de competencia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar la posibilidad de ofrecer opciones de financiamiento atractivas para los clientes 2. Identificar oportunidades de optimización fiscal dentro del nuevo marco fiscal 3. Destacar los valores y fortalezas de la empresa para generar confianza en el mercado 4. Potenciar la presencia y las capacidades de venta <i>online</i> 5. Identificar oportunidades de colaboración con empresas de alquiler de dispositivos 6. Comunicar y promover los esfuerzos de sostenibilidad de la empresa 7. Diferenciarse mediante la calidad el valor agregado y la calidad de los productos y servicios
Fortalezas	Mantener
<ol style="list-style-type: none"> 1. Compañía con mayor valor de marca 2. Ecosistema de dispositivos 3. Pocas líneas de productos 4. Sistema operativo iOS 5. Exclusividad de la marca 6. Calidad y diseño de los productos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potenciar y proteger el valor de la marca 2. Maximizar los beneficios del ecosistema de dispositivos Apple 3. Continuar enfocándose en las líneas de productos exitosas

<ol style="list-style-type: none"> 7. Amplio catálogo de servicios 8. Alta inversión en investigación 9. Estrategia de distribución selectiva 10. Cadena de suministro eficiente 11. Relaciones contractuales con proveedores estratégicos 12. Consistencia en la estrategia de comunicación 13. Capacidad de generar expectación 14. Mayor tasa de fidelización del mercado 15. Comunidad de usuarios o MacHeads 16. Venta de experiencias en las Apple Store 17. Las Apple Store son símbolos de las ciudades 18. Plantilla de empleados formados en la experiencia del cliente 19. Dominancia de la línea de iPhones en las Apple Store 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Realizar actualizaciones periódicas del sistema operativo iOS 5. Mantener el posicionamiento exclusivo de la marca 6. Mantener altos estándares de calidad y diseño 7. Mantener y ampliar la variedad de servicios de la compañía 8. Mantener e, incluso, aumentar la inversión en investigación y desarrollo 9. Mantener una estrategia de distribución selectiva y exclusiva 10. Optimizar la gestión de la cadena de suministro 11. Fortalecer y expandir las relaciones con proveedores 12. Mantener una comunicación coherente y efectiva 13. Innovar en estrategias de generación de expectación en los consumidores 14. Reforzar estrategias de retención y lealtad de clientes 15. Fomentar la participación y el compromiso de la comunidad de consumidores a través de programas 16. Mejorar la experiencia de compra en las Apple Stores 17. Mantener y fortalecer la imagen social de las Apple Stores 18. Mantener los programas de formación y desarrollo para los empleados de las Apple Store 19. Mantener la dominancia de los iPhones en las Apple Stores
Oportunidades	Explotar
<ol style="list-style-type: none"> 1. Salario medio elevado 2. Tecnologías emergentes 3. Periodo de cambio de los <i>smartphones</i> 4. Ley de protección de datos y ciberseguridad 5. Tendencias de consumo en el sector TIC 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adaptar los precios de los productos para aprovechar el poder adquisitivo de los clientes 2. Investigar y desarrollar soluciones basadas en las tecnologías emergentes

Comparación del *customer experience* en la venta de *smartphones* en las tiendas físicas de Apple y Xiaomi – El caso de España

<ul style="list-style-type: none"> 6. Implantación del teletrabajo 7. Alto nivel de conectividad en España 8. Aumento de las necesidades a satisfacer por los consumidores 9. Baja amenaza de entrada de nuevos competidores 10. El <i>smartphone</i> es el dispositivo más utilizado en la sociedad 11. Dependencia de la población a los <i>smartphones</i> 12. Inexistencia de productos sustitutivos 	<ul style="list-style-type: none"> 3. Ofrecer productos y servicios acorde al cambio de necesidades de los usuarios 4. Garantizar la seguridad y privacidad de los datos de los clientes 5. Innovar en la oferta de productos y servicios para satisfacer las nuevas tendencias de consumo 6. Ofrecer soluciones adaptadas a las nuevas tendencias de teletrabajo 7. Aprovechar las ventajas de los puntos de conectividad disponibles 8. Identificar nuevas necesidades y desarrollar soluciones óptimas a estas 9. Fortalecer la posición competitiva y la diferenciación frente a competidores 10. Mejorar la oferta y experiencia para los usuarios de <i>smartphones</i> 11. Satisfacer las necesidades y preferencias de los usuarios de <i>smartphones</i> 12. Investigar y desarrollar productos y servicios innovadores
---	--

Fuente: Elaboración propia

El segundo análisis que se va a realizar será el relacionado con la compañía Xiaomi a partir de su análisis DAFO.

Tabla 48. Matriz DAFO y CAME de Xiaomi

Debilidades	Corregir
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elevada profundidad de la línea de <i>smartphones</i> 2. Baja presencia de Mi Stores en España 3. Bajo peso de los canales de venta directa en las ventas totales 4. Imitación de diversas estrategias de Apple 5. Elevados tiempos de espera en las Mi Stores 6. Falta de formación de los empleados en la experiencia del cliente 7. Ausencia de productos en las tiendas oficiales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar y optimizar la línea de productos para ofrecer una oferta equilibrada 2. Expandir la presencia de Mi Stores para mejorar la accesibilidad de la marca 3. Fortalecer y expandir los canales de venta directa 4. Diferenciar y fortalecer la identidad de marca de Xiaomi 5. Implementar la estrategia del <i>Mystery Shopping</i> para evaluar la experiencia de cliente en las Mi Stores 6. Mejorar la disponibilidad y distribución de los productos en las tiendas oficiales
Amenazas	Afrontar
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Aumento de los tipos de interés 3. Mala distribución de la riqueza 4. Implantación de un marco fiscal internacional unificado 5. Baja confianza de los consumidores en la economía 6. Cambio en los hábitos de consumo hacia mercados <i>online</i> 7. Objetivos de Desarrollo Sostenibles 8. Alto grado de competencia 9. Alto poder de negociación del público objetivo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promocionar las diferencias significativas de los productos con precios más elevados 2. Evaluar e implementar estrategias financieras 3. Evaluar e implementar programas de responsabilidad social corporativa para concienciar sobre la mala distribución de la riqueza 4. Identificar oportunidades de optimización fiscal dentro del nuevo marco fiscal 5. Fortalecer la confianza económica de los consumidores a través de campañas de comunicación efectivas 6. Comunicar y promover los esfuerzos de sostenibilidad de la empresa 7. Diferenciarse mediante la calidad el valor agregado y la calidad de los productos y servicios

