



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

MUNDO READER, BQ: EL GIGANTE TECNOLÓGICO ESPAÑOL.

Alumna: Beatriz Martínez Rodríguez

Julio, 2015

ÍNDICE

1. RESUMEN.....	3
1.1 RESUMEN EN ESPAÑOL.....	3
1.2 SUMMARY	4
2. INTRODUCCIÓN.....	4
3. HISTORIA.....	6
4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	9
4.1 MISIÓN.....	9
4.2 VISIÓN	10
4.3 VALORES	10
5. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	11
5.1 ANÁLISIS GENERAL	12
5.1.1 ANÁLISIS PESTEL.....	12
5.1.2 ANÁLISIS DEL DIAMANTE DE PORTER	17
5.2 ANÁLISIS ESPECÍFICO	20
6. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA.....	23
6.1 LA IDENTIDAD DE LA EMPRESA	23
6.2 LA CADENA DE VALOR	24
6.2.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS.....	24
6.2.2 ACTIVIDADES DE APOYO.....	26
7. LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO: EL CAMPO DE ACTIVIDAD Y EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE MUNDO READER.	27
7.1 CAMPO DE ACTIVIDAD	27
7.1.1 ÁMBITO.....	28
7.1.2 DIFERENCIACIÓN ENTRE SEGMENTOS ESTRATÉGICOS	28
7.2 CRECIMIENTO Y DESARROLLO	28
7.2.1 CRECIMIENTO	28
7.2.2 DESARROLLO.....	29
7.3 SU DIRECCIÓN DE DESARROLLO, LA DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA	30
8. ¿CUÁL ES SU VENTAJA COMPETITIVA?.....	31
8.1. ¿CÓMO MANTIENEN ESTA VENTAJA COMPETITIVA?	32
9. BQ EN EL EXTRANJERO: SU ESTRATEGIA INTERNACIONAL.....	33
9.1 RAZONES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN.....	33
9.1.1. RAZONES INTERNAS.....	34
9.1.2 RAZONES EXTERNAS.....	34
9.2 ¿CUÁNDO EMPEZÓ ESTE PROCESO Y EN QUÉ PAÍSES SE ENCUENTRA?.....	34
9.3 ACUERDOS DE COLABORACIÓN EXTERNOS.....	35
10. CONCLUSIONES.....	36
11. BIBLIOGRAFÍA.....	38

1. RESUMEN

1.1 RESUMEN EN ESPAÑOL

Este proyecto de fin de grado se basa en el análisis del holding empresarial Mundo Reader S.L. y de su marca bq. El motivo de que este sea el tema del proyecto es que bq ha conseguido hacerse hueco en el sector pese a la saturación y que es actualmente una marca española muy reconocida entre los consumidores.

El estudio da comienzo haciendo una pequeña introducción acerca de la compañía, y con la historia de esta, para poner en situación a los lectores.

Después, el estudio proseguirá con unos análisis del entorno general y específico, para conocer qué factores afectan a la empresa en su actividad y de qué manera. También incluirá un análisis interno de la empresa para conocer mejor detalles como pueden ser la edad de la empresa, tipo de propiedad, entre otros.

Una vez que se haya analizado el entorno de la empresa y esta propiamente dicha, se pasará a analizar cuál es su campo de actividad, cómo ha ido creciendo y evolucionando desde sus inicios hasta la actualidad y se explicará cómo ha llevado a cabo su estrategia de diversificación relacionada.

A continuación se determinará su ventaja competitiva, la cual es mantener unos precios competitivos, cercanos al coste y por lo tanto con márgenes pequeños, y ofrecer un excelente servicio de soporte. También se expondrá cómo hace posible esta compañía para mantenerla.

Posteriormente, se procederá a analizar la empresa en el extranjero, ya que ha conseguido hacerse un hueco en el mundo, identificando que razones o motivos le han llevado a acudir al mercado exterior, cuáles han sido sus estrategias de internacionalización, que son la exportación y las sedes comerciales, en qué países ofrece sus productos y cómo está presente en estos, y por último se desarrollarán brevemente algunos acuerdos de colaboración.

Para concluir el estudio, se incluirá en este una serie de conclusiones extraídas de los respectivos análisis realizados en este. Es decir, cómo y qué éxitos ha logrado la compañía en 6 años.

1.2 SUMMARY

This final project degree is based in a holding company analysis called Mundo Reader S.L. and its trademark bq. The main reason for this is the theme of the project that bq has achieved entering the sector despite the saturation and it's recently a recognized trademark among the consumers.

This test starts making a small introduction about the company, and with it history, for later analyse it in depth.

Then, the study will continue with some tests about general and specific environment, to know what elements affect to the company's activity and how they have influence it. Moreover, it will include an intern analysis about Mundo Reader S.L. to know better details about it, like: company's ages, kind of property, for instance.

Once it has analysed the company environment and this itself, it will analyse which is its field of activity, how it has been growing and developing since its beginnings to the present and it will be explain how has carried out its strategy of related diversification.

Later, it will determinate its competitive advantage which is to maintain competitive prices, close the cost and with small margins, and to offer an excellent support service. In addition, it will be explained how the company maintains it.

Afterwards, it will continue to analyse the company in abroad because of it has got to make a space for itself in the world, identifying what reasons or motives have taken to exit to the foreign market, which have been its internationalisation's strategy's, which are exportation and commercial office, in which countries the company offer its products and how it is present in this, and finally it will explain briefly some cooperation's agreement.

To conclude the study, it will include some conclusions drawn from the respective analysis in this. That is to say, how and which successes has got the company for 6 years.

2. INTRODUCCIÓN

Este trabajo trata sobre una empresa llamada Mundo Reader S.L., una empresa dedicada a diseñar, fabricar y vender dispositivos multimedia. Bq es la marca registrada de

Mundo Reader S.L., un holding empresarial español en el que hay una parte tecnológica, una literaria y una pequeña parte financiera. El holding está formado por StarTic Innovación, formada por seis socios veinteañeros provenientes de la UPM -Alberto Méndez, director general; Ravin Dhalani, director técnico; Rodrigo de Prado, Adán Muñoz, Iván Sánchez y David Béjar, por Luarna, la primera editorial totalmente digital, de la que proviene Antonio Quirós, vicepresidente ahora de bq, Guillermo Torres y Manuel Muñoz¹, y por Diana Capital²

La decisión de realizar el trabajo de fin de grado sobre Mundo Reader es porque es una empresa española que emprendió esta aventura en un momento difícil en el que España se encontraba sumergida en una crisis económica, y aun así, no sólo han conseguido sobrevivir sino algo mucho más difícil, están en un constante crecimiento desde sus inicios hasta la actualidad. Puede considerarse como un ejemplo a seguir de empresa española, debido a la poca fama que tienen éstas.

Uno de los objetivos de este trabajo es analizar cómo esta empresa ha sido capaz de lograr el éxito en esta época de crisis económica y política, y cómo ha conseguido que su marca sea reconocida no sólo a nivel nacional y europeo, sino que ya podemos decir a nivel mundial. Por otro lado, no sin ser menos importante, otro de los objetivos es dar a transmitir a las personas que con ilusión, ganas y mucha fuerza, pueden conseguir lo que se propongan superando los obstáculos que se interpongan en sus caminos.

En cuanto a la metodología que se ha empleado para la realización del trabajo, se ha basado sobre todo en la utilización de entrevistas realizadas a socios de Mundo Reader, publicadas todas en internet, bien vía texto o bien vía videos. Además, ha sido de especial importancia el libro “La dirección estratégica de la empresa, Teoría y Aplicaciones”, como base para la realización de este.

Con respecto a la estructura, se ha dividido en once epígrafes, estando formado el primero por el resumen en español y en inglés, el segundo por la introducción, el tercero por la historia, el cuarto por la misión, la visión y los valores de la empresa, el quinto por el análisis del entorno de ésta, en la que se diferenciará entre entorno general y entorno

¹ <http://www.diariocritico.com/noticia/430031/emprendedores-2020/antonio-quiros-lider-espanol-en-ventas-de-e-readers-y-tablets-pc-con-su-empresa-bq-.html>

² <http://hemerotek.com/2014/12/02/operacion-bq-diana-capital/>

específico, con sus respectivos análisis, el sexto por el análisis interno de la empresa, en el que se distinguirá entre la identidad de la empresa y el campo de actividad de ésta con sus respectivas actividades primarias y de apoyo, el séptimo por el crecimiento, desarrollo y la dirección de desarrollo que sigue Mundo Reader, el octavo por cuál es su estrategia competitiva y cómo hace para mantenerla, el noveno estará formado por su estrategia de internacionalización, razones para esta, países en los que se encuentra, y acuerdos de cooperación, y los dos últimos por una conclusión y una bibliografía respectivamente.

Bq ha ido creciendo y expandiéndose de una manera espectacular, desde que se iniciaron en el negocio de USB, hasta que decidieron sumergirse en el mundo de los dispositivos multimedia. Pero no sólo cabe destacar la estrategia de diversificación que ha ido siguiendo con el paso de los años, sino que también es de admirar cómo se han ido expandiendo en el extranjero, cómo han conseguido introducirse en Europa y en terceros países. Poco a poco han ido abriendo sedes desde Francia, Portugal, entre otros países europeos, hasta países de Sudamérica como Argentina y Uruguay. Actualmente su estrategia de internacionalización se basa en la exportación debido a que es la forma más sencilla. Por otro lado, en cuanto a la fabricación de dispositivos, excepto las impresoras 3D, se fabrican en el gigante asiático en el que tienen fábricas. Esto les supone una reducción de costes y les facilita a ellos tener que mandar las piezas desde China hasta España.

Después de esta breve introducción, en el siguiente epígrafe se explicará cómo nació Mundo Reader S.L.

3. HISTORIA

La empresa bq nace de **Star Tic Innovación**, la cual fue fundada en 2005 por seis universitarios que estudiaban ingeniería en la Universidad Politécnica de Madrid: Alberto Méndez, Rodrigo del Prado, David Béjar, Ravín Dhalani, Adán Muñoz e Iván Sánchez³

Estos compañeros de carrera comenzaron con el comercio de dispositivos USB personalizados. Decidieron iniciarse en este comercio porque no existía la crisis económica que tenemos en la actualidad, sino todo lo contrario, España se encontraba en plena expansión.

