



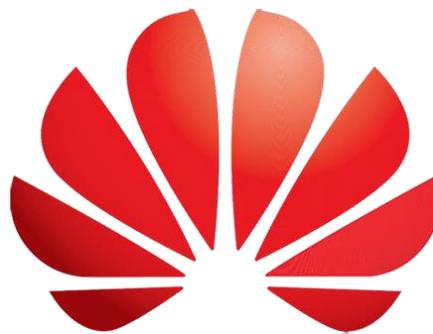
Universidad
Politécnica
de Cartagena



FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA
E M P R E S A

U P C T

LOS RETOS PARA HUAWEI



Curso Académico: 2019/2020

Alumno: Shenyang Li

Director: Roberto Javier Cañavate Bernal

*Trabajo Fin de Grado para la obtención del título de Graduado en
Administración y Dirección de Empresas.*

Índice

I. Introducción a Huawei.....	3
I.1 Introducción Sobre Ren Zhengfei (Fundador de Huawei).....	3
I.2 Significado del LOGOTIPO.....	3
I.3 Valores Corporativos de Huawei.....	5
I.4 Política de Calidad.....	6
II. Historia de Huawei.....	7
III. Evolución e Innovación de Huawei.....	11
III.1. Teoría de Redes Innovadoras.....	11
III.2. Cambios de Huawei.....	13
IV. Análisis DAFO de Huawei.....	16
IV.1 Teoría DAFO.....	16
IV.2 DAFO de Huawei.....	16
IV.2.1 Debilidades.....	16
IV.2.2 Amenazas.....	18
IV.2.3 Fortalezas.....	19
IV.2.4 Oportunidades.....	21
V. El Impacto En Huawei de La Guerra Comercial Entre China y EE.UU.	23
V.1 La Guerra Comercial Entre China Y EE.UU.	23
V.2 El Impacto en La Economía Mundial.....	24
V.3 El Impacto en Huawei.....	25
VI. Sugerencias para El Desarrollo de Huawei.....	28
VI.1 Posicionamiento del Producto.....	28

VI.2 Estrategia de Marca.....	28
VI.3 Innovación Tecnológica.....	28
VII. Conclusiones.....	29
Bibliografía.....	30

I. Introducción a Huawei

Huawei es una gran empresa internacional fundada en China en 1987. Tras muchos esfuerzos a lo largo de tiempo, ahora Huawei se ha convertido en un proveedor global líder de infraestructura de TIC (información y comunicación) y de terminales inteligentes. Se dedica a llevar los avances digitales a todo el mundo, a todas las familias y a todas las organizaciones construyendo un mundo inteligente y facilitándonos numerosos métodos de conexión. Actualmente, Huawei tiene 194.000 empleados manteniendo su negocio en más de 170 países y atendiendo a las necesidades de más de 3 mil millones de personas.

Fast Company, uno de los medios comerciales autorizados más relevantes en los Estados Unidos, clasificó a las compañías más innovadoras en el 2010, y Huawei ocupó el quinto lugar después de Facebook, Amazon, Apple y Google (Huawei, s.f.). Según las estadísticas, a finales de 2009, Huawei tenía un total de 35.000 empleados, de los cuáles los correspondientes a I + D representaban aproximadamente el 43% del total. En efecto, en el año 2000, por primera vez Huawei entró en la lista Fortune Global 500, ocupando el puesto 29 entre las compañías de IT (397 en el mundo) (Huawei, s.f.).

I.1 Introducción sobre Ren Zhengfei (Fundador de Huawei)



Ren Zhengfei, el principal fundador y presidente de Huawei Technologies Co., Ltd. Nació el 25 de octubre de 1944 en el distrito de Zhenning, ciudad de Anshun, provincia de Guizhou, y su hogar ancestral es el condado de Pujiang, ciudad de Jinhua, provincia de Zhejiang.

En 1963, estudió en el Instituto de Arquitectura e Ingeniería de Chongqing (posteriormente fusionado con la Universidad de Chongqing). Después de graduarse, trabajó en una unidad de ingeniería de construcción. En 1974, fue reclutado en el ejército para convertirse en un soldado de ingeniería de infraestructura, y participó en las tareas de construcción de la fábrica de fibra química Liaoyang. Asistió a la Conferencia Nacional de Ciencia en 1978 y se convirtió en representante del 12º Congreso Nacional del Partido Comunista de China en 1982. En 1987, Huawei recaudó 21,000 yuanes para crear Huawei Technologies Co., Ltd. En 1988, se convirtió en el presidente de Huawei (Baiké, s.f.).