	8. Ofrecer y promocionar los mejores productos adaptados a las necesidades individuales de cada uno de los consumidores
Fortalezas	Mantener
<ol style="list-style-type: none"> 1. Segunda empresa líder en venta de <i>smartphones</i> en España 2. Ecosistema de productos interconectados 3. Sistema operativo MIUI 4. Amplia cartera de productos 5. Elevada relación calidad/precio 6. Uso de tecnología avanzada 7. Programa Mi Testers 8. Estrategia de precios 9. Externalización de la producción 10. Filosofía de beneficio neto por productos 11. Ubicación de las Mi Stores en centros comerciales 12. Estrategia de distribución intensiva 13. Elevada segmentación del mercado 14. Mejora de la tasa de fidelización en los últimos años 15. Comunidad de usuarios o Mi Fans 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consolidar la posición en el mercado y fortalecer la ventaja competitiva 2. Reforzar el ecosistema de productos para ofrecer una experiencia integral a los usuarios 3. Mejorar y optimizar de manera continua el sistema operativo MIUI 4. Continuar ampliando la cartera de productos para satisfacer el mayor número de necesidades posibles 5. Mantener el enfoque en la relación calidad/precio de los productos más destacados de la marca 6. Promocionar las ventajas del programa Mi Testers para mejorar los servicios de la compañía y el sentimiento de pertenencia a la marca 7. Mantener la estrategia de precios y la filosofía de beneficios de la compañía 8. Mantener la externalización de la producción con estándares de calidad propios 9. Promocionar la ubicación de las Mi Stores desde la propia compañía como desde cada establecimiento 10. Mantener y expandir los acuerdos comerciales con compañías minoristas para mejorar la accesibilidad de los productos 11. Emplear una estrategia diferente para cada segmento 12. Fomentar programas de fidelización para seguir aumentando la tasa 13. Fomentar la participación y el compromiso de la comunidad de consumidores a través de programas

Oportunidades	Explotar
<ol style="list-style-type: none"> 1. Salario medio elevado 2. Aumento del SMI 3. Tecnologías emergentes 4. Periodo de cambio de los <i>smartphones</i> 5. Alquiler de teléfonos inteligentes 6. Ley de protección de datos y ciberseguridad 7. Implantación del teletrabajo 8. Tendencias de consumo en el sector TIC 9. Alto nivel de conectividad en España 10. El <i>smartphone</i> es el dispositivo más utilizado en la sociedad 11. Dependencia de la población a los <i>smartphones</i> 12. Inexistencia de productos sustitutivos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer productos con mayor margen de beneficio, dentro de la política de la empresa, para aprovechar el aumento del poder adquisitivo 2. Investigar y desarrollar las tecnologías emergentes para integrarlas en sus dispositivos 3. Aprovechar el periodo de cambio de los <i>smartphones</i> para lanzar modelos innovadores y atractivos 4. Explorar el alquiler de teléfonos móviles como un modelo de negocio complementario 5. Garantizar la seguridad y privacidad de los datos de los clientes 6. Innovar en la oferta de productos y servicios para satisfacer las nuevas tendencias de consumo 7. Ofrecer soluciones adaptadas a las nuevas tendencias de teletrabajo 8. Aprovechar las ventajas de los puntos de conectividad disponibles 9. Identificar nuevas necesidades y desarrollar soluciones óptimas a estas 10. Fortalecer la posición competitiva y la diferenciación frente a competidores 11. Mejorar la oferta y experiencia para los usuarios de <i>smartphones</i> 12. Satisfacer las necesidades y preferencias de los usuarios de <i>smartphones</i> 13. Investigar y desarrollar productos y servicios innovadores

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 6. Referencias bibliográficas

- Álvarez del Vayo. (15 de Julio de 2020). *Xiaomi explica sus cuatro categorías y seis familias de móviles*. Recuperado el 22 de Mayo de 2023, de El Español: https://www.elespanol.com/elandroidelibre/moviles-android/20200715/xiaomi-explica-categorias-familias-moviles/505450943_0.html
- AEPD. (2020). *Introducción a las tecnologías 5G y sus riesgos para la privacidad*. Gobierno de España, Agencia Española de Protección de Datos. Madrid: Gobierno de España.
- Alcaida, J. C. (17 de Febrero de 2023). *Xiaomi se une a la Kings League como patrocinador oficial*. Recuperado el 22 de Mayo de 2023, de MarketingNews: <https://www.marketingnews.es/marcas/noticia/1176627054305/xioami-se-une-kings-league-patrocinador-oficial.1.html>
- Aldama, Z. (18 de Mayo de 2016). *Xiaomi lanza su cadena de tiendas que copian el estilo de las Apple Store*. *El País*.
- Altaos Grupo. (8 de Junio de 2019). *¿Existe la protección de datos en los dispositivos móviles?* Recuperado el 29 de Diciembre de 2022, de Altaos: <https://www.leydeprotecciondatospersonales.com/existe-la-proteccion-de-datos-en-los-dispositivos-moviles/>
- Amor Carnero, D. (2017). *Medición del valor de marca desde el punto de vista del consumidor: una aproximación al caso Apple*. Universidade da Coruña, Facultad de Economía y Empresa. A Coruña: Universidade da Coruña.
- Apple. (2023). *Garantía legal*. Recuperado el 28 de Abril de 2023, de Apple: https://www.apple.com/legal/warranty/docs/Spain_Statutory_Warranty.pdf
- Apple. (2023). *Apple*. Recuperado el 24 de Febrero de 2023, de Apple: <https://www.apple.com/es/>
- Apple. (2023). *Apple Trade In*. Recuperado el 2 de Mayo de 2023, de Apple: <https://www.apple.com/es/shop/trade-in>
- Apple. (2023). *Apple Valencia*. Recuperado el 2 de Mayo de 2023, de Apple: <https://www.apple.com/es/retail/valencia/>
- Apple. (2023). *Apple's annual report 2022*. Apple Inc., Cupertino.
- Apple. (2023). *Asistencia y reparaciones de la mano de quienes mejor conocen tus productos Apple*. Recuperado el 28 de Abril de 2023, de Apple: <https://www.apple.com/es/support/products/>
- Apple. (2023). *Compara los modelos de iPhone*. Recuperado el 28 de Abril de 2023, de Apple: <https://www.apple.com/es/iphone/compare/>
- Apple. (2023). *Compartimos valores*. Recuperado el 25 de Abril de 2023, de Apple: <https://www.apple.com/careers/es/shared-values.html>