³ <http://hipertextual.com/2014/08/historia-bq>

Con el paso del tiempo se encontraron con un problema: no podían cumplir con los plazos de entrega de los dispositivos, por lo que en 2006 decidieron comprarlos en China y personalizarlos en España. Por este motivo, algunos socios tuvieron que irse a China para comprobar la calidad de los USB.

Conforme pasó el tiempo, esta empresa fue creciendo, con una plantilla de 25 personas en 2009, y contrató a un partner que se encargase de ensamblar los dispositivos

En el verano de ese año el partner que habían contratado empezó a comercializar sus propios USB y entonces Star Tic Innovación pasó de tener una oficina central de control de calidad a tener su propia fábrica

Por otro lado en 2009, **Luarna Ediciones**, una editorial que editaba también formatos PDF, tenía el problema de que había pocos dispositivos que leían este formato. Uno de los socios del propietario de Luarna, Antonio Quirós, llegó a un acuerdo de colaboración con StarTic Innovación. Comenzaron a pedir libros electrónicos a China que leyese ese formato. De este modo nació **Mundo Reader S.L.** y el producto fue nombrado **booq classic**.

Puesto que los libros electrónicos que compraban a China empezaron a dar problemas, comenzaron a preocuparse mucho más en el servicio post-venta, de manera que empezó a ser un servicio esencial para la confianza de los clientes.

Como la relación con este nuevo socio era cada vez mejor, y trabajaban muy bien, en 2010 decidieron lanzarse al mundo de las tabletas electrónicas, por lo que cambiaron el nombre del producto y pasó a llamarse bq, ya que no tenía mucho sentido seguir llamando a los productos booq. De esta forma nace la marca bq.

En 2011 realizaron un acuerdo con Movistar para adaptar sus libros electrónicos a una plataforma de contenidos. En 2011 comenzó una relación estratégica entre bq y Fnc. En este año comenzó a estar presente en los principales puntos de venta de Portugal y en Sudamérica, con sede propia en Argentina y Uruguay, también está presente en otros mercados como Perú y Bolivia.

En 2012, bq empezó a plantearse introducirse en el mercado de los teléfonos inteligentes, algo muy valiente por su parte pero sin duda era un reto difícil: *“Empezar ahí nos daba muchísimo respeto. Aunque conceptualmente pueda parecer que sí, no es lo mismo un smartphone que una tablet. No es una tablet en pequeñito, es un dispositivo que tenemos en la mano 24 horas al día. El nivel de incidencias que puedes tener con un producto así es mucho*

más alto que el que puedes tener con una tablet, que al final es un producto que usas para entretenimiento en casa, en momentos determinados, cerca de la Wi-Fi... En cambio aquí hay otras condiciones: puedes estar lejos de la estación base, hay otras condiciones de humedad, potenciales caídas... Es un producto mucho más delicado. También tiene sus ventajas, claro. Se vendían muchos millones de smartphones, queríamos estar ahí” **Rodrigo del Prado, uno de los fundadores de bq, 21 agosto 2014** (<http://hipertextual.com/2014/08/historia-bq>)

Con el paso del tiempo, la empresa personalizaba cada vez más sus productos y adaptaba estos a sus necesidades y deseos. Además, conforme aumentaba la personalización y el desarrollo propio de sus productos, los costes de mantenimiento de los dispositivos disminuían. Por tanto, esta empresa podía ofrecer los mismos productos con menores costes.

En abril de 2013, se lanzó al mercado el primer Smartphone de bq, **el bq Aquaris 4,5**. Bq lo consiguió, consiguió hacerse hueco en el sector de los teléfonos inteligentes.

En ese mismo año también lanzaron al mercado impresoras en 3D. Estas son fabricadas en España, porque disponen en Pamplona de los todos los materiales necesarios para su fabricación.

Rodrigo del Prado no habla de precios bajos sino de “márgenes ajustados”, *“Lo que está claro es que si nuestro teléfono cuesta 200 euros, y un teléfono tope de gama cuesta 800 euros, fabricar el suyo no cuesta cuatro veces más que lo que cuesta el nuestro. Ellos tienen un margen muy superior. Obviamente estas compañías tienen costes de desarrollo y publicidad más altos. Poner tu logo en la camiseta de un equipo de fútbol no tiene que ser barato. Son modelos distintos. Pero nosotros, con el nuestro, podemos vivir con mucho menos margen que estas compañías”* **Rodrigo del Prado, 21 agosto de 2014.** (<http://hipertextual.com/2014/08/historia-bq>)

El 2014 lo cerraron con 1078 empleados con una media de 31 años y que proceden de 25 nacionalidades.⁴

En este mismo año se produjo la entrada de Diana Capital al accionariado de Mundo Reader S.L., sabiéndose sólo que el porcentaje que poseen está comprendido entre un 10% y un 49%.⁵

⁴ <http://madrilanea.com/2015/04/16/bq-la-pequena-empresa-tecnologica-que-planta-cara-al-gigante-sony/>

⁵ <http://hemerotek.com/2014/12/02/operacion-bq-diana-capital/>

Tras comentar cómo surgió y cómo fueron los primeros pasos de la empresa, en el siguiente apartado se procederá a explicar tres conceptos básicos que son de especial importancia, ya que sirven de guía para su actuación en el futuro: misión, visión y valores.

4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La misión, visión y valores, según la página web de la propia empresa⁶, recoge la siguiente información:

4.1 MISIÓN

La misión hace referencia a la esencia de la empresa, a su identidad, tanto en la actualidad como en el futuro.

La finalidad de la misión de esta empresa es:

- Ser los primeros en satisfacer las nuevas necesidades tecnológicas de la sociedad, pero a su vez ofreciendo productos que sean accesibles en cuanto a coste, para la mayoría de estas personas.
- Prestar el mejor soporte a la sociedad, ofreciendo el mejor servicio post-venta posible para conseguir la confianza y fidelidad de sus clientes. Este servicio está disponible los 365 días del año.
- Incrementar el valor de nuestros accionistas lo máximo posible. Este valor dependerá de la rentabilidad que obtenga la empresa, aunque no siempre que ésta obtenga rentabilidad se crea valor para el accionista. Siempre que la rentabilidad que obtenga la empresa sea superior a la rentabilidad mínima exigida por el accionista, se crea valor para el accionista.
- Proporcionar a nuestros empleados el mejor entorno para su desarrollo profesional: crear un clima de participación, de cooperación entre distintos departamentos, de comunicación, que los empleados tengan información acerca de la última tecnología, que se realicen reuniones para poner en común diferentes tipos de vista y conseguir así unos mejores resultados, y cursos formativos por parte de los socios fundadores para que los empleados siempre estén al día acerca de las últimas tecnologías.

⁶ <http://old.bq.com/es/informacion-corporativa.html>

4.2 VISIÓN

El concepto de visión hace referencia a cómo es la empresa ahora y cómo quiere ser en el futuro.

Esta empresa quiere ser una compañía líder, a nivel internacional, en la distribución de productos tecnológicos económicos, en la formación a nuestros clientes en su uso y en el soporte inmediato.

En cuanto a la distribución de productos económicos, la empresa quiere ofrecer unos productos tecnológicos de calidad a un precio más bajo de la competencia, y esto lo podrá conseguir sólo consiguiendo menos margen de beneficios que ésta. Mundo Reader S.L. no pretende conseguir unos beneficios excesivos sino que preferirá ofrecer la última tecnología a unos precios asequibles para la mayoría de personas.

La formación de los clientes en el uso de los productos y en el soporte disponible las 24 horas están relacionados de manera que la atención al cliente estará disponible siempre que los clientes de bq lo necesiten. Tratará este servicio de resolver las dudas y problemas que surjan a los clientes en cuanto en el uso de los dispositivos y también en el caso de que algún dispositivo se rompa o tenga algún problema. Esta visión de la empresa es considerada fundamental entre sus socios ya que el soporte es el punto fuerte de ésta en cuanto a la fidelización de sus clientes.

Mundo Reader S.L. quiere ser una empresa internacional, por tanto uno de sus objetivos es estar presente en países extranjeros. Por motivos de cercanía y de tener ventajas por pertenecer a la UE, como primer punto de partida quieren adentrarse en países europeos, para seguir expandiéndose por terceros posibles en la medida de lo posible.

4.3 VALORES

Los valores hacen referencia a una serie de actuaciones que la empresa considera importantes en el desarrollo de su actividad.

- ✓ **La innovación permanente**, considerada la base para que se mantenga el proyecto empresarial. La innovación en la industria tecnológica es esencial, por tanto Mundo Reader, la investigación, el desarrollo y la innovación (I+d+i) en esta empresa es esencial entre los empleados, estando siempre informados de lo último tanto en

tecnología como en diseño, considerados ambos de esencial importancia en la innovación.

- ✓ **Calidad y diseño como punto de partida** de cualquier nueva creación tecnológica. Los productos tecnológicos se ven mejorados en cuanto a calidad y a diseño de una manera muy rápida, por lo que cada vez es más difícil ofrecer un producto mejor con respecto a estas características. Por esto mismo, es muy importante la calidad y el diseño de los productos que ofrece Mundo Reader, teniendo en cuenta la elevada competencia que hay en el mercado y las exigencias de los consumidores, unos consumidores cada vez más exigentes con estos dos aspectos.
- ✓ **Esfuerzo y dedicación** constantes. Es fundamental que los trabajadores y socios estén implicados con su trabajo, y sólo de esta forma podrán conseguir todo lo que se propongan y llegar a lo más alto.
- ✓ **El respeto al medio ambiente** está en la base de cualquiera de las fases de diseño, desarrollo y logística de nuestros productos. Mundo Reader es una empresa comprometida con el medio ambiente y es lo que trata de inculcar a sus trabajadores para que estos también lo respeten.
- ✓ **La convergencia de intereses** con proveedores y canal de distribución. Es muy importante que no haya conflicto de intereses entre socios y trabajadores, pero no es menos importante que no los haya entre los proveedores y el canal de distribución. Es por esto que Mundo Reader intentará en la manera de lo posible, que encajen los intereses de proveedores, canal de distribución, los de los socios y los de los trabajadores.