I.2 Significado del LOGOTIPO

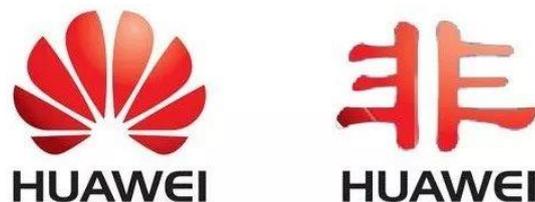
El logotipo inicial de la compañía, establecido durante la fundación de la empresa en el año 1987, se mantuvo invariable hasta 2006. A lo largo de la historia empresarial de Huawei, el

logo se ha modificado en diferentes ocasiones, no obstante, se puede afirmar que ha permanecido siempre dentro del marco de la idea inicial y manteniendo casi la misma forma visual: “Siempre tenía líneas estrechas o anchas, un semicírculo blanco invisible en el centro y un nombre debajo, en letra estricta” (Luis Miranda, 2020).



El emblema de este año son los rayos alargados del sol del amanecer, que parece asomarse desde el horizonte. También se dice que estos 15 haces de luz simbolizan a los 15 socios de la empresa inicial de Huawei. Debajo de ellos se encuentra la inscripción «Huawei Technologies» (Luis Miranda, 2020).

Entre el año 2004 y el 2018 el logotipo de Huawei experimentó algunos cambios importantes. Desde que 7 de los 15 socios se fueron de Huawei y los otros 8 se quedaron, el nuevo logotipo ha cambiado de 15 a 8 elementos, pero haciéndolos más gruesos. A este respecto señalar que se especula con que puede deberse a un intento de que el nuevo logotipo sea una especie de variante del carácter chino "非(feí)", que representa el nombre del fundador "任正非 (Ren Zhengfei)".



Otra teoría indica que los ocho pétalos podrían representar los ocho departamentos regionales del mundo: Europa, África Central y del Norte, Sudáfrica, Asia Pacífico, Pacífico Oriental, América del Sur, América del Norte y CEI, siendo el centro Shenzhen, que simboliza los ocho departamentos regionales que rodean el centro y forman un impulso de unidad (Digitaling, 2018).

En 2018 los cambios afectaron principalmente a la parte superior del logotipo y al color, oscurecido ligeramente. También desapareció el efecto 3D, por lo que el logotipo de la empresa ahora se ve más sólido y más estricto. Esto se debe a la necesidad de imprimir el logotipo para que se vea igual de bien tanto en forma de etiqueta como en forma de letrero oficial. Guiados por este principio, los desarrolladores revisaron la parte del texto y devolvieron «U» y «E» al estilo anterior: claro y conciso (Luis Miranda, 2020).



El logotipo actual corporativo de Huawei tiene cuatro significados: especializado, innovador, estable y armonioso, mientras también mantiene el progreso vigoroso y positivo del logotipo original. Incorpora plenamente el espíritu de Huawei para seguir siendo agresivo y apoyando a los clientes respecto a lograr la transformación de la red a través de la innovación continua. En el futuro, Huawei será más internacional, profesional y más enfocado en los clientes, creando un entorno comercial armonioso que a su vez le permita a largo plazo lograr su propio crecimiento estable (Baiké, s.f.).

I.3 Valores corporativos de Huawei

Huawei resumió su cultura corporativa de "centrada en el cliente y orientada al esfuerzo" en 2012. La formación de su cultura dominante también tiene otras culturas tributarias que se han transmitido durante mucho tiempo. Es muy interesante y fácil de recordar, por lo que es fácil transmitirla. Las características son las siguientes:

1. **Satisfacer las necesidades de clientes.** Servir a los clientes es la única razón de la existencia de Huawei, y las necesidades de los clientes son la fuerza impulsora detrás del desarrollo de Huawei.
2. **Esforzarse en trabajar al máximo.** Huawei no tiene materias primas valiosas que le permitan confiar en que su negocio se mantendrá estable en el futuro. Solo el trabajo duro puede ganar el respeto y la confianza de los clientes. Adherirse a la lucha orientada, para que los luchadores obtengan un retorno razonable.
3. **Autocrítica.** Solo al insistir en la autocrítica podemos escuchar, abandonar y superarnos continuamente, y es más fácil respetar a los demás y cooperar con ellos para lograr el desarrollo común de clientes, empresas, equipos e individuos.
4. **Apertura y emprendimiento.** Activo y emprendedor, valiente en ser pionero, insistiendo en la apertura e innovación.
5. **Sinceridad y confiabilidad.** La honestidad es el activo intangible más importante de Huawei. Huawei insiste en ganar clientes con su integridad.