- Apple. (2023). *iOS 16*. Recuperado el 28 de Abril de 2023, de Apple: <https://www.apple.com/es/ios/ios-16/>
- Apple. (2023). *iPhone*. Recuperado el 28 de Abril de 2023, de Apple: <https://www.apple.com/es/iphone/>
- Apple. (2023). *Product Feedback*. Recuperado el 26 de Abril de 2023, de Apple: <https://www.apple.com/feedback/>
- Apple. (2023). *Tiendas Apple Store, España*. Recuperado el 6 de Marzo de 2023, de Apple: <https://www.apple.com/es/retail/storelist/>
- Apple. (2023). *Ventas*. Recuperado el 19 de Mayo de 2023, de Apple: <https://locate.apple.com/es/es/sales?pt=all&lat=41.34914779663086&lon=-3.2428650856018066&address=España>
- Aragó, L. (24 de Noviembre de 2020). La clase media española pierde peso y cae a niveles previos a los años 90. *La Vanguardia*.
- Asturias Corporación Universitaria. (2012). *Introducción a la Microeconomía*. Chapinero: Red SUMMA.
- Ayhuasi Mallma, J. V., Chávez Cardeña, C. A., & Peralta Delgado, C. S. (2019). *Plan estratégico del caso Apple Inc. 2016-2018*. Universidad del Pacífico, Escuela de Postgrado. Lima: Universidad del Pacífico.
- Ayuso, S. (4 de Octubre de 2022). El Parlamento Europeo aprueba el cargador universal para móviles y otros aparatos electrónicos. *El País*.
- Barrios, M. (2012). Marketing de la Experiencia: principales conceptos y características. *Palermo Business Review*, 24.
- Bazalar La Rosa, W. J., Serván Delgado, G. M., & Pérez Bartra, C. I. (2019). *Plan de marketing para el lanzamiento de la línea de smartphones de gama alta de ZTE Corporation en el mercado peruano*. Universidad del Pacífico. Barranquilla: Universidad del Pacífico.
- BBVA. (10 de Diciembre de 2018). *El efecto ROPO: qué es y cómo afecta al ahorro*. Recuperado el 21 de Febrero de 2023, de BBVA: <https://www.bbva.com/es/el-efecto-ropo-que-es-y-como-afecta-al-ahorro/>
- BCE. (21 de Julio de 2022). *Hemos subido los tipos de interés. ¿Cómo te afecta esta decisión?* Recuperado el 27 de Diciembre de 2022, de Banco Central Europeo: https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/explainers/tell-me-more/html/interest_rates.es.html
- BCE. (16 de Marzo de 2023). *Decisiones de política monetaria*. Recuperado el 26 de Abril de 2023, de BCE: <https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2023/html/ecb.mp230316~aad5249f30.es.html#:~:text=Tipos%20de%20interés%20oficiales%20del%20BCE,-El%20Consejo%20de&text=En%20consecuencia%2C%20el%20tipo%20de,22%20de%20marzo%20de%202023.>
- Belloch Ortí, C. (2011). *Las tecnologías de la información y comunicación (TIC)*. Universitat de València, Unidad de Tecnología Educativa. València: Universitat de València.

- Beltrán, Á. T., Andrés, R., & Álvarez, A. M. (2012). *Estudio comparativo de dos campos de evaluación, fundamentado en el servicio y la equidad de marca*. Cali: Libre Empresa.
- Calvente, J. P. (2 de Agosto de 2022). *Las nuevas tendencias en el sector de la electrónica de consumo*. Recuperado el 21 de Febrero de 2023, de OpenBravo: <https://www.openbravo.com/blog/es/nuevas-tendencias-electronica-consumo-sharaf/>
- Cañón Castañón, Á. (2019). *Percepción de los consumidores españoles sobre los productos chinos: el caso Xiaomi*. Universidad de León, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. León: Universidad de León.
- Casaló, L. V., Flavián, C., & Guinalú, M. (18 de Octubre de 2011). La construcción de la lealtad en comunidades virtuales de marca. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8.
- Casares, J., Aranda, E., Martín, V. J., & Casares, J. (2013). *Distribución comercial* (4^a ed.). España: Aranzadi.
- CIS. (Noviembre de 2022). *ÍNDICE DE CONFIANZA DEL CONSUMIDOR. MES DE NOVIEMBRE*. (C. d. Sociológicas, Ed.) Recuperado el 28 de Diciembre de 2022, de Centro de Investigaciones Sociológicas: https://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/ICC/2022/ICC_11-22_3387.pdf
- Comisión Europea. (2022). *Índice de la Economía y la Sociedad Digitales (DESI) 2022*. Comisión Europea. Bruselas: Comisión Europea.
- Deloitte. (2018). *Global Mobile Consumer Survey, 2017 España*. Deloitte. Madrid: Deloitte.
- eBay. (13 de Junio de 2018). *Guía práctica de e-commerce para Pymes, autónomos y emprendedores*. Recuperado el 26 de Abril de 2023, de eMarketServices: https://www.emarketservices.es/emarketservices/wcm/idc/groups/public/documents/documento_anexo/mde3/nzm4/~edisp/dax2017738266.pdf
- El Economista. (11 de Enero de 2022). El 40% de los usuarios renueva su teléfono móvil cada dos años. *El Economista*.
- Espinal Calmet, O. S. (2020). *La relación del Customer experience y la satisfacción del cliente en restaurantes pet friendly entre adultos entre 25 a 54 años en los distritos de Barranco, Miraflores y San Isidr*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Facultad de Comunicaciones. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Espinoza Mina, M. A., & Espinoza Gallegos, M. D. (2020). *Las fuerzas de Porter: estrategias luego de su aplicación*. ResearchGate.
- Euskadiko Merkataritzaren Behatokia. (2023). *El comercio vasco ante el desafío de captar a las nuevas generaciones de consumidores*. Euskadiko Merkataritzaren Behatokia, Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila. Bilbao: EnfokaMer.
- Fang, Y., Huang, Y., Tian, X., & Yang, L. (2022). Research on Supply Chain Shortage of Electronic Technology Companies under the Pandemic Situation: A Case