Una vez explicados estos conceptos, se procederá a realizar un análisis del entorno empresarial, tanto general como específico.

5. ANÁLISIS DEL ENTORNO

En este epígrafe se analizan todos los factores que rodean a la empresa y que impactan en ella, diferenciando entre el entorno general y el entorno específico.

5.1 ANÁLISIS GENERAL

En este apartado se analizan los factores que son ajenos a la empresa y que esta no controla, pero que influyen en sus resultados. Las técnicas utilizadas son las siguientes:

- ✓ **PESTEL**, también llamado **perfil estratégico del entorno**, en el que se identificarán qué variables, desde el punto de vista internacional, pueden afectar a esta empresa.
- ✓ **Diamante de Porter**, explicando cómo influye en la empresa la pertenencia a una industria determinada y a un país determinado, y ver hasta qué punto, esta pertenencia le permite tener una posición ventajosa frente a sus competidores de otros países

5.1.1 ANÁLISIS PESTEL

FIGURA 1. PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO

<u>FACTORES CLAVE DEL ENTORNO</u>	<u>MN</u>	<u>N</u>	<u>E</u>	<u>P</u>	<u>MP</u>
<u>Dimensión política</u>					
Estabilidad de los gobiernos					
Índice de percepción de la corrupción					
Índice de fuentes de soborno					
Política fiscal					
<u>Dimensión económica</u>					
Ciclos económicos					
Tipo de cambio					
Desempleo					
<u>Dimensión sociocultural</u>					
Factores demográficos					
Índice de confianza personal					
<u>Dimensión tecnológica</u>					
Política de I+D+I					
Infraestructura tecnológica					

Acceso a internet					
<u>Dimensión ecológica</u>					
Política medioambiental					
<u>Dimensión legal</u>					
Seguridad de los productos					

Siendo, **MN**: Muy negativo; **N**: Negativo; **E**: Indiferente; **P**: Positivo; **MP**: Muy positivo

El análisis ha sido realizado a nivel mundial debido a que esta empresa quiere lanzarse al exterior, por lo que es importante que se analicen las variables desde este punto de vista.

Las conclusiones que he obtenido con estas dimensiones y sus respectivas variables son:

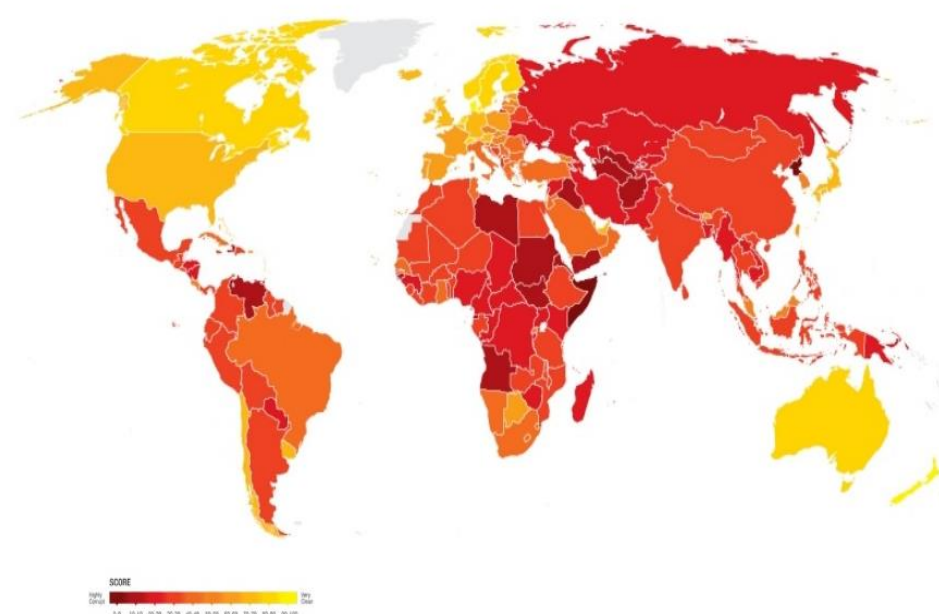
- **Dimensión política:**

- La estabilidad de los gobiernos: En general, la situación actual de los gobiernos es favorecedora, de manera que estos cada vez más ofrecen ayudas para fomentar el comercio y dar paso a las pequeñas y medianas empresas. Lo que más favorece a las empresas es establecer comercio con países de la Unión Europea por las facilidades que le reporta el pertenecer a ésta. Sin embargo, justo en la Unión Europea, se encuentra Grecia, un país que actualmente ha pasado por un corralito debido a la gran recesión que está sufriendo. Esta sería la excepción de Europa, ya que la estabilidad de su gobierno es nula y sería muy negativo comercializar allí.
- Política fiscal: Esta política sería positiva para la empresa, ya que las empresas multinacionales poseen ventajas fiscales considerables.⁷
- Índice de percepción de la corrupción: Este tema es un tema de actualidad, por lo que se ha considerado interesante analizar en qué situación se encuentran todos los países del mundo, con respecto a la corrupción. A continuación se muestra el mapa mundial de la corrupción del año 2014, en el cual los países

⁷ <http://www.diariocritico.com/noticia/430031/emprendedores-2020/antonio-quiros-lider-espanol-en-ventas-de-e-readers-y-tablets-pc-con-su-empresa-bq-.html>

que están de un color más oscuro son más corruptos y los que tienen un color más claro lo son menos.

FIGURA 2. MAPA MUNDIAL DE LA CORRUPCIÓN (IPC 2014)



Fuente: Transparency International⁸

Como se puede comprobar, en Europa la corrupción es menor que por ejemplo en Sudamérica, lugar donde tiene sedes esta empresa, y lugar donde el índice de corrupción es elevado. Por tanto, este índice es negativo para ella puesto que aunque sea bajo el índice en Europa, no es el mínimo posible.

- Índice de fuentes de soborno: Este índice muestra en una tabla qué 28 países son los que menos utilizan los sobornos en las relaciones comerciales. Las puntuaciones van desde 0 (siempre) a 10 (nunca).

Como se puede observar en la tabla que se muestra a continuación, España se encuentra en el puesto 11 junto con Francia. Además pueden verse en la tabla países europeos con los que comercializa BQ, por lo que sería algo positivo. Sin embargo, los países sudamericanos en los que está presente no aparecen, por lo que se concluye que sí que participan en sobornos en una mayor medida.

⁸ http://webantigua.transparencia.org.es/ipc_s/ipc_2014/mapa_ipc_2014.pdf

FIGURA 3. ÍNDICE DE FUENTES DE SOBORNO 2011 POR PAÍSES

Posición	País/territorio	Puntuación del Índice de Fuentes de Soborno 2011
1	Países Bajos	8,8
1	Suiza	8,8
3	Bélgica	8,7
4	Alemania	8,6
4	Japón	8,6
6	Australia	8,5
6	Canadá	8,5
8	Singapur	8,3
8	Reino Unido	8,3
10	EE. UU.	8,1
11	Francia	8,0
11	España	8,0
13	Corea del Sur	7,9
14	Brasil	7,7
15	Hong Kong	7,6
15	Italia	7,6
15	Malasia	7,6
15	Sudáfrica	7,6
19	Taiwán	7,5
19	India	7,5
19	Turquía	7,5
22	Arabia Saudita	7,4
23	Argentina	7,3
23	Emiratos Árabes Unidos	7,3
25	Indonesia	7,1
26	México	7,0
27	China	6,5
28	Rusia	6,1
	Promedio	7,8

Fuente: Transparency International⁹

- **Dimensión económica:** Dentro de la dimensión económica nos encontramos con que los ciclos económicos son algo muy negativo en la actualidad para cualquier negocio. También, como consecuencia de lo anterior, nos encontramos en situaciones de desempleo que también afectan de manera negativa a los negocios, viéndose obligados muchos de estos a cerrar. Y por último, en cuanto al tipo de cambio, las variaciones pueden repercutir en las transacciones realizadas en los distintos países. Siempre que la moneda extranjera tenga un valor menor que el euro, será favorable para la empresa.
- **Dimensión sociocultural:**
 - **Demografía mundial:** será una buena oportunidad dirigirse o incrementar sus ventas en los países que se encuentran más habitados como pueden ser China, Estados Unidos o Brasil.

⁹http://webantigua.transparencia.org.es/indices_fuentes_de_soborno/indice_de_fuentes_de_soborno_2011/tabla_ifs_por_paises.pdf

- El índice de confianza personal: según ASEP/JDS, nos muestra que la mayoría de países son muy cautos a la hora de establecer relaciones los unos con los otros. Por lo tanto, esto es negativo para las empresas multinacionales.
- **Dimensión tecnológica:**
 - I+D+i: *"Cabe destacar que las multinacionales suelen gozar de ventajas fiscales, un ahorro que les permite invertir en el desarrollo del I+D de sus productos"*, Antonio Quirós, **diariocrítico**, 5 de marzo de 2013. Por lo tanto es algo muy positivo que tengan la posibilidad de invertir en I+D+i.
 - Infraestructura tecnológica: En los últimos tiempos España ha sufrido un período de modernización, y este sentido cuenta con una buena infraestructura tecnológica e industrial.¹⁰ Esto supone algo positivo para la empresa.
 - Acceso a internet: Hoy en día, según la Comisión de Banda Ancha de la International Telecommunication Union (ITU), un 32,5% de la población mundial tiene acceso a internet, esperando que este año el porcentaje aumente a un 60%. Esto es algo muy bueno para esta empresa tanto para dar a conocer más sus productos como para incrementar sus ventas online.
- **Dimensión ecológica:** Muchas empresas entienden que para ser más competitivas deben tener en cuenta una estrategia dirigida hacia la conservación del medio ambiente. Para ello la empresa contribuirá con el diseño de sus productos acorde con la protección del medioambiente. Debido a que la empresa tiene muy clara esta política es muy positivo tanto para ella, como para las zonas donde se instala.
- **Dimensión legal:** La Unión Europea ha establecido unas normas en relación a la seguridad de los productos, de manera que los consumidores no corran ningún riesgo.¹¹

Una vez realizado el análisis PESTEL, se pueden detectar cuáles son las amenazas y oportunidades que presenta el entorno mundial para ella. En cuanto a las amenazas, la mayor que se ha detectado ha sido el índice de percepción de la corrupción, un factor que es considerado importante puesto que en la actualidad están siendo descubiertos muchos casos de esta. En cuanto a las oportunidades, la mayor oportunidad con la que se encuentra esta compañía es que una gran parte de la población tiene acceso a internet, y se prevé que este aumente.