6. **Trabajo en equipo.** No importa el éxito o el fracaso, todos comparten el resultado (Jingdong, 2017).

I.4 Política de calidad

Siempre hay que tener en cuenta que la calidad es la piedra angular de la supervivencia de Huawei y la razón por la cual los clientes eligen Huawei.

Además, se tienen que transferir con precisión los requisitos y expectativas de clientes a toda la cadena de valor de Huawei para crear calidad juntos.

Huawei y los clientes equilibran oportunidades y riesgos, respondiendo lo antes posible a las necesidades de sus clientes para lograr un desarrollo constante.

Huawei se compromete a proporcionar a los clientes servicios y soluciones de productos de alta calidad, y continuamente permitiendo que los clientes sientan que Huawei está comprometida con la creación de valor para cada cliente (Huawei, s.f.).

II. Historia de Huawei

La historia del desarrollo de Huawei se puede dividir en seis etapas diferenciadas.

Etapa I (1987-1994)

En 1987, Ren Zhengfei y otros quince socios fundaron Huawei. Durante este período, la estrategia de desarrollo de productos de Huawei siguió principalmente una estrategia de seguimiento: comenzaron fabricando productos destinados a empresas de Hong Kong y después se extendieron gradualmente a nivel mundial.

En la estrategia de competencia del mercado, se adopta el desarrollo y la producción continuos de un solo producto y utilizado la estrategia de ventas denominada *rodear la ciudad desde el campo*¹ se apoderaron rápidamente de una gran porción del mercado a través de métodos de bajo costo, expandiendo así su *share* de mercado y ampliando también la escala de la empresa.

Etapa II (1995-2002)

En esta etapa el enfoque de Huawei se centra en el proceso de desarrollo de productos, desde un desarrollo de integración centralizado a horizontal; geográficamente, desde enfocarse en el mercado interno hasta enfrentar mercados tanto nacionales como internacionales, siendo el mercado internacional uno de los cambios prioritarios en la compañía; mientras tanto, en la expansión del mercado la estrategia de desarrollo de "rodear la ciudad desde el campo" todavía se utiliza. Decide comenzar desde los países menos desarrollados y gradualmente ingresar a los mercados de los países desarrollados con la estrategia de ofrecer precios bajos.

En 1996, Huawei aprovechó el acuerdo de cooperación estratégica alcanzado por China y Rusia, una oportunidad comercial en el cambio de las relaciones internacionales, y aceleró la cooperación con Rusia. Durante un período de tres años, Huawei instaló más de 3.000 kilómetros de cable de fibra óptica entre Moscú y Novosibirsk, la capital de Siberia (Huawei, s.f.).

En los dos años de 1999 a 2000, Huawei ganó los mercados GSM en Vietnam, Laos, Camboya y Tailandia. Posteriormente, Huawei amplió gradualmente sus tentáculos a los mercados de Oriente Medio y África.

¹El concepto original de rodear las ciudades desde el campo surgió de una propuesta de Mao Zedong durante la Segunda Guerra Mundial consistente en establecer bases de operaciones en el campo y conquistar las ciudades después de la acumulación de poder suficiente (Wikipedia, s.f.). La estrategia de marketing se refiere a la expansión externa de la empresa desde las ciudades vecinas a toda China, luego desde China a los países en vía de desarrollo y finalmente a los países desarrollados.

Etapa III (2003-2008)

A partir de 2003 el mercado europeo empezó a convertirse en el centro del desarrollo empresarial de Huawei, consiguiendo que muchas de sus empresas innovadoras aterrizaran por primera vez en Europa. Al mismo tiempo, el centro de competencia global, el centro financiero y el centro de control de riesgos de Huawei se desplazaron a Europa. De hecho, desde el punto de vista de contribución de ingresos por ventas, sigue siendo uno de los mercados más importantes para Huawei.

Además, Huawei adoptó la estrategia de integración vertical, diversificación e internacionalización en la estrategia de desarrollo de productos. En cuanto a la estrategia competitiva, se estableció un modelo *win-win* con sus compañeros de negocios para mantener una relación beneficiosa para ambos en la cooperación, es decir, tanto para Huawei como para sus colaboradores. De este modo se intenta no establecer políticas industriales o comerciales que puedan producir efectos negativos con sus compañeros de negocios, lo que tiene el efecto añadido de atraer nuevas empresas para colaborar con Huawei. La compañía también se ha transformado de ser un proveedor integral de equipos de telecomunicaciones a proporcionar soluciones de comunicaciones de extremo a extremo, así como atender también a clientes y proveedores de servicios de equipos de telecomunicaciones orientados al mercado.