Study of Apple Inc. and Xiaomi Inc. En A. f. Machinery, *IC4E 2022: 2022 13th International Conference on E-Education, E-Business, E-Management, and E-Learning (IC4E)* (13^a ed.). Nueva York, Estados Unidos: Association for Computing Machinery.

Fariza, I. (7 de Octubre de 2021). *Irlanda se suma al acuerdo para fijar un impuesto global del 15% sobre las multinacionales*. Recuperado el 26 de Diciembre de 2022, de El País: <https://elpais.com/economia/2021-10-07/irlanda-se-suma-al-acuerdo-para-fijar-un-impuesto-global-del-15-sobre-las-multinacionales.html>

Fortune. (1 de Febrero de 2023). *World's Most Admired Companies*. Recuperado el 22 de Febrero de 2023, de Fortune: <https://fortune.com/ranking/worlds-most-admired-companies/>

Fortune. (2023). *Xiaomi*. Recuperado el 22 de Febrero de 2023, de Fortune: <https://fortune.com/company/xiaomi/global500/>

García M., Á. (3 de Enero de 2023). *Así ha cambiado el iPhone desde 2007 hasta hoy*. Recuperado el 27 de Febrero de 2023, de La Manzana Mordida: <https://lamanzanamordida.net/noticias/one-more-thing/tener-canciones-nube-sin-apple-music/>

García Ruesta, M. V. (2011). *Medición de la satisfacción del cliente en una empresa de retail*. Universidad de Piura. Piura: Universidad de Piura.

García, É. (2 de Octubre de 2017). *Xiaomi llega de manera oficial a España: la primera tienda oficial abrirá en Xanadú, según El Español*. Recuperado el 22 de Mayo de 2023, de Xataka Móvil: <https://www.xatakamovil.com/otras/xiaomi-llega-de-manera-oficial-a-espana-la-primera-tienda-oficial-abrira-en-xanadu-segun-el-espanol#:~:text=Una%20Mi%20Store%20al%20lado%20de%20una%20Apple%20Store&text=Otros%20medios%20como%20Cinco%20Días,las%20Apple%20S>

Garg, S., & Baliyan, N. (2021). *Comparative analysis of Android and iOS from security viewpoint*. Análisis, Delhi.

Gartner. (6 de Abril de 2022). *Gartner Forecasts Worldwide IT Spending to Reach \$4.4 Trillion in 2022*. Recuperado el 26 de Abril de 2023, de Gartner: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2022-04-06-gartner-forecasts-worldwide-it-spending-to-reach-4-point-four-trillion-in-2022>

González Ferrández, J. (2019). *Xiaomi: Un móvil de alta gama al alcance de todos*. Universitat d'Alacant. Alacant: Universitat d'Alacant.

Guo, Q. (2021). *Análisis de la estrategia de comunicación y marketing de Xiaomi en el mercado español en la era de los nuevos medios de comunicación*. Universitat Politècnica de València, Escola Politècnica Superior de Gandia. Gandia: Universitat Politècnica de València.

He, M. (2021). *Analysis of iPhones' Marketing Strategy*. New York University. Nueva York: Atlantis Press.

Heredia, F. A. (2017). *Análisis de comportamiento de compra de Smartphones en personas entre las edades de 20 a 30 años, del estrato social C+ y B de la ciudad*

de *Guayaquil*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Santiago de Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Historiadelaprensa.com. (1 de Diciembre de 2022). *Factores macroeconómicos: ¿Qué son y cómo influyen en la economía?* Recuperado el 26 de Diciembre de 2022, de Historiadelaprensa.com: <https://historiadelaprensa.com/factores-de-macroeconomia>

Holme-Harvey, V. (2018). *The history of Apple Inc.*

IAB Spain. (2021). *Estudio Mobile & Conectividad Inteligente 2021*. IAB Spain. Madrid: IAB Spain.

indexmundi. (s.f.). *Exportaciones de productos de alta tecnología (US\$ a precios actuales) - Ranking de países*. Recuperado el 26 de Diciembre de 2022, de indexmundi: <https://www.indexmundi.com/es/datos/indicadores/TX.VAL.TECH.CD/rankings>

INE. (2016). *Indicadores del sector TIC. Metodología*. Instituto Nacional de Estadística. Madrid: INE.

INE. (Marzo de 2020). *Encuesta de Características Esenciales de la Población y las Viviendas (ECEPOV-2021)*. Recuperado el 8 de Mayo de 2023, de INE: https://www.ine.es/censos2021/proyecto_caracteristicas_esenciales.pdf

INE. (2021). *Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*. INE. Madrid: Instituto Nacional de Estadística.