¹⁰ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Infraestructura-De-Espa%C3%B1a/5575104.html>

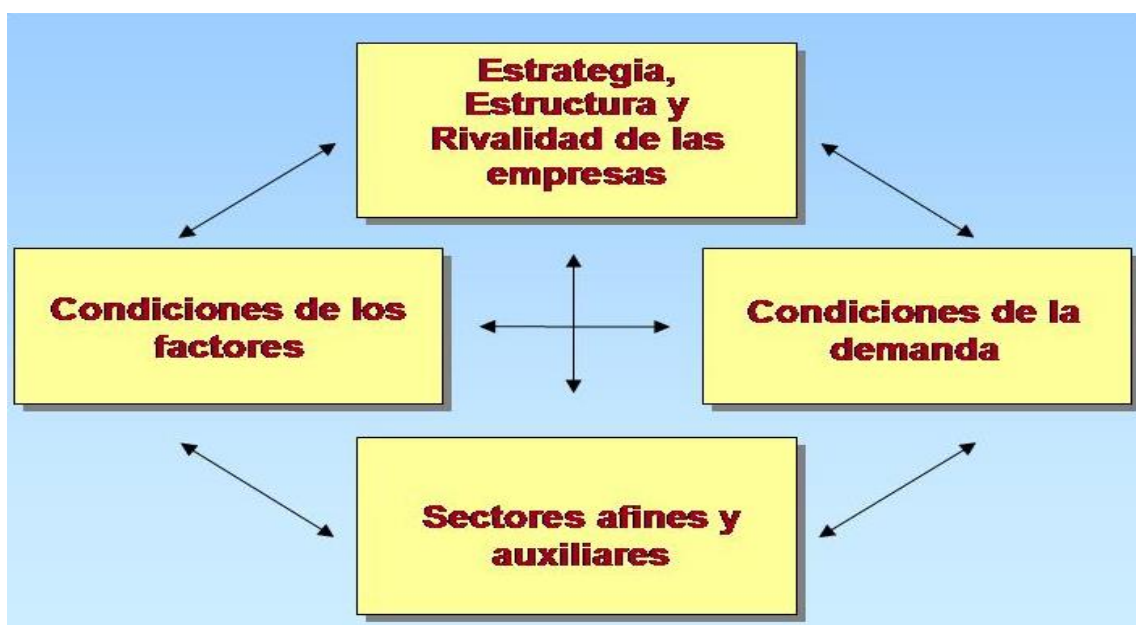
¹¹ <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=URISERV:l21253>

5.1.2 ANÁLISIS DEL DIAMANTE DE PORTER

Los factores que se analizan en este análisis son:

- Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.
- Condiciones de los factores.
- Condiciones de la demanda.
- Sectores afines y auxiliares.

FIGURA 4. DIAMANTE DE PORTER



Fuente: Descuadrando¹²

- ❖ **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.** Para hablar de sus competidores en primer lugar diferenciaremos el tipo de productos que ofrece esta empresa.
 - **Impresoras 3D:** Este tipo de producto está ahora mismo en fase de crecimiento debido a la gran novedad que supone. En España hay 27 empresas que se dedican a fabricar y proveer este tipo de producto, Dima 3D, Lewihe 3D print, 3D fusión, dooit, entre otras.
 - **Teléfonos inteligentes (smartphones):** Los principales competidores de smartphones con los que se encuentra bq a nivel nacional son Geeksphone, Intel, Sunstech, ImasD y Unusual.

¹² http://descuadrando.com/An%C3%A1lisis_estrat%C3%A9gico

- **Tablets:** dentro de las tabletas nos encontramos también con la marca Geeksphone como principal competidor para bq, aunque podemos citar otras como pueden ser AIRIS, ImasD, Energy System, SPC, Woxter, entre otras.
- **Libros electrónicos (ereaders):** Kindle de Amazon, y Tagus Casa del Libro. Estos libros electrónicos son la mejor oferta que tiene España.

Esta rivalidad obligada a la empresa a incrementar la calidad y el servicio y crear nuevos productos y procesos.¹³

Teniendo en cuenta los competidores españoles de smartphones, puesto que es el producto que más facturación les está proporcionando, éstos tienen una ventaja basada en el precio. Habitualmente su estructura organizativa es mucho más pequeñas que la de los gigantes del sector, lo que, unido en algunos caso a la externalización de la fabricación a China, les permite reducir los costes de producción y ofrecer soluciones a un precio competitivo. Otra cualidad muy apreciada por muchos usuarios es la rapidez con la que los fabricantes más pequeños lanzan actualizaciones de Android. Y por último, otra ventaja con la que cuentan algunas de estas pequeñas y medianas empresas es su capacidad de reacción ante la demanda de los usuarios y las nuevas tendencias del mercado.¹⁴

❖ **Condiciones de los factores:** Dotación de factores de los que dispone un país que permite a una empresa mantener su ventaja competitiva. Podemos analizar los siguientes:

- **Mano de obra:** Se puede decir que nuestro país está dotado de muchos ingenieros que pueden llevar adelante este sector que estamos analizando. Pero también decir que nos encontramos con un gigante como es Alemania, cuya dotación de ingenieros es muy elevada también y además están muy especializados. Es cada vez más común ver como nuestros ingenieros se marchan a este país para poder ejercer su profesión, por lo que nos encontramos ante un grave problema en este sector. Por lo tanto, como conclusión, hay que decir que en España existe la mano de obra cualificada

¹³ Guerras Martín, L.G; Navas López, J.E (2008) La dirección estratégica de la empresa, Teoría y Aplicaciones, Cuarta edición

¹⁴ <http://mobileworldcapital.com/es/603/>

pero nos faltan los medios suficientes para que ésta pueda trabajar, a pesar de la buena infraestructura existente.

- **Tecnología:** España es considerado uno de los mejores países con respecto a las infraestructuras y en los últimos tiempos se ha llevado a cabo un proceso de modernización en el que se ha producido una fuerte renovación de sus instalaciones. Es un país que está bien equipado en términos de infraestructura tecnológica e industrial, habiendo proliferado en los últimos años los parques tecnológicos en las principales áreas industriales, así como en torno a las Universidades y Centros de Investigación y Desarrollo. Actualmente existen 79 parques tecnológicos.¹⁵
- **Capital:** En cuanto al capital del que dispone la empresa, tenemos que destacar la inversión que ha realizado Diana Capital, entrando a formar parte de su accionariado. Esta inversión ha venido a respaldar la salida al exterior de Mundo Reader. Por otro lado, una de las políticas de la empresa es invertir la mayoría de beneficios que obtiene en la propia empresa para seguir creciendo. Es por esto por lo que en tan poco tiempo ha conseguido llegar a los 1000 empleados y a conseguir unos ingresos extraordinarios.

❖ **Condiciones de la demanda:** La demanda a la que se enfrenta este sector en general es joven y cada vez más exigente, y se caracteriza por preferir dispositivos modernos, que estén a la última moda. Las preferencias actuales respecto al diseño de telefonía es que el dispositivo tenga más pulgadas, que sea más fino, que tenga unos colores novedosos.

Como conclusión, decir que nos encontramos con que la demanda en este sector es muy agresiva en el sentido de que gracias a los medios de comunicación, los consumidores están constantemente informados sobre toda la oferta que hay en el mercado. Esto es favorable para una empresa ya que se ve forzada a ser más innovadora y a fabricar sus productos con unos altos estándares de calidad. Esto, a su vez, provocará que la empresa sea más competitiva y que se encuentre en el mismo nivel que sus competidores directos más fuertes.

¹⁵ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Infraestructura-De-Espa%C3%B1a/5575104.html> , 30 de septiembre de 2012

❖ **Sectores afines y auxiliares:** En España existen empresas con las que poder realizar acuerdos y alianzas comerciales y estratégicas. Estas empresas son las operadoras móviles, donde sus móviles dejarían de ser vendidos libres durante un período de aproximadamente 24 meses, y los grandes y pequeños establecimientos donde la empresa podría vender, su telefonía libre y algunos de sus otros productos. Un ejemplo de la empresa que estamos analizando es la alianza que tiene bq con: movistar, orange, mediamarkt y fnac, entre otros.¹⁶

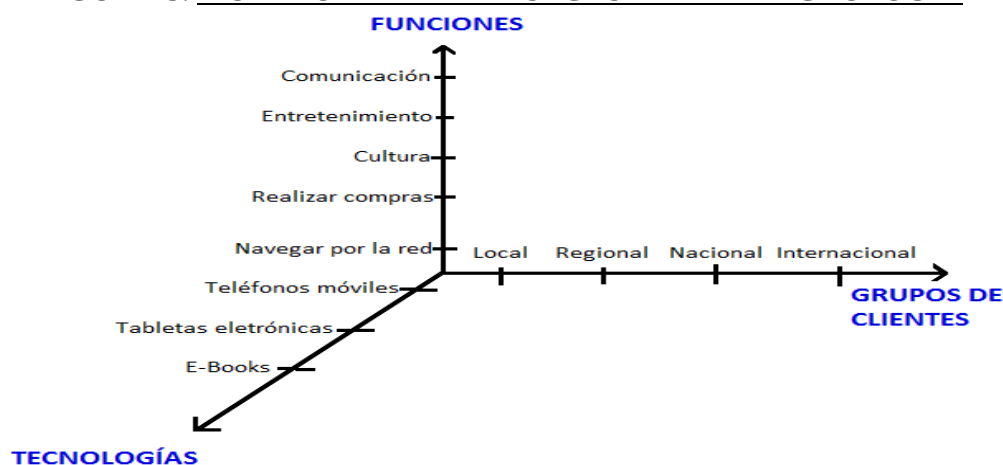
Estas empresas se dedican a la distribución de algunos de sus productos, dando la empresa un gran salto, pasando de vender sólo telefonía libre a venderlos en operadoras como movistar y orange.