La estructura organizativa de Huawei en este período ha experimentado una evolución gradual en comparación con la estructura organizativa en su período de crecimiento, cambiando de la estructura organizativa original que combina los departamentos comerciales y regionales a una estructura organizativa dominada por líneas de productos (Zhihu, 2019).

Etapa IV (2009-2013)

En esta etapa, Huawei estableció 8 departamentos regionales y 55 oficinas de representación y centros de servicio técnico en todo el mundo. Su red de ventas y servicio empezó a cubrir todo el mundo y a atender a más de 270 operadores. En este período sus productos ya habían penetrado en Alemania, Francia, España, Brasil, Reino Unido, Estados Unidos, Japón, Egipto, Singapur, Corea del Sur y más de 70 países.



Huawei estableció una estructura organizativa basada en tres dimensiones: cliente, producto y región. Más concretamente, todas las organizaciones crean conjuntamente valores para los clientes y son responsables del crecimiento efectivo del desempeño financiero de la compañía, la competitividad del mercado y la satisfacción del cliente.

Las organizaciones brindan soluciones de convergencia de TIC para operadores y clientes empresariales o industriales, son responsables de la planificación, desarrollo y entrega de

productos, y de la creación de competitividad de productos para crear una mejor experiencia de usuario y apoyar el éxito empresarial.

La organización regional es el centro de operaciones locales de la compañía, responsable de la construcción y el uso efectivo de diversos recursos y capacidades en la región, y es responsable del aterrizaje de la estrategia de la compañía en el área bajo su jurisdicción. Las organizaciones regionales apoyan el crecimiento saludable, sostenible y efectivo de la compañía, al tiempo que establecerán vínculos y asociaciones más estrechas con los clientes y ayudan a los clientes a alcanzar el éxito comercial.

Etapa V (2014-2017)

En esta etapa Huawei intensificó su mejora tecnológica y ventas de productos, alcanzando el tercer puesto mundial por volumen de venta de móviles (solo por detrás de Samsung y Apple), con un total de 153 millones de unidades vendidas, lo que supone más del 10% del mercado global (David G. Bolaños, 02/02/2018). Además, realizó pruebas comerciales de la tecnología 5G con más de 30 operadores líderes, y su



rendimiento excedió por completo los requisitos de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT). En 2017, Huawei se convirtió en la primera empresa en comercializar un teléfono, el Huawei Mate 10, que disponía de un área del procesador dedicada a cálculos de inteligencia artificial (IA), lo que facilitaba al usuario determinadas acciones en el apartado de cámara, traducción e incluso uso general del dispositivo. El conocimiento global de la marca aumentó del 81% al 86%, y los consumidores extranjeros mejoraron considerablemente su consideración de la marca Huawei, un aumento del 100% en comparación con 2016, situándose por primera vez entre los tres primeros del mundo (Huawei, s.f.).

Se implementaron más de 500.000 estaciones en todo el mundo y las conexiones comerciales superaron los 10 millones. Huawei y sus más de 1.000 socios estratégicos construyeron conjuntamente durante este periodo un ecosistema para comenzar su época dorada (Huawei, s.f.).

Etapa VI (2018 hasta el presente)

En esta etapa, los ingresos por ventas globales de Huawei superaron los 100 mil millones de dólares y los envíos mundiales de teléfonos móviles de Huawei rebasaron los 200 millones anuales, ocupando el segundo lugar en el mundo detrás solo de Samsung, pero por delante de Apple (Noticias del Fondo de China, 02/05/2019).

En términos de tecnología, Huawei lanzó varios dispositivos nuevos en esta etapa. El primer chip de la serie Ascend del mundo que cubre productos e inteligencia artificial de escena

completa y servicios basados en la nube; una nueva generación de chip de teléfono móvil de inteligencia artificial, Kirin 980; un procesador compatible con la arquitectura ARM, Kunpeng 920 y nuevos servidores de la serie Taishan, empleados principalmente en tareas de Big Data, almacenamiento distribuido y servicios en la nube.

Huawei fue la primera compañía del mundo (en asociación con la operadora rusa MegaFon) en desarrollar redes de prueba de la tecnología 5G con motivo de la Copa del Mundo de Fútbol de Rusia de 2018. Este hito le permitió colaborar con 35 operadores comerciales 5G en todo el mundo para el desarrollo de conexiones 5G, obteniendo de esta forma la mayor cuota de mercado global en este sector.