INE. (2022). *Cifras oficiales de población resultantes de la revisión del Padrón municipal a 1 de enero*. Recuperado el 9 de Junio de 2023, de INE: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2915>

INE. (2022). *Encuesta sobre el uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y del Comercio Electrónico en las Empresas*. INE. Madrid: INE.

INE. (18 de Octubre de 2022). *Encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas. Últimos datos*. Recuperado el 12 de Enero de 2023, de INE: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=estadistica_C&cid=1254736176743&menu=ultiDatos&idp=1254735576799

INE. (18 de Julio de 2022). *Indicadores del sector de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC)*. Recuperado el 8 de Enero de 2023, de Instituto Nacional de Estadística: https://www.ine.es/prensa/istic_2020.pdf

INE. (6 de Octubre de 2022). *Nivel de formación de la población adulta (de 25 a 64 años)*. Recuperado el 5 de Abril de 2023, de INE: <https://www.ine.es/daco/daco42/discapa/tar3.pdf>

INE. (2023). *Encuesta de Población Activa (EPA). Serie histórica*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2022, de INE: https://www.ine.es/prensa/epa_tabla.htm

INE. (2023). *Índices nacionales: general y de grupos ECOICOP*. Recuperado el 26 de Abril de 2023, de INE: <https://es.statista.com/estadisticas/477545/ipc-mensual-de-las-comunicaciones-en->

espana/#:~:text=Basado%20en%20el%20año%202021,2022%20fue%20de%2097%2C53.

- INE. (2023). *PIB pm Oferta (Precios corrientes)*. Recuperado el 25 de Abril de 2023, de INE: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=30678>
- Infiesta, P. (28 de Abril de 2022). *¿No puedes permitirte comprar un teléfono? Así se pueden alquilar más económicos*. Recuperado el 28 de Diciembre de 2022, de Antena 3: https://www.antena3.com/noticias/tecnologia/puedes-permitirte-comprar-telefono-asi-pueden-alquilar-mas-economicos_20220428626aedb147c5eb00015a69d3.html
- IONOS. (16 de Marzo de 2021). *¿Qué es Click & Collect y cómo se realiza?* Recuperado el 21 de Febrero de 2023, de IONOS: <https://www.ionos.es/digitalguide/online-marketing/vender-en-internet/click-collect/>
- Izquierdo, V., Ayestarán, R., & García, M. L. (Diciembre de 2018). La experiencia de cliente de las marcas de moda de lujo en las flagship y los corners. *Prisma Social*(23), 19.
- Jain, G., Paul, J., & Shrivastava, A. (Enero de 2021). *Hyper-personalization, co-creation, digital clienteling and transformation*. Recuperado el 26 de Abril de 2023, de ScienceDirect: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320307918>
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14ª ed.). (G. Domínguez Chávez, Ed., M. A. Mues Zepeda, & M. Martínez Gay, Trads.) Pearson Educación.
- KPMG International. (2019). *Consumer Loss Barometer*. KPMG International.
- KPMG International. (2019). *The truth about customer loyalty*. KPMG International.
- KPMG International. (2020). *Consumidores y nueva realidad: primer sondeo*. Madrid: KPMG International.
- KPMG International. (2020). *Customer experience in the new reality*. KPMG International. Nueva York: KPMG International.
- Lázaro Touza, L., González Enriquez, C., & Escribano Frances, G. (2019). *Los españoles ante el cambio climático. Apoyo ciudadano a los elementos, instrumentos y procesos de una Ley de Cambio Climático y Transición Energética*. Real Instituto Elcano, Energía y Clima. Madrid: Real Instituto Elcano.
- Labrado García, A. (2019). *Marketing interno: el caso Apple*. Universidad de Valladolid, Facultad de Ciencias Empresariales y del Trabajo de Soria. Soria: Universidad de Valladolid.
- Lan, B. (2021). *Analysis of Apple's Marketing Strategy*. Tianjin Campus, Admire Farragut Academy. Tianjin: Atlantis Press.
- Langarita Martí, A. (2020). *Análisis estratégico de Xiaomi Inc*. Universidad de Zaragoza, Facultad de Economía y Empresa. Zaragoza: Universidad de Zaragoza.
- Levratto, V., Suminas, A., Schilhab, T., & Esbensen, G. (2021). *Smartphones: Reading habits and overuse, a qualitative study in Denmark, Lithuania and Spain*. Educación XXI!

- Martínez Nacher, A. (2020). *The Marketing in the Digital Era - The case of Xiaomi*. Trabajo de Fin de Grado, Universitat Politècnica de València y Università di Roma, València.
- Mas, A. (18 de Abril de 2023). Fechas de las elecciones en España 2023: Cuándo son las elecciones autonómicas, municipales y generales. *El Mundo*.
- Matamoros Santamaría, N. (2020). *Diseño estratégico corporativo en las tiendas de Apple*. Universidad Politécnica de Madrid, Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.
- Meneses, J. (2016). *El cuestionario*. Universitat Oberta de Catalunya. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Meyer, C., & Schwager, A. (Febrero de 2007). *Comprendiendo la experiencia cliente*. Recuperado el 21 de Marzo de 2023, de Academia: https://www.academia.edu/34677542/Comprendiendo_la_experiencia_cliente?bulkDownload=thisPaper-topRelated-sameAuthor-citingThis-citedByThis-secondOrderCitations&from=cover_page
- Ministerio de Educación y Formación Profesional. (2022). *Sistema estatal de indicadores de la educación 2022*. Ministerio de Educación y Formación Profesional. Madrid: Gobierno de España.
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2023). *Cuaderno de Indicadores de Comercio Interior*. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Subdirección General de Estudios y Evaluación de Instrumentos de Política Comercial, Madrid.
- Miranda, W., Oliveros, J., & Oliveros, L. S. (2022). *Modelo de distribución de celulares iPhone y Xiaomi*. Institución Universitaria ITSA, Facultad de Ciencia Económicas y Administrativas. Barranquilla: Institución Universitaria ITSA.
- Molina, C. (2012). Como medir la experiencia de cliente. En E. Alfaro, J. Velilla, H. Brunetta, C. Molina, B. Navarro, L. Martínez-Ribes, . . . B. Muñoz, *Customer Experience: Una visión multidimensional del marketing de experiencias* (pág. 129). Madrid, Comunidad de Madrid, España: CEMBooks.
- Montoya-Restrepo, L. A., Sánchez-Torres, J. A., Rojas-Berrio, S. P., Castaño-Molano, J. M., & Montoya-Restrepo, I. A. (2019). *Percepción de una marca amor. Caso de la Universidad Nacional de Colombia*. Estudio, Medellín.
- Movistar. (9 de Marzo de 2023). *Tendencias de consumo y marketing con la inteligencia artificial*. Recuperado el 28 de Marzo de 2023, de Movistar: <https://autonomos.movistar.es/blog/general/tendencias-consumo-inteligencia-artificial/>
- MPAC. (2022). *Encuesta de Hábitos de Consumo 2021*. Encuesta, Mesa Participación Asociaciones de Consumidores, Madrid.
- Nasiba, M., & Odina, K. (2022). *The history of Apple*. University of Westminster. Tashkent: IJESC.
- OCU. (21 de Febrero de 2022). *La garantía en la compra de productos*. Recuperado el 29 de Diciembre de 2022, de Organización de Consumidores y Usuarios:

<https://www.ocu.org/consumo-familia/derechos-consumidor/informe/la-garantia-en-la-compra-de-productos>

Oliva, F., Berlingeri, A., Lema, G., Dadalt, F., & Varietti, F. (2016). *En la búsqueda de la Omnicanalidad. El cliente en el centro nuevamente*. Deloitte. Deloitte.

ONTSI. (2021). *Tendencias en el uso de dispositivos tecnológicos*. Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, ONTSI. Madrid: ONTSI.

ONU. (13 de Marzo de 2023). *La Agenda para el Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 4 de Enero de 2023, de Naciones Unidas: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>

Panneerselvam, S. (2022). *Employee experience: the new employee value proposition*. Thiagarajar School of Management. Madurai: Emerald Publishing.

Parra Pérez, Á. (5 de Mayo de 2022). La invasión de Ucrania acelera la pugna tecnológica. *El País*.

Pastor, J. (14 de Octubre de 2020). *No incluir cargador en los iPhone vuelve a desatar la polémica: por qué eso es buena (y mala) idea*. Recuperado el 9 de Junio de 2023, de Xataka: <https://www.xataka.com/moviles/no-incluir-cargador-iphone-12-vuelve-a-desatar-polemica-que-eso-buena-mala-idea>

Peco, R. (28 de Noviembre de 2022). Así es Foxconn, la tecnológica de Taiwán a la que China permite saltarse la política de Covid cero. *La Vanguardia*.

Pei, X.-L., Guo, J.-N., Wu, T.-j., Zhou, W.-X., & Yeh, S.-P. (2020). *Does the Effect of Customer Experience on Customer Satisfaction Create a Sustainable Competitive Advantage? A Comparative Study of Different Shopping Situations*. Sustainability.

Pellicer, L. (7 de Diciembre de 2021). El 10% más rico de España concentra casi el 60% de toda la riqueza. *El País*.

Pérez, E. (18 de Julio de 2019). *Tiendas Xiaomi en España: quién está detrás y cómo funciona su sistema de franquicias*. Recuperado el 3 de Mayo de 2023, de Xataka: <https://www.xataka.com/empresas-y-economia/tiendas-xiaomi-espana-quien-esta-detras-como-funciona-su-sistema-franquicias>

Perri, L. (10 de Agosto de 2022). *What's New in the 2022 Gartner Hype Cycle for Emerging Technologies*. Recuperado el 28 de Diciembre de 2022, de Gartner: <https://www.gartner.com/en/articles/what-s-new-in-the-2022-gartner-hype-cycle-for-emerging-technologies>

Piccioli, L. (28 de Septiembre de 2022). *Thin Different Apple 1997 narrado por Steve Jobs*. Recuperado el 18 de Mayo de 2023, de YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=yTmUtVSz330>

Planelles, M. (15 de Septiembre de 2020). Primer litigio climático en España: las ONG piden ante el Supremo mayores recortes de emisiones al Gobierno. *El País*.

Porras Rodríguez, M. I. (2020). *La influencia de Apple con sus productos iPhone (El caso de España)*. Universidad de Sevilla, Facultad de Comunicación. Sevilla: Universidad de Sevilla.

- QuestMobile. (2022). *QuestMobile 2021*. Beijing.
- Quintero, L. B. (2022). *La empatía y su efecto en el comportamiento de compra habitual en un supermercado del centro de Babahoyo*. Universidad Politécnica Salesiana. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana.
- Rahmania, R., Rahayu, A., & Dewi, P. (28 de Diciembre de 2022). Apple Inc Advertising Strategy. *Journal of Accounting and Finance Management*, 8.
- Ramos Galarza, C. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3), 5.
- Richardson, C. (2020). *The Possibilities are Limitless: A Case Study of the Best Practices of User Experience for Apple Inc*. California Polytechnic State University, Department of Experience Industry Management. San Luis Obispo: California Polytechnic State University.
- Rivera Vilas, L. M. (2013). *Decisiones en marketing. Cliente y empresa*. València, España, València: Universitat Politècnica de València.
- Román Patat, R. (2020). *Caso Xiaomi, estrategia low cost en el mercado de smartphones*. Universidad Empresarial Siglo 21. Córdoba: Universidad Empresarial Siglo 21.
- Rumiche-Chávarry, R., Matas-Terrón, A., Ríos-Ariza, J., & Chunga-Chinguel, R. (2023). Implicaciones sociales de la irrupción del Big Data y la robótica: un análisis prospectivo en docentes hispanoamericanos. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 13.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2022). *El plan de marketing en la práctica* (24ª ed.). Madrid, Comunidad de Madrid, España: ESIC.
- SAP. (17 de Diciembre de 2021). *Cómo evolucionar un ecommerce y adaptarlo a los nuevos hábitos de consumo*. Recuperado el 25 de Abril de 2023, de SAP: <https://news.sap.com/spain/2021/12/como-evolucionar-un-ecommerce-y-adaptarlo-a-los-nuevos-habitos-de-consumo/>
- Shanthaamani, V., Anees, S., & Athilingam, S. (Noviembre de 2022). Customer Satisfaction of Redmi Phones. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 3(11), 6.
- Statista. (19 de Abril de 2020). *Actividades realizadas por los usuarios de smartphones de forma semanal en España durante 2017*. Recuperado el 27 de Abril de 2023, de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/481147/usos-semanales-del-telefono-inteligente-en-espana/>
- Statista. (19 de Abril de 2020). *Motivos por los que los españoles realizaron compras online a través de su teléfono móvil en 2017*. Recuperado el 27 de Abril de 2023, de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/479342/razones-comprar-online-desde-smartphone-espana/>
- Statista. (11 de Agosto de 2021). *Distribución porcentual de los usuarios de smartphones en el mercado español de 2019 a 2021, por marca*. Recuperado el 27 de Abril de 2023, de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/473771/tasa-penetracion-smartphone-espana/>