Por otro lado, respecto a los proveedores, hay que destacar a los proveedores de piezas de las impresoras en 3D, que son españoles. Sin embargo, los proveedores del resto de dispositivos son chinos y del sudeste asiático, por lo que es más difícil tener un control sobre estos.¹⁷

5.2 ANÁLISIS ESPECÍFICO

En entorno específico se refiere principalmente a quién es su competencia y quiénes son sus competidores. Para delimitar el entorno específico podemos aplicar el modelo de Abell a este sector.

FIGURA 5. MODELO ABELL DEL SECTOR DE LA TECNOLOGÍA



Fuente: Elaboración propia

¹⁶ <http://www.movilzona.es/2015/06/22/bq-acuerdo-movistar-aquaris-m5/> 22 de junio de 2015

¹⁷ <http://hipertextual.com/2014/08/historia-bq>

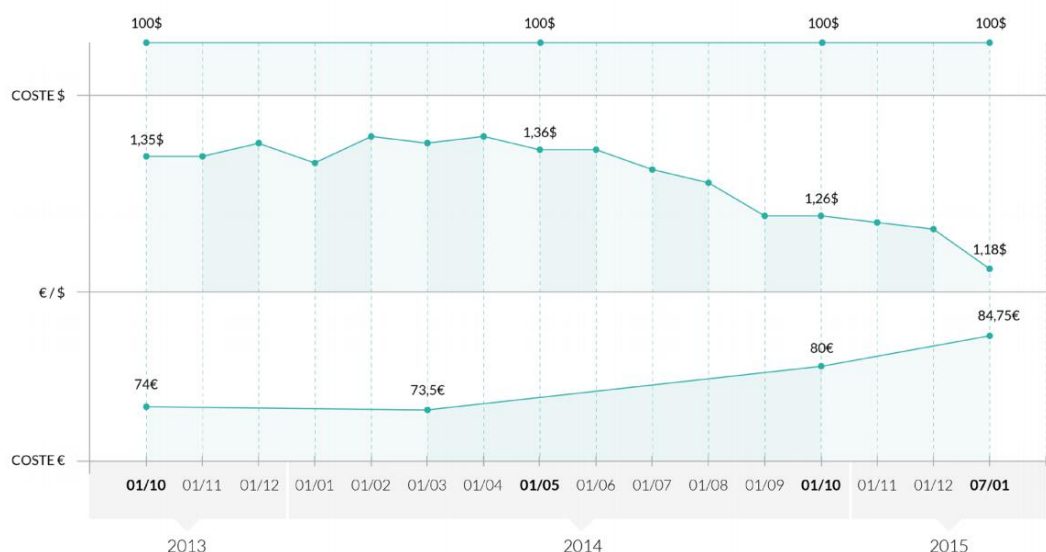
Para realizar el análisis del entorno específico utilizaré el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter.

- ❖ **Competidores actuales que hay en la industria:** A parte de los competidores nacionales que ya he mencionado en el diamante de Porter, bq tiene que competir con grandes marcas internacionales. Las principales marcas con las que compite son Apple, Samsung, LG, Nexus (Motorola), Sony, HTC, y Kindle. Aquí, con Kindle, Mundo Reader se encuentra con un competidor importante: Amazon. Es por esto que Mundo Reader siempre tiene en cuenta esta empresa en sus análisis de la competencia, al ser una empresa gigante y muy conocida.¹⁸
- ❖ **Competidores potenciales:** En la actualidad es difícil entrar en este sector y permanecer en él debido a la elevada oferta existente. Más aún cuando los productos ofrecidos están claramente diferenciados y tienen cierto prestigio, como ocurre con las marcas citadas anteriormente. Sus bajos precios, son una fuerte barrera de entrada para estos.
- ❖ **Productos sustitutivos:** Un producto sustitutivo del e-book podría ser el libro en papel o una Tablet incluso. Con respecto a la tablet, para bq no sería un problema siempre que el producto sea adquirido a ellos puesto que las ofrecen. Con los libros de papel sí que pueden llegar a tener un problema porque actualmente sigue habiendo personas que prefieren leer en papel. En cuanto a los demás productos, teléfonos, tablets e impresoras 3D, desde mi punto de vista, no considero que haya productos que ofrezcan las mismas funciones actualmente. Pero si hay que mencionar que cada vez más, un teléfono inteligente y una tableta electrónica tiene las mismas funciones, con respecto a la obtención de información, al ocio, a descargarte todo tipo de apps. La única diferencia entre estos dos productos es las llamadas, puesto que con la tableta también puedes comunicarte por redes sociales con amigos. Es por este motivo por el que cada vez más, estos dos productos tienden a considerarse como sustitutivos.
- ❖ **Poder de negociación de los proveedores:** Los mayoristas de bq son: Viber Comunicaciones, ECS, Guirama Desarrollos, MCR y On_Line. El principal proveedor de esta empresa es el gigante asiático debido a lo difícil que resultaría traer todo de allí para fabricar aquí. Aquí solo fabrica las impresoras 3D. En cuanto al poder de

¹⁸ <http://www.xataka.com/analisis/disenado-en-las-rozas-fabricado-en-china-la-historia-de-bq> 6 de mayo de 2013

negociación del gigante asiático es elevado, puesto que el año pasado tuvieron que subir el precio de algunos de sus productos en 10€ debido a que el euro bajó respecto del dólar y esto afectó al tipo de cambio €/¥, lo encareció comprar en China.¹⁹

FIGURA 6. EVOLUCIÓN DEL TIPO DE CAMBIO €/€



Fuente: El androide libre.

Debido a esto, el poder de negociación es elevado, porque en el momento que pasó esto, podrían haber cambiado de proveedor pero no pueden hacerlo por los altos costes de cambio.

- ❖ **Poder de negociación de los clientes:** El poder de negociación de los clientes es elevado. Por un lado en la actualidad los clientes tienen mucha información acerca de todos los productos que deseen comprar, un simple “click” y aparece su producto ordenado de mayor a menor precio, de mayor a menor puntuación. Por otro lado, para los clientes de esta empresa no les supone un coste elevado el cambiar de proveedor de tablet por ejemplo. Simplemente tiene que desplazarse a otro sitio de venta dentro de un mismo recinto o incluso en una misma tienda. Por último, la elevada competencia que hay en el sector, hace que los clientes tengan más poder de

¹⁹ <http://www.elandroidelibre.com/2015/01/bq-sube-el-precio-de-sus-smartphones-y-tablets.html>

negociación puesto que de ellos depende que les compren los productos a unos u a otros.

Tras analizar qué variables rodean a la empresa, y detectar cuáles de ellas influyen en su actividad y cómo lo hacen, en el siguiente epígrafe, se tratará de detectar cuáles son las fortalezas y debilidades con las que se encuentra esta. Para ello, primero se determinará cuál es la identidad de la empresa y después de definirá cuál es su cadena de valor.

6. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

6.1 LA IDENTIDAD DE LA EMPRESA

Con este análisis lo que se pretende conocer mejor es cómo es la empresa, en cuanto a características y tipo. Las características que voy a usar en este análisis son las siguientes:

- ❖ Edad de la empresa: La aventura que comenzaron los seis universitarios comenzó en 2005, pero el momento en que comercializaron su primer libro electrónico fue en 2009, bajo el nombre de Mundo Reader. Por tanto la empresa tiene 6 años.
- ❖ Tamaño de la empresa: Según la clasificación, esta empresa es grande, puesto que en el cierre de 2014 superaron los 1000 empleados²⁰ y su cifra de negocios en esta fecha era de 200 millones de euros.
- ❖ Campo de actividad: En cuanto a los productos que ofrece nos encontramos con libros electrónicos, impresoras 3D, teléfonos inteligentes, tabletas y kits de robótica.²¹ La empresa se dirige tanto a personas de todas las edades, puesto que el tipo de productos que comercializan están presentes en todos los hogares, como a empresas.
- ❖ Tipo de propiedad: Mundo Reader es un holding privado compuesto por Star Tic Innovation y Antonio Quirós, el directo de Luarna ediciones, mayoritariamente y por Diana Capital que se ha incorporado en 2014.
- ❖ Ámbito geográfico: Comercializa sus productos a nivel mundial podría decirse, porque tiene oficinas tanto en Europa (Francia, Alemania, Suecia y Portugal) como en terceros países, como son, en Sudamérica, Argentina, Uruguay, Perú y Bolivia, en

²⁰ <http://hemerotek.com/2014/12/02/operacion-bq-diana-capital/>

²¹ <http://www.bq.com/es/>

Estados Unidos, Rusia, Japón y China. Hay que decir que la empresa según qué productos se dirige a unos países u otros.²²

- ❖ Estructura jurídica: Mundo Reader es una sociedad limitada con un capital social de 1.500.000, es un holding tecnológico y su accionariado está compuesto por la junta directiva de StarTic Innovación, Antonio Quirós, el director de Luarna ediciones, y por el socio financiero Diana Capital, que entró en 2014, que posee una participación minoritaria menor al 49%.

6.2 LA CADENA DE VALOR

FIGURA 7. CADENA DE VALOR DE BQ



Fuente: Elaboración propia.

6.2.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS

- Producción: Se realiza en China, excepto la producción de impresoras 3D que se realiza en el mismo Madrid. Al producir en el gigante asiático, reducen costes, al no tener que trasladar los componentes a España. Este aspecto es

²² <http://www.expansion.com/especiales/125-empresas/bq.html>
<http://www.xataka.com/analisis/disenado-en-las-rozas-fabricado-en-china-la-historia-de-bq>
<http://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/6643795/04/15/BQ-Nuestros-telefonos-de-200-euros-son-como-los-de-800-pero-sin-sacarles-el-cuadruple-de-margen.html#.Kku8so32gTWssc6>

positivo pero por otro lado al fabricar los productos en China los consumidores pueden pensar que el producto no es totalmente español.²³ *“Sí hacemos aquí todo su diseño, pero no los fabricamos localmente porque no hay un ecosistema para fabricar los componentes. En España sí hay una industria auxiliar del automóvil, pero no de la electrónica, y por eso tenemos que hacerlo en China, donde lo hace el resto. Debemos ser competitivos y hacer las cosas con lógica”* **Rodrigo del Prado, uno de los fundadores de bq, 27/11/2014.** Esto muestra la inexistencia de este tipo de industrias en España, y aquí el motivo por el que la mayoría de las empresas españolas tengan que trasladarse a otros países a producir, especialmente asiáticos.