En lo que se refiere a software, Huawei presentó en 2018 la Huawei App Gallery, una tienda de aplicaciones Android propia que supone una alternativa a la tienda nativa de Google en los teléfonos Android, Google Play. Se encuentra disponible más de 170 países y regiones de todo el mundo, hay más de 400 millones de usuarios activos mensuales a nivel mundial y el repertorio de aplicaciones continúa creciendo rápidamente (Huawei, s.f.).

III. Evolución e Innovación de Huawei

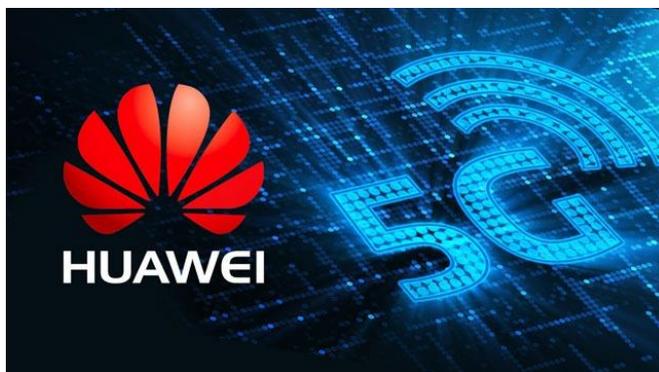
III.1. Teoría de redes innovadoras

Con el desarrollo de la sociedad, la eficiencia de la innovación tecnológica de las empresas sigue aumentando, el ciclo de producción de productos se ha acortado considerablemente y las condiciones para la innovación tecnológica son cada vez más altas. Esto requiere que las empresas que originalmente dependían de una sola organización para la innovación rompan los conceptos tradiciones y busquen activamente la cooperación y los intercambios con otras organizaciones para superar el problema de la insuficiencia de recursos y capacidades internas en sus propias organizaciones. La cooperación profunda entre empresas, universidades e instituciones de investigación científica puede promover el intercambio rápido de nuevos conocimientos y nuevas tecnologías y acelerar el proceso de innovación entre las organizaciones. De acuerdo con la diferencia en la escala espacial de la teoría de la red de innovación, las redes de innovación se pueden dividir en redes de innovación global, redes de innovación nacionales y redes de innovación regionales. Si bien los tres son diferentes en contenido y escala espacial, los tres están relacionados entre sí en contenido: la teoría de la innovación regional puede considerarse como la expresión concentrada de la teoría de la innovación nacional en la región, que pertenece a la teoría de la innovación nacional. De manera similar, la teoría de la innovación nacional también pertenece a una parte de la teoría de la innovación global y trabaja con la teoría de la innovación regional para promover el desarrollo de la teoría de la innovación global.

Red de innovación global

Dittrich (2004) cree que la red de innovación global es un paradigma de innovación más abierto en el contexto de la globalización económica, es una expansión de la red de innovación a escala global y tiene un alto grado de apertura. Este tipo de innovación abierta muestra que las empresas pueden utilizar recursos externos e internos al mismo tiempo para innovar, siendo la búsqueda de socios tecnológicos a escala global una buena forma de obtener recursos externos. Con el avance de la ciencia y la tecnología, y especialmente el desarrollo de la industria de las comunicaciones, se ha acortado el ciclo de difusión del conocimiento y la tecnología, lo que permite a las empresas recolectar e integrar recursos externos de innovación en un corto período de tiempo a escala global, especialmente para las grandes empresas multinacionales. Establecer

instituciones de investigación para una rama de negocio dentro del alcance y utilizar talentos locales para completar actividades de innovación tecnológica, promoviendo así la formación de una red de innovación global. Ma Lin y Wu Jinxi (2011) creen que la clave de la red de innovación radica en el intercambio



mutuo de conocimiento y tecnología entre los sujetos de innovación. Los intercambios y la cooperación de la empresa también han permitido a los países en desarrollo mejorar rápidamente sus capacidades de innovación mediante la cooperación mutua (Zefeng Li, 2017).