- Statista. (12 de Septiembre de 2021). *Porcentaje de usuarios de smartphones sobre el total de usuarios de Internet en España de 2010 a 2019*. Recuperado el 27 de Abril de 2023, de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/725443/penetracion-de-los-smartphones-sobre-el-total-de-internautas/>
- Statista. (20 de Julio de 2022). *Dispositivos electrónicos utilizados para realizar compras online en España de 2016 a 2022*. Recuperado el 27 de Abril de 2023, de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/496546/distribucion-de-dispositivos-utilizados-para-compras-en-linea-en-espana/>
- Statista. (2022). *Distribución porcentual de las ventas de teléfonos móviles y smartphones en España en 2020 y 2021, por fabricante*. Recuperado el 22 de Febrero de 2023, de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/702421/cuota-de-mercado-de-los-fabricantes-de-moviles-espana/>
- Statista. (4 de Agosto de 2022). *Porcentaje de ventas de teléfonos móviles en España en el primer semestre de 2022, por fabricante*. Recuperado el 27 de Abril de 2023, de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/702380/cuota-de-mercado-de-los-fabricantes-de-telefonos-moviles-espana/>
- Statista. (Junio de 2022). *Ranking de las 30 empresas líderes en el mundo en 2022, por valor de marca*. Recuperado el 22 de Febrero de 2023, de statista: <https://es.statista.com/estadisticas/539088/ranking-de-las-25-principales-marcas-en-el-mundo-por-valor-de-marca/>
- Statista. (2 de Mayo de 2022). *Tipos de dispositivos utilizados para conectarse a Internet en España en 2021*. Recuperado el 26 de Abril de 2023, de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/478515/dispositivos-usados-para-acceder-a-internet-en-espana/#:~:text=En%202021%2C%20los%20ordenadores%20y,un%20porcentaje%20superior%20al%2090%25.>
- Statista. (24 de Febrero de 2023). *Evolución del número de establecimientos de la empresa Apple a nivel mundial desde 2005 a 2022*. Recuperado el 2 de Mayo de 2023, de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/552853/establecimientos-apple-a-nivel-mundial/>
- Statista. (30 de Marzo de 2023). *Number of smartphone mobile network subscriptions worldwide from 2016 to 2022, with forecasts from 2023 to 2028*. Recuperado el 27 de Abril de 2023, de Statista: <https://www.statista.com/statistics/330695/number-of-smartphone-users-worldwide/>
- Statista. (20 de Enero de 2023). *Valoración de los medios de pago para compras online en España en 2022*. Recuperado el 27 de Abril de 2023, de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/500788/valoracion-de-los-medios-de-pago-en-las-compras-online-de-los-internautas-en-espana/>
- Statista. (19 de Enero de 2023). *When you change your phone, do you intend on staying with your current brand or switching to a different brand?* Recuperado el 26 de Abril de 2023, de Statista: <https://www.statista.com/statistics/1058847/mobile-phone-loyalty-in-the-us/>

- Tenorio, I. (2020). *La influencia de Apple con sus productos iPhone (El caso de España)*. Universidad de Sevilla, Facultad de Comunicación. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Tian, W., Wang, M., & Wang, Q. (2022). *The core competentness of Apple Inc.* Atlantis Press.
- Tien, N. H. (2019). *International distribution policy comparative analysis between Samsung and Apple*. Thu Dau Mot University. Thu Dau Mot: International Journal of Research in Marketing Management and Sales.
- Tien, N., Long, N., & Phuong, D. (2019). *Price policy in international marketing comparative analysis between Samsung and Apple*. Ho Chi Minh: International Journal of Research in Marketing Management and Sales.
- Universidad de Cantabria. (2021). *Resultados de la encuesta anual de satisfacción de los usuarios de los servicios de la BUC*. Universidad de Cantabria. Santander: Universidad de Cantabria.
- Universidad de Gotemburgo. (2023). *Democracy Report*. Universidad de Gotemburgo, V-Dem Institute. Gotemburgo: V-Dem Institute.
- Van Dat, N., Phuong Chi, T., & Tien, N. (2019). *Product policy in international marketing comparative analysis between Samsung and Apple*. Ho Chi Minh: International Journal of Research in Marketing Management and Sales.
- Velarde, G. D. (9 de Agosto de 2022). El sueldo medio en España se sitúa en 1.751 euros pero es un 20% menor que la media de la UE. *ABC*.
- Vesga, G. (27 de Noviembre de 2020). *5 fuerzas de Porter: ¿qué son y cómo usarlas a partir de ejemplos?* Recuperado el 3 de Mayo de 2023, de Pensemos: <https://gestion.pensemos.com/5-fuerzas-de-porter-que-son-como-usarlas-ejemplos>
- Wolters Kluwer. (2020). *PEST (análisis)*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2022, de Wolters Kluwer: https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4slAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNTA0sztbLUouLM_DxblwMDS0NDQ3OQQGZa pUt-ckhIQaptWmJOcSoAz9XImDUAAAA=WKE
- Wolters Kluwer. (20 de Octubre de 2022). *Subida del SMI 2022: todos los datos y cuantía*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2022, de Wolters Kluwer: <https://www.wolterskluwer.com/es-es/expert-insights/subida-smi-2022-nueva-cuantia>
- Xiaomi. (2022). *Miui*. (Xiaomi, Productor) Recuperado el 24 de Febrero de 2023, de Miui: <https://global.miui.com/en>
- Xiaomi. (2023). *About Us*. Recuperado el 22 de Febrero de 2023, de Xiaomi: <https://www.mi.com/es/about/>
- Xiaomi. (2023). *Localizador de tiendas*. Recuperado el 7 de Marzo de 2023, de Xiaomi: <https://buy.mi.com/es/service/wheretobuy>

- Xiaomi. (2023). *Mi Protect*. Recuperado el 2 de Mayo de 2023, de Xiaomi: <https://www.mi.com/es/service/miprotect#miprotect>
- Xiaomi. (2023). *Plataforma oficial de encuestas de Xiaomi*. Recuperado el 2 de Mayo de 2023, de Xiaomi: <https://sg.m.beehive.miui.com/hm1g5J9F4wLbtz5Vsboj2w/desktop/question>
- Xiaomi. (2023). *Smartphone*. Recuperado el 2 de Mayo de 2023, de Xiaomi: <https://www.mi.com/es/phone>
- Xiaomi. (2023). *Socio comercial de cooperación*. Recuperado el 7 de Marzo de 2023, de Xiaomi: <https://www.mi.com/es/service/wheretobuy/>
- Xiaomi. (2023). *Xiaomi*. Recuperado el 28 de Febrero de 2023, de Xiaomi: <https://www.mi.com/es/>
- Xiaomi. (2023). *Xiaomi 13*. Recuperado el 2 de Mayo de 2023, de Xiaomi: <https://www.mi.com/es/product/xiaomi-13/?skupanel=1>
- Xiaomi. (8 de Marzo de 2023). *Xiaomi 13 Pro | Xiaomi Fan Unboxing*. Recuperado el 2 de Mayo de 2023, de YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=moayvdDuw80&t=38s>
- Xiaomi. (2023). *Xiaomi interim report 2022*. Xiaomi, Pekín.
- Xiaomi Community. (27 de Febrero de 2023). *Xiaomi 13 & Xiaomi 13 Pro - Unboxing & Primeras impresiones*. Recuperado el 22 de Mayo de 2023, de Xiaomi Community: <https://c.mi.com/es/post/126977>
- Xiaomi4Mi. (6 de Abril de 2019). *Hace nueve años 7 emprendedores montaron lo que es hoy en día Xiaomi Corp*. Recuperado el 22 de Mayo de 2023, de Xiaomi4Mi: <https://www.xiaomi4mi.com/noticias/temas-interes/hace-nueve-anos-7-emprendedores-montaron-lo-que-es-hoy-en-dia-xiaomi-corp/>
- Yang, Z. (2020). *The Impact of Brand Innovativeness on Customer Loyalty - Take Apple Inc. as an Example*. Shandong University, School of Translation and Interpretation. Weihai: Atlantis Press.
- Zhang, X., & Chun, D. (2023). *Business Model Innovation of Exponential Organizations: The Case of Xiaomi*. Guangdong University of Science and Technology, School of Management. Dongguan: Sustainability.
- Zsigmondová, A., Zsigmond, T., & Machová, R. (2021). *The Impact of Covid-19 on the Apple Brand and Customer Satisfaction*. J. Sely University, Facultad de Economía e Informática. Komárno: ResearchGate.

Anexo 1. Relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), planteados por todos los estados miembros de las Naciones Unidas, son una serie de medidas enmarcadas dentro de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que tienen como finalidad la protección del planeta, el fin de la pobreza y la mejora de la vida de toda la población, entre otros (ONU, 2023).

Dentro del presente Trabajo de Fin de Grado, se han abordado diferentes objetivos planteados por la ONU debido a su alta relación con el tema propuesto y las compañías estudiadas, que, a través de sus diferentes estrategias, incluyen diferentes medidas alineadas con los ODS. A continuación, se detallan los objetivos abordados en este trabajo:

- ODS 3. Salud y bienestar: Los dispositivos inteligentes desarrollados por las principales compañías cada vez incorporan más funcionalidades relacionadas con el control de la salud, sobre todo en los *wearables*.
- ODS 4. Educación de calidad: Las organizaciones cuentan cada vez con más acciones dirigidas a la accesibilidad de sus dispositivos a los estudiantes a través de descuentos, así pueden utilizar dispositivos inteligentes de alta calidad.
- ODS 8. Trabajo decente y crecimiento sostenible: En este trabajo se ha puesto de manifiesto la importancia del *employee experience* en la búsqueda del cuidado de los empleados en las empresas, para que disfruten en todo momento de su experiencia dentro de su puesto de trabajo y sientan que su trabajo es valorado.
- ODS 9. Industria, innovación e infraestructuras: La innovación es uno de los motores de la industria tecnológica y en este trabajo se ha expuesto como tanto Apple como Xiaomi aumentan año tras año su inversión en este apartado para conseguir los mejores dispositivos.
- ODS 12. Producción y consumo responsables: La inversión realizada por las diferentes compañías tecnológicas también tiene en cuenta la mejora de la cadena de producción en la búsqueda de una mayor eficiencia y la disminución de su impacto en el medio ambiente.
- ODS 13. Acción por el clima: Las compañías cuentan con una responsabilidad social corporativa que aborda la protección del medio ambiente como principal eje, además de ser uno de los principales puntos para tener en cuenta por parte de los clientes para sentirse identificados con las compañías.