- Distribución: Los dispositivos bq se distribuyen en la página web de bq (<http://www.bq.com/es/>), en otras páginas webs como por ejemplo: fnac, amazon, mediamarkt, Carrefour, El Corte Inglés, entre otras. Además también están disponibles en tiendas de informática y electrónica en distintos puntos de España. Los productos que se compran desde la página web oficial pueden ser enviados a España, Portugal, Reino Unido, Francia y Alemania. En el resto de páginas, como por ejemplo en Amazon, distribuye a EEUU también, además de a los países europeos mencionados con anterioridad.
- Marketing y ventas: En general, esta empresa no ha hecho grandes inversiones en publicidad, ya que sus productos se conocen entre la población gracias al boca-oreja. Si es cierto que usan redes sociales y foros para charlar con sus clientes y de ahí obtener toda la información acerca de la experiencia que han tenido éstos con sus productos.²⁴ Pero hay que mencionar que el año pasado se lanzaron al mundo de la publicidad emitiendo su primer anuncio en las televisiones privadas durante la campaña de navidad.²⁵
- Servicio post-venta: Este es el servicio estrella de esta empresa. El servicio post-venta está disponible las 24 horas los 365 días del año para atender a sus clientes. Aquí nos encontramos con la ventaja competitiva de Mundo Reader.

²³ http://cincodias.com/cincodias/2014/11/25/tecnologia/1416948448_221106.html

²⁴ <http://www.escueladenegociosydireccion.com/blog/marketingyventas/649-entrevista-a-bq-que-les-hace-diferentes>

²⁵ <http://www.europapress.es/portaltic/sector/noticia-bq-inicia-publicidad-mano-alex-iglesia-video-20141125135536.html>

6.2.2 ACTIVIDADES DE APOYO

- Aprovisionamiento: Como mencioné en el análisis de los proveedores, bq cuenta con 5 mayoristas pero su mayor fuente de aprovisionamiento es el gigante asiático.
- Desarrollo de tecnología: El objetivo primordial de esta empresa es ofrecer tecnología a sus clientes. Esta empresa trata de usar la mejor tecnología disponible y prueba de ello es que en poco tiempo lanzará un Smartphone con el sistema operativo Ubuntu Phone que le permitirá ser usado como un ordenador.²⁶ En cuanto al I+D+i, para bq es algo fundamental y por ello junto con la Universidad de Castilla La Mancha, ha creado un centro mixto de investigación, desarrollo e innovación.²⁷
- Administración de recursos humanos: ²⁸
 - Es destacable que los trabajadores de esta empresa tienen una media de edad de 31 años, por lo que son personas con ganas de trabajar, con ilusión y que se comprometen con su trabajo.
 - Este departamento trata de ayudar al resto de manera que haya una comunicación directa, que haya cooperación.
 - Respecto al reclutamiento y selección, esta empresa tiene en cuenta la vocación, el desarrollo personal de la persona entrevistada.
 - Ofrecen sistemas información al personal en el momento de incorporarse a la empresa de manera que se sientan en todo momento integrados con el resto del equipo.
 - Se fomentan los hábitos de vida saludable, y para esto ponen a disposición de los empleados en sus instalaciones fruta, y también trabajan con la fundación Juan 23.
- Infraestructuras de la empresa:
 - Existe una comunicación continua entre los distintos departamentos.
 - Empresa comprometida con el uso responsable y ético de la tecnología.

²⁶ <http://www.abc.es/tecnologia/moviles-telefonía/20150602/abci-ubuntu-phone-convergencia-201506021053.html>

²⁷ <http://www.uclm.es/nace-el-centro-mixto-de-investigacion-desarrollo-e-innovacion-uclm-bq/>

²⁸ <http://www.motivacionymas.com/bq-la-gestion-desde-rrhh-de-un-crecimiento-espectacular/>

- La financiación es por parte de la propia compañía. Proviene tanto de sus socios como por los beneficios que obtiene que la empresa que vuelven a ser invertidos.
- Las tareas que realizan los empleados están debidamente planificadas y se llevan a cabo con exhaustivo control.
- La gestión de la empresa se lleva a cabo por Alberto Méndez, Rodrigo del Prado, Iván Sánchez, Adán Muñoz, Ravin Dhalani y Antonio Quirós.

Una vez realizado el análisis interno, en el siguiente epígrafe se determinará cuál es el campo de actividad de la empresa, junto con el crecimiento y el desarrollo que ha ido llevando a cabo, y se finalizará el epígrafe identificando qué estrategia o dirección de desarrollo ha implantado.

7. LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO: EL CAMPO DE ACTIVIDAD Y EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE MUNDO READER.

A qué negocios o a qué actividades quiere dedicarse una empresa es una de las decisiones más difíciles y determinantes que se tienen que tomar en la vida empresarial.

En este apartado hablaré de cuál ha sido la decisión que ha tomado Mundo Reader con respecto a este aspecto y cómo ha ido creciendo y evolucionando desde sus inicios.

7.1 CAMPO DE ACTIVIDAD

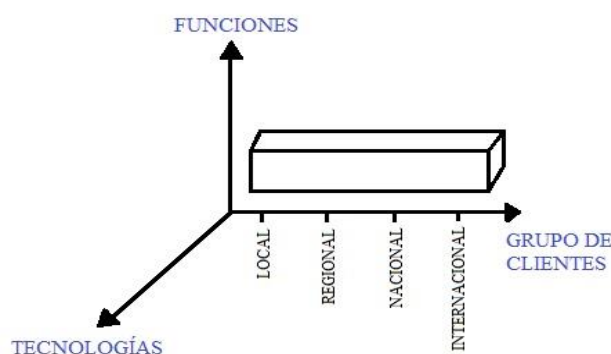
El campo de actividad hace referencia a qué mercados se va a dirigir la empresa y con qué productos se quiere competir. En cuanto a los productos que ofrece la empresa son: teléfonos inteligentes, tabletas, libros electrónicos, impresoras 3D y kits de robótica. Por otro lado, los clientes a los que se dirige van desde personas particulares de mayoría de edades y empresas.

Para definir la empresa su campo de actividad en primer lugar tiene que determinar su ámbito de actuación y en segundo lugar diferenciar entre los segmentos estratégicos.

7.1.1 ÁMBITO

Esta empresa cuenta con un ámbito amplio de clientes puesto que es una multinacional y tiene clientes locales, regionales, nacionales e internacionales.

FIGURA 8. ÁMBITO AMPLIO DE CLIENTES



Fuente: Elaboración propia.

7.1.2 DIFERENCIACIÓN ENTRE SEGMENTOS ESTRATÉGICOS

- ❖ Dimensión de clientes: BQ atiende a los grupos de clientes con productos homogéneos, sin especializar sus productos a estos.
- ❖ Dimensión de funciones y tecnologías: Tratan de satisfacer varias necesidades como por ejemplo la comunicación y el entretenimiento con distintas tecnologías como pueden ser un Smartphone y una tableta.

7.2 CRECIMIENTO Y DESARROLLO

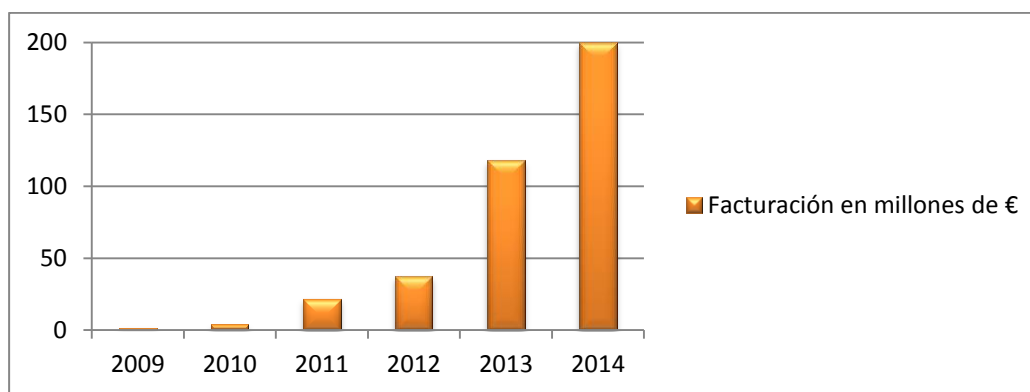
Bq ha sido una empresa que ha ido creciendo y desarrollándose desde sus inicios. Desde que los seis universitarios emprendieron el negocio de los dispositivos USB, todos los años han crecido y se han expandido.

7.2.1 CRECIMIENTO

La empresa ha ido aumentando el número de ventas, de beneficios, de empleados y de nuevos productos con el paso de los años.

- 2009: 1,5 millones de euros
- 2010: 3,8 millones de euros
- 2011: 21,8 millones de euros
- 2012: 37,3 millones de euros
- 2013: 118 millones de euros
- 2014: 200 millones de euros

FIGURA 9. EVOLUCIÓN DE LA FACTURACIÓN BQ EN MILLONES DE EUROS



Fuente: Diariocritico, tbsgruposurcortv y hemerotek²⁹

El número de empleados ha ido incrementando año a año y en la actualidad la compañía cuenta con más de 1000 empleados, algo verdaderamente fascinante teniendo en cuenta que la empresa empezó en 2009.

En cuanto a los beneficios, bq nunca ha tenido pérdidas pero realmente la mayor parte de estos van destinados a la propia empresa para seguir creciendo y expandiéndose.

7.2.2 DESARROLLO

En cuanto al desarrollo que ha seguido la compañía, en sus inicios comercializó dispositivos USB, pero como bq propiamente dicha, empezaron con los libros electrónicos.

²⁹ <http://www.diariocritico.com/noticia/430031/emprendedores-2020/antonio-quiros-lider-espanol-en-ventas-de-e-readers-y-tablets-pc-con-su-empresa-bq-.html>
<http://tbsgruposurcortv.blogspot.com.es/2014/08/historia-de-bq-desde-sus-inicios.html>
<http://hemerotek.com/2014/12/02/operacion-bq-diana-capital/>

Después comenzó su estrategia de diversificación, pasando de estos libros electrónicos a las impresoras 3D y a los kits de robótica. Esta estrategia de diversificación se explicará más a fondo en el siguiente epígrafe.