Red Nacional de Innovación

Freeman propuso por primera vez el concepto de sistema de innovación en 1987. Definió la innovación nacional como una red institucional formada por el sector público y las instituciones privadas que generan, introducen y difunden tecnología. Con el avance de la globalización, importantes factores de producción han comenzado a fluir rápidamente en todo el mundo, como talentos, tecnología, información, conocimiento y capital. Cómo un país puede ocupar los nodos centrales de la red de producción global a través de los importantes factores de producción que domina para destacarse en la feroz competencia internacional, es un tema estratégico al que un país debe prestar atención en su desarrollo. En comparación con la red regional de innovación, la investigación de la red nacional de innovación tiene un nivel más amplio y una perspectiva más alta, y es una integración y síntesis orgánica de la red regional de innovación. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (1997) cree que la red nacional de innovación está compuesta por una serie de entidades de innovación como empresas, universidades, instituciones de investigación científica, gobiernos y organizaciones intermediarias. La intensidad de la comunicación entre las dos partes y la capacidad de aprendizaje y absorción del sujeto de innovación. Además, la red nacional de innovación puede integrar orgánicamente los recursos de innovación nacionales, pero el flujo de estos recursos entre las diversas entidades de innovación depende principalmente del entorno de innovación nacional. Ma Haitao (2012) cree que el sistema de innovación nacional está compuesto principalmente por la red de innovación nacional y el entorno de innovación nacional, y la red de innovación presta más atención al intercambio de información y al papel mutuo entre los sujetos de innovación. Si un país quiere mejorar su capacidad de innovación, debe integrar orgánicamente su red de innovación y su entorno de innovación (Zefeng Li, 2017).

Red Regional de Innovación

Con el profundo desarrollo de la globalización económica, la división del trabajo en la industria global ya no se basa en el país sino en la región como portadora del desarrollo. Las empresas multinacionales han elegido una ubicación en un país determinado como centro de I + D o como base subsidiaria en el extranjero. Esto se ha convertido actualmente en un modelo usual de desarrollo. Cooke (1992) propuso por primera vez el sistema de innovación regional y expuso el concepto con más detalle en su libro "Sistema de innovación regional". Consideró que las actividades comerciales clave de las empresas se llevan a cabo principalmente en regiones específicas. La investigación sobre innovación debe centrarse más en el interior de la región. Cuando el alcance de las actividades internas de una empresa se expande más allá de los límites de la empresa y comienzan las actividades interactivas con universidades, instituciones de investigación, instituciones educativas y financieras, estas instituciones y organizaciones en la misma área forman un sistema de innovación regional.

Wang Jici (2001) cree que, en una red regional de innovación, la innovación es el objetivo central perseguido por todos los actores de la red, y el aprendizaje mutuo y la comunicación entre organizaciones es la fuerza impulsora principal para la construcción de una red regional de innovación. La innovación cooperativa es realizada principalmente por los ejecutores de innovación en la región, a través del establecimiento de relaciones de cooperación con empresas, universidades e instituciones de investigación científica fuera de la organización, para construir una red de innovación localizada y utilizar el conocimiento mutuo y los intercambios de tecnología para lograr ventajas complementarias. El propósito último es el desarrollo común, mejorando así la competitividad general de la región (Zefeng Li, 2017).

III.2. Cambios de Huawei

En respuesta a los desafíos comerciales Huawei ha llevado a cabo un total de tres cambios importantes para alcanzar su estado actual. Todas las intervenciones basadas en el comportamiento provienen de conocimientos sobre las fuerzas impulsoras humanas y sus prejuicios.

Cambio 1: utilizar la propiedad de acciones de los empleados para distribuir el poder

Huawei es una empresa propiedad de los empleados y ha formulado un plan de propiedad de acciones para empleados. Según el plan, Ren Zhengfei posee el 1.4% de las acciones de la compañía y las acciones restantes están en manos de más de 84.000 empleados (WEMP, 15/10/2019). Huawei cree que este mecanismo puede incentivar a los empleados para garantizar la solidez de las finanzas de la empresa y trabajar voluntariamente para lograr este objetivo. Además, Huawei también espera que los empleados se responsabilicen plenamente gracias a este mecanismo y se consideren cotitulares de la empresa. La crisis financiera ha demostrado que el uso de fondos externos para perseguir los propios intereses económicos no cultiva el sentido de responsabilidad de los empleados. En este tipo de organizaciones, los empleados solo consideran sus propios beneficios.

Huawei espera establecer una cultura en la que los empleados estén dispuestos a trabajar duro, a servir mejor a los clientes y a asumir sus respectivas responsabilidades y alcanzar sus metas sin la supervisión de su jefe. Debido a esto, Huawei presta más atención a la libertad de los empleados cuando se realizan asignaciones de poder. Esta distribución de poder es diferente en Huawei a la mayoría de las empresas que aún se adhieren a los conceptos tradicionales y creen que el poder provocará corrupción. La razón de esto es que creen que el poder significa tener la capacidad de controlar a los demás, mientras que estudios de comportamiento recientes (Sim-movies, 24/09/2020) han demostrado que, en términos generales, las personas quieren poder porque les proporciona libertad en lugar de permitirles controlar a los demás.

Para dar a los empleados una mayor libertad, Huawei inició el segundo cambio basado en el comportamiento (Tao Lan, 2017).

Cambio 2: brindar libertad a los empleados

En Huawei, casi la mitad de los empleados son ingenieros de I + D. Como trabajadores del conocimiento, esperan especialmente tener una mayor libertad de trabajo. Los campos que dependen del capital humano (como las industrias creativas) han demostrado un liderazgo inteligente y brindan a los empleados un cierto grado de libertad.

Sin embargo, existen ciertas restricciones para proporcionar un espacio de trabajo libre, por lo que es difícil para muchas empresas implementar un sistema basado en la autonomía de los empleados. Uno de los factores limitantes es que las personas muchas veces esperan tener cierto grado de libertad y autonomía, pero al mismo tiempo evitan, en la medida de lo posible, tomar decisiones irreversibles de manera poco racional. Para ser precisos, si la motivación para buscar la libertad es dominante, las personas sentirán que no tienen que hacer algo, tomar una decisión o comprometerse con otros, sino que solo quieren seguir siendo libres. Por lo tanto, tomarán probablemente la decisión menos arriesgada. Por supuesto, los trabajadores del conocimiento quieren difundir las ideas más recientes y avanzadas, lo que significa que deben tomar riesgos y explorar áreas desconocidas. Para superar esta tendencia irracional, se deben crear las condiciones para eliminar las preocupaciones de las personas sobre los riesgos y los cambios. Una forma es permitir que los empleados fracasen en el proceso de desarrollo de soluciones innovadoras, y no como un evento negativo en la evaluación. En otras palabras, es establecer un sistema que tolera el fracaso y lo incorpora en el vínculo de retroalimentación para fortalecer el aprendizaje. El tercer cambio basado en el comportamiento surge de esto (Tao Lan, 2017).

Cambio 3: esfuerzos para eliminar los prejuicios y fomentar la innovación

El modelo de innovación de Huawei es único y espera desarrollar ideas e implementar innovaciones en la forma más pura. La inversión en I + D supera el 10% de sus ingresos anuales y planea duplicarla en los próximos 30 años, dedicando el 30% de esta inversión en I + D a la investigación científica básica (Sohu, 03/11/2016). Además, para eliminar la ineficiencia causada por la libertad de pensamiento (véase Cambio 2), Huawei ha formulado una política: se puede aceptar una tasa de fracaso del 50% en la parte de inversión en I + D dedicada a investigación científica básica. Esta decisión anima a los empleados a asumir riesgos al tomar decisiones y anima a los trabajadores del conocimiento a explorar áreas desconocidas.

Al invertir grandes cantidades de ingresos para crear una atmósfera de investigación impulsada por la curiosidad, Huawei realmente está asumiendo un riesgo. Pero este enfoque les dice claramente a los empleados que deben estar orgullosos de su misión de conectar a los humanos. Aunque también se trata de una estrategia basada en el comportamiento humano, muchas organizaciones siguen siendo reacias a aceptar el fracaso por diversas razones:

- La primera razón está relacionada con el hecho de que el fracaso tendrá un impacto negativo en la reputación de la empresa. Las empresas que cotizan en bolsa persiguen ciegamente el crecimiento y enfrentan una tremenda presión para no decepcionar a los accionistas externos. Cualquier señal de fallos puede preocupar al mundo exterior, lo

que generará un aumento de los costos a corto plazo, por lo que la empresa difícilmente difundirá las noticias de problemas o errores dentro de la compañía

- La segunda razón está relacionada con un fenómeno irracional, es decir, la ilusión de "tener todo bajo control". Cuando se siente que todo está bajo control se puede aumentar la confianza y creer que la planificación comercial y la previsión de la empresa se pueden conseguir. Este también es el estado más alto que persigue el mundo empresarial, pero no es así, ya que aquellos que piensan que efectivamente todo está bajo control en realidad están viviendo una ilusión circunstancial.
- La tercera razón está relacionada con otra tendencia irracional que es un sesgo inherente a los seres humanos: utilizar la apariencia y la evidencia del esfuerzo para evaluar los logros. En otras palabras, creemos firmemente que cualquier esfuerzo debería obtener una compensación, por lo que podrá ser evaluado por otros y, además, recompensado. Por supuesto, si se fracasa en el proceso de búsqueda de la innovación y no se alcanzan resultados, será difícil juzgar el valor de estos esfuerzos a corto plazo. Por lo tanto, es necesario formular un sistema para eliminar los prejuicios y alentar a las personas a luchar por la innovación sin temor al fracaso y lograr metas más altas.

En resumen, la filosofía de Huawei es construir una cultura corporativa y transformar el deseo de crear valor común en la ventaja competitiva que la empresa necesita, para lo cual la organización debe construir un sistema basado en la humanidad de los empleados. Más aún, según Huawei, las organizaciones deben aprender de los últimos conocimientos sobre el comportamiento al crear cultura, aprovechar al máximo el potencial de los empleados y diseñar sistemas adecuados para prevenir o eliminar los prejuicios irracionales y así evitar que los prejuicios afecten al potencial de los empleados y supongan un obstáculo para la creación de valor a largo plazo (Tao Lan, 2017).

IV. Análisis DAFO de Huawei

IV.1 Teoría DAFO



En el informe de planificación estratégica actual, el análisis DAFO (SWOT por sus siglas en inglés) debe considerarse una herramienta habitual que, como es bien conocido, incluye analizar las debilidades, amenazas, fortalezas, y oportunidades de la empresa. Por lo tanto, el análisis DAFO es en realidad una forma de sintetizar y resumir todos los aspectos de las

condiciones internas y externas de la empresa que permitan la determinación de las fortalezas y debilidades de la organización, así como las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta. Uno de los objetivos que se persiguen mediante el análisis DAFO es ayudar a las empresas a enfocar sus recursos y acciones en sus fortalezas y en los aspectos con más oportunidades, permitiéndoles establecer así las estrategias más convenientes para su desarrollo empresarial.

El análisis de ventajas y desventajas se centra principalmente en la propia fortaleza de la empresa y su comparación con la competencia, mientras que el análisis de oportunidades y amenazas se centra en los cambios en el entorno externo y el posible impacto en la empresa. En el análisis, todos los factores internos (es decir, fortalezas y debilidades) deben combinarse, y luego deben usarse las fuerzas externas para evaluar estos factores (MBALib, s.f.).

IV.2 DAFO de Huawei

A través del análisis DAFO de Huawei se mostrará que Huawei tiene las ventajas de la innovación tecnológica y una excelente cultura corporativa; tiene desventajas en términos de precios más altos y falta de métodos de marketing únicos; al mismo tiempo, la política de subsidios del estado, la tecnología de comunicación por Internet. La popularización, la expansión de la demanda de terminales móviles inteligentes y la estrategia de desarrollo de los mercados nacionales y extranjeros en el proceso de globalización han brindado y podrán seguir brindando oportunidades para Huawei. Por otra parte, Huawei también enfrenta amenazas como los cambios en las estrategias de los competidores existentes, empresarios amigos domésticos y la guerra comercial chino-estadounidense.

IV.2.1 Debilidades

En primer lugar, se puede señalar cierta falta de gerentes internacionales. Con la mayor expansión de Huawei de los mercados extranjeros, para satisfacer las necesidades del entorno de mercado diversificado, la empresa necesita más talentos con visión de futuro que puedan

tener una visión a largo plazo y buscar un espacio de desarrollo más amplio para la empresa. Este personal incluye personal financiero y de gestión cultural, personal legal que sea especialmente competente en derecho global y conocimiento de la gestión de los derechos de propiedad intelectual, así como una gran cantidad de personal técnico.

En segundo lugar, se debe citar el margen de mejora en el control interno. Aunque Huawei tiene una ventaja sobre las empresas locales en términos de control interno, todavía no es lo suficientemente maduro en comparación con empresas internacionales reconocidas. Por ejemplo, la junta directiva de Huawei todavía no está lo suficientemente completa, lo que conducirá a la falta de una gestión eficaz, de mercado y de toma de decisiones técnicas. En comparación con los proveedores de redes y equipos de comunicaciones internacionales, Huawei todavía tiene muchas lagunas en su cadena de suministro en términos de recursos humanos, desarrollo de productos y gestión de costos, lo que hace que le resulte más costoso que a sus competidores competir en los mercados internacionales y, por tanto, ralentizará notablemente el ritmo del desarrollo empresarial.

Precios más altos en teléfonos móviles

Debido al alto costo del desarrollo de la tecnología junto con otras razones, los teléfonos móviles de Huawei tienen precios elevados: el precio de la mayoría de sus teléfonos móviles en China es superior a 3.000 yuanes. En comparación con los teléfonos móviles de alta rentabilidad como Xiaomi, esto no favorece el reconocimiento del público y, en una etapa posterior, obstaculizará las ventas de teléfonos móviles en países en desarrollo como India o los pertenecientes a África.

Falta de herramientas de marketing únicas

En comparación con otros métodos de marketing de alta penetración, como el apoyo por parte de famosos utilizando la economía del ventilador para la interacción social que sí se produce en otros teléfonos móviles