7.3 SU DIRECCIÓN DE DESARROLLO, LA DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA

Con el paso del tiempo Mundo Reader ha ido incrementando su oferta con productos nuevos. De este modo puedo decir que con esta estrategia, la empresa ha crecido y además ha ido modificando su campo de actividad.

Si nos remontamos a sus inicios en 2009, su campo de actividad estaba formado simplemente por ereaders. Pero éste ha sido modificado constantemente al introducir la marca bq sus nuevos productos. Y, ¿Cómo ha sido esta estrategia de diversificación relacionada?

1. En primer lugar, cómo ya he mencionado con anterioridad, Mundo Reader ofreció en su cartera de productos un libro electrónico, el booq Classic.
2. En segundo lugar, y como inicio de esta estrategia de diversificación relacionada, lanzaron al mercado su primera tableta electrónica, la Aquaris E10.
3. En tercer lugar decidieron lanzarse al gigante mundo de los teléfonos inteligentes, una idea arriesgada debido a la elevada competencia y a lo maduro que está el mercado en estos momentos, pero tomaron la decisión con valentía, fuerza y ganas, y actualmente su mayor facturación la obtienen de la venta de estos dispositivos. El primer dispositivo móvil que bq lanza al mercado es el bq Aquaris 4.5
4. En penúltimo lugar esta estrategia continúa con el lanzamiento al mercado de una impresora 3D, algo muy novedoso en el país. Además, he de reconocer que la primera impresora 3D que vi fue de esta compañía en un documental que emitieron sobre esta empresa.
5. En último lugar, la última incorporación a esta cartera de productos es un kit de robótica. ¿La finalidad de este producto? Que las personas se introduzcan más en el mundo de la robótica, y para esto Mundo Reader ofrece tanto kits para principiantes como kits más complejos.

FIGURA 10. EVOLUCIÓN DE LA CARTERA DE PRODUCTOS EN IMÁGENES



Fuente: Elaboración propia.

Una vez finalizado este epígrafe, el estudio de la empresa seguirá con determinar cuál es la ventaja competitiva que tiene bq, y qué hace para mantenerla.

8. ¿CUÁL ES SU VENTAJA COMPETITIVA?

Es evidente que esta empresa surge en un momento en el que “marca España” no es algo que la gente aprecie respecto a estos dispositivos, puesto que las grandes marcas son las más reconocidas en nuestro país. Debido a esto, esta compañía sabía que se enfrentaba a grandes gigantes como Samsung o Apple, y por tanto tuvieron que buscar un factor diferencial que les hiciese diferentes. *“La clave está en añadir un valor diferencial a tu producto. Suelen destacar que nuestro éxito reside en los precios tan competitivos de nuestros dispositivos, pero nosotros tenemos claro que nuestro valor diferencial es el soporte. Hay ofertas mucho más económicas en el mercado, pero en bq hemos logrado un equilibrio entre última tecnología, precio muy competitivo y soporte de calidad que, ahora mismo, no tiene igual. El cliente sabe que comprando nuestros dispositivos se asegura, además, la tranquilidad de tener a su servicio un soporte técnico que responde”*, **Antonio Quirós, vicepresidente de Mundo Reader S.L., Valores digital, 2 de abril de 2014.**(<http://www.valoresdigital.es/entrevista-antonio-quiros-bq/#.VaTipPntmko>) Por lo tanto, decidieron que ese factor diferencial fuese un precio competitivo y un excelente soporte, pero principalmente el soporte. Esto se debe a que cuando alguien se compra un dispositivo móvil

y tiene un fallo, sin duda lo que determina que el cliente confíe en la marca es cómo te tratan a la hora de arreglar ese fallo y como te lo lleven a cabo. Esto es lo más importante para ellos.

Con respecto al precio competitivo que bq ofrece, esta empresa opta por ofrecer un producto con un precio más bajo sin engrosarlo con costes de publicidad, ya que su política no es esa, su política no es ofrecer un teléfono que todos conozcan como hacen las grandes compañías, sino ofrecer un dispositivo a un precio asequible que satisfaga las necesidades de sus clientes.

Además, fabricar un móvil, como mucho, puede costar unos 300 euros, por tanto, las compañías que venden teléfonos a 800 euros, obtienen un margen mayor que ellos, pero su política no es esa, su política es ofrecer un producto que puede ser igual de bueno que uno de 800 euros pero obteniendo unos márgenes más pequeños.³⁰ “...yo te aseguro que la relación entre los costes y el precio de venta no es la misma que la que tenemos nosotros. Nuestros costes de fabricación están mucho más cercanos a lo que paga el cliente en la tienda, en términos absolutos y relativos” **Rodrigo del Prado, socio de Mundo Reader S.L., El confidencial, 14 de octubre de 2014.**

8.1. ¿CÓMO MANTIENEN ESTA VENTAJA COMPETITIVA?

Para que esta compañía mantenga esta ventaja debe ofrecer un servicio post-venta de calidad y también que sus clientes puedan disponer de él en cualquier momento. Por ello, los clientes disponen de este servicio a través de varias vías: la página web (<http://www.bq.com/es/support>) en la que están online los 365 días del año, un teléfono que está disponible de lunes a viernes en el horario de 9 a 20:30 y por último también disponen de un foro llamado “mibqyyo” en el que hay reunidos tanto expertos en la materia como clientes que también han tenido algún problema con los dispositivos bq. La empresa cuenta con el certificado ISO 2000, por lo que tienen la calidad del servicio técnico certificada. Además, el índice de satisfacción es de más de un 90%, después de pasar el dispositivo por el servicio técnico.³¹

³⁰ http://www.elconfidencial.com/tecnologia/2014-10-14/bq-en-un-smartphone-de-800-euros-la-mayor-parte-es-margen-de-beneficio_238885/

³¹ <http://www.bq.com/es/support>

“Nosotros ofrecemos un servicio de soporte que atiende a los usuarios los 365 días del año, las 24 horas del día. Da igual si el cliente tiene una duda, una incidencia o una sugerencia... respondemos. El usuario sabe que cuando se compra un bq, está comprando la tranquilidad de que, si algo falla con su dispositivo, nosotros nos vamos a encargar de todo. De hecho, ha sido reconocido con el certificado de calidad ISO 20000, con el que cuentan menos de 200 empresas en España y Portugal.” **Entrevista a bq, Escuela de negocios y dirección.**

Por otro lado, bq puede mantener estos precios porque en la actualidad su intención es continuar con el boca-oreja y no tienen pensado invertir en publicidad, ya que con esta política la empresa está teniendo unos resultados muy satisfactorios.

Una vez conocida cuál es su ventaja competitiva, se procederá a analizar su actuación en el extranjero y qué estrategia ha llevado a cabo para implantarse en él.

9. BQ EN EL EXTRANJERO: SU ESTRATEGIA INTERNACIONAL

*“La compañía está en pleno proceso de **internacionalización**, tanto con la división de impresoras 3D (que ya se venden en más de 30 países del mundo) como con la de dispositivos multimedia”,* **Rodrigo del Prado, efefuturo³², 4 de septiembre de 2014.**

Las estrategias de internacionalización que está usando bq actualmente es la exportación, porque es la forma más sencilla y barata de que los productos lleguen a los países extranjeros, y la distribución a través de las sedes que tienen instaladas en distintos países europeos. Principalmente, quieren dirigirse a Europa, aunque encontramos una excepción con el caso de las impresoras 3D y los kits de robótica.

9.1 RAZONES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

En este apartado se hará distinción entre dos tipos de razones: internas y externas

³² <http://www.efefuturo.com/noticia/enresa-saca-a-concurso-por-271-millones-la-obra-civil-principal-del-atc/>

9.1.1. RAZONES INTERNAS

Destacan las siguientes:

- ❖ **Reducción de costes:** Uno de los motivos que llevaron a esta empresa a situar su fábrica en China fue precisamente este motivo.
- ❖ **Búsqueda de recursos:** Otro de los motivos por el que trasladaron la fabricación de sus productos a China fue que en España no tenían los recursos necesarios.
- ❖ **Explotación de recursos y capacidades:** Esta compañía dispone de capacidades y conocimientos suficientes para desarrollar su actividad en España. Por esta razón, deciden explotar aún más dichas capacidades en el exterior.
- ❖ **Visión de la empresa:** La visión de la empresa es convertirse en líder a nivel internacional.

9.1.2 RAZONES EXTERNAS

Entre estas razones se distinguen:

- ❖ **Globalización de la industria:** Uno de las razones de más peso es la globalización porque hay que tener presente que una empresa que se conforme con un mercado nacional tenderá a desaparecer o limitará mucho su facturación.
- ❖ **Demanda externa:** En el caso de las impresoras 3D, mercados exteriores presentan una demanda insatisfecha, que no encuentra en el mercado nacional.

9.2 ¿CUÁNDO EMPEZÓ ESTE PROCESO Y EN QUÉ PAÍSES SE ENCUENTRA?

En 2011 bq se sumergió en el extranjero llegando a Portugal y a Sudamérica. Posteriormente abrió sedes en Francia, Alemania y Suecia, y este año quiere instalarlas en

Italia, Austria, Hungría y Reino Unido. Actualmente la compañía está abriendo una oficina en los países nórdicos.³³

En Sudamérica tiene sede en Argentina y Uruguay, y también está presente en Bolivia y Perú, pero tienen difícil la expansión en estos lugares, debido a las leyes que hay en estas regiones y que no hay mucha clase media en estos momentos. Pero en realidad, estos países en poco tiempo llegaran a estar en crecimiento y formarán parte de esos países emergentes que tenemos en la actualidad. Este crecimiento será favorable para bq para así poder expandirse más aún en Latinoamérica.³⁴

Cierto es que según qué producto, bq los exporta a unos países u otros. En el caso de los móviles, tabletas y libros electrónicos, se venden sobre todo en Portugal, Francia y Alemania, pero en el caso de estos 3 productos, en la actualidad sólo se venden en Europa debido a la elevada dificultad y al elevado coste de ofrecer un servicio técnico a terceros países. En el caso de los kits de robótica y de las impresoras 3D, cierto es que exportan a países como son Estados Unidos, Rusia, Latinoamérica, Oriente Medio, Japón y China, ya que estos países sí que disponen de socios locales que pueden ofrecer un buen soporte y los servicios necesarios para estos productos.³⁵

En la actualidad no está presente en más países puesto que es una empresa muy joven y aún se encuentra en su etapa de crecimiento, pero sus socios siguen invirtiendo sus beneficios en la empresa para poder expandirse por más países y consolidarse como una empresa multinacional.

9.3 ACUERDOS DE COLABORACIÓN EXTERNOS

Es una realidad que para trabajar en el extranjero es mucho más fácil llevar a cabo acuerdos de colaboración con empresas que tengan experiencia en el comercio exterior.

La marca bq ha llevado a cabo un número elevado de acuerdos de colaboración con compañías que se dedican a la distribución de dispositivos multimedia a nivel mundial.

³³ <http://www.expansion.com/especiales/125-empresas/bq.html>

³⁴ <http://www.xataka.com/analisis/disenado-en-las-rozas-fabricado-en-china-la-historia-de-bq>

³⁵ <http://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/6643795/04/15/BQ-Nuestros-telefonos-de-200-euros-son-como-los-de-800-pero-sin-sacarles-el-cuadruple-de-margen.html#.Kku898dCdHwePcV>

Un acuerdo que ha firmado bq hace muy pocos días es con la empresa Panda Security³⁶, la cual se dedicará a proteger los smartphones y tablets. Pero este acuerdo además de ser de tipo interior, se extenderá a países como Alemania, Francia, Italia, Suecia o Inglaterra. Es decir, cuando un dispositivo sea vendido en algunos de estos países por parte de bq, podrán disponer de Panda Security, incluso pudiendo adquirir sus servicios por la página oficial de bq. Entre las soluciones que ofrecerá Panda podemos encontrar: Panda Mobile Security, Panda Global Protection, y Panda Fusion.

"Unas buenas prestaciones y especificaciones técnicas, un gran servicio al cliente y también, y cada vez más, seguridad en sus dispositivos" **Rodrigo del Prado, Portaltic, 9 de Julio de 2015.**

Para terminar este análisis, el último apartado tratará de desarrollar cuales son las conclusiones obtenidas en este.

10. CONCLUSIONES

Tras la realización de este análisis de Mundo Reader S.L., es necesario extraer una serie de conclusiones consideradas importantes.

En primer lugar, se puede decir, que según los análisis realizados del entorno, la empresa cuando nació no lo tenía todo a su favor: España estaba pasando por una recesión económica, no había una buena situación con respecto al empleo, en 2009 desaparecieron 200.000 empresas en España, según los datos del Canoe³⁷, entre otros.

Pero ahí estaban ellos, los 6 estudiantes de la Universidad Complutense de Madrid, con su gran espíritu emprendedor, con ilusión y ganas de acometer un proyecto en el que creyeron desde el principio, aunque debían superar ciertos obstáculos.

En segundo lugar, otro riesgo que afrontaron, y no menos importante, es la “marca España”. Es una triste realidad que los consumidores asocien la marca España con productos de mala calidad. Sin embargo, tras un esmerado proceso de acoplamiento del proyecto a una realidad palpable, nació Bq, como marca española. Tras haberse realizado este proyecto de fin

³⁶ <http://www.europapress.es/portaltic/gadgets/noticia-espanolas-panda-security-bq-unen-fuerzas-20150709101527.html>

³⁷ <http://www.levante-emv.com/economia/2009/12/27/crisis-cierra-200000-empresas-2009/664176.html>

de grado, aquí nos encontramos la excepción: Bq es una marca española, con una elevada calidad de sus productos y de sus servicios complementarios. Además, está siendo reconocido como tal por los consumidores. Por tanto es necesario considerarla como una patente que ayuda a desatender el mito antes citado, tanto para los españoles como para el resto de posibles clientes internacionales.

Siendo una empresa tan joven, se ha considerado oportuno comentar algunos de los grandes éxitos que ha conseguido esta empresa en solamente 6 años:

- ❖ Ha pasado de ser una empresa que en sus inicios contaba con 12 empleados, a tener a día de hoy más de 1000. Es decir, en tan solo 6 años, ha pasado de ser una pyme a convertirse en una empresa grande.
- ❖ En cuanto a la facturación, también es espectacular como ha ido creciendo en estos pocos años. Han pasado de facturar 1.5M de euros en 2009, a cerrar 2014 con una facturación de 200M de euros. Estos ingresos tan elevados son muy favorecedores para Mundo Reader S.L. en el sentido de que podrán realizar inversiones, sobre todo en el extranjero, ya que quieren conseguir estar presentes en muchos más países, y esto le permitirá incrementar aún más su facturación
- ❖ Por otro lado, la marca bq ha conseguido situarse en segundo lugar en la venta de smartphones libres, estando en la cabeza Samsung.³⁸
- ❖ Se ha concluido también tras el análisis, que es una empresa muy competitiva, que se ha ganado un hueco dentro de esta industria, y cierto es que en gran parte se debe a la elevada competencia que hay dentro de este sector y a la elevada saturación del mercado.
- ❖ Se ha convertido en una empresa internacional, presente tanto en Europa como en terceros países.

Por lo tanto, para finalizar, se ha conseguido el objetivo de este trabajo, ya que tras extraer las conclusiones de los análisis, podemos decir que la empresa española Mundo Reader S.L. ha logrado alcanzar el éxito.

³⁸ <http://www.adslzone.net/article13296-la-espanola-bq-se-coloca-segunda-en-venta-de-smartphones-libres.html>

11. BIBLIOGRAFÍA

- Guerras Martín, L.G; Navas López, J.E (2008) La dirección estratégica de la empresa, Teoría y Aplicaciones, Cuarta edición
- <http://hipertextual.com/2014/08/historia-bq> Por [Javier Lacort](#) el 21 de agosto de 2014, 17:11
- <http://old.bq.com/es/informacion-corporativa.html>
- <http://mobileworldcapital.com/es/603/#> artículo de “Éstas son las marcas españolas que fabrican smartphones y así plantan cara a los grandes fabricantes” 11.07.2014 |Juan Carlos Lopez Revilla
- <http://madrilanea.com/2015/04/16/bq-la-pequena-empresa-tecnologica-que-planta-cara-al-gigante-sony/>
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Infraestructura-De-Espa%C3%B1a/5575104.html> Enviado por [juancarlos865](#) 30/09/2012 “Infraestructura De España”
- http://descuadrando.com/An%C3%A1lisis_estrat%C3%A9gico
- <http://www.elandroidelibre.com/2015/01/bq-sube-el-precio-de-sus-smartphones-y-tablets.html> Manuel J. Gutiérrez Escrito el 14/01/2015 - 13:52 “BQ sube el precio de sus smartphones y tablets” tabla del tipo de cambio
- <http://hemerrotek.com/2014/12/02/operacion-bq-diana-capital/> 2 diciembre, 2014 “Operación BQ: Diana Capital valora en más de €200 millones a la ‘startup’ de móviles” invierte Diana Capital
- <http://www.bq.com/es/>
- <http://escueladenegociosydireccion.com/blog/marketingyventas/649-entrevista-a-bq-que-les-hace-diferentes> “Entrevista a bq: ¿Qué les hace diferentes?”
- <http://www.abc.es/tecnologia/moviles-telefonía/20150602/abci-ubuntu-phone-convergencia-201506021053.html> ABC TECNOLOGÍA, MADRID, Día 03/06/2015 - 09.51h “Bq fabricará el primer teléfono con Ubuntu capaz de convertirse en PC”
- <HTTP://WWW.UCLMTV.UCLM.ES/NACE-EL-CENTRO-MIXTO-DE-INVESTIGACION-DESARROLLO-E-INNOVACION-UCLM-BQ/> uclm.es, 14 de octubre de 2014 “Nace el centro mixto de investigación, desarrollo e innovación UCLM-bq”

- <http://www.motivacionymas.com/bq-la-gestion-desde-rrhh-de-un-crecimiento-espectacular/> Entrevista a Daniel Ruiz Sotillo, director de RRHH de BQ “BQ: la gestión desde RRHH de un crecimiento espectacular”
- <http://www.expansion.com/especiales/125-empresas/bq.html>
- <http://www.bq.com/es/support>
- <http://www.xataka.com/analisis/disenado-en-las-rozas-fabricado-en-china-la-historia-de-bq> 06 de mayo de 2013 | 12:26 “Diseñado en Las Rozas, fabricado en China La historia de Bq”
- <http://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/6643795/04/15/BQ-Nuestros-telefonos-de-200-euros-son-como-los-de-800-pero-sin-sacarles-el-cuadruple-de-margen.html#.Kku86KngXu0OuKb> “BQ: “Nuestros teléfonos de 200 euros son como los de 800 pero sin sacarles el cuádruple de margen”” Ana García 20/04/2015 - 11:18
- <http://www.movilzona.es/2015/06/22/bq-acuerdo-movistar-aquaris-m5/>
- http://cincodias.com/cincodias/2014/11/25/tecnologia/1416948448_221106.html
- http://www.elconfidencial.com/tecnologia/2014-10-14/bq-en-un-smartphone-de-800-euros-la-mayor-parte-es-margen-de-beneficio_238885/
- <http://www.diariocritico.com/noticia/430031/emprendedores-2020/antonio-quiros-lider-espanol-en-ventas-de-e-readers-y-tablets-pc-con-su-empresa-bq-.html>
- http://webantigua.transparencia.org.es/indices_fuentes_de_soborno/indice_de_fuentes_de_soborno_2011/tabla_ifs_por_paises.pdf
- http://webantigua.transparencia.org.es/ipc_s/ipc_2014/mapa_ipc_2014.pdf
- <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=URISERV:l21253>
- <http://www.europapress.es/portaltic/gadgets/noticia-espanolas-panda-security-bq-unen-fuerzas-20150709101527.html>
- <http://www.levante-emv.com/economia/2009/12/27/crisis-cierra-200000-empresas-2009/664176.html>
- <http://www.adslzone.net/article13296-la-espanola-bq-se-coloca-segunda-en-venta-de-smartphones-libres.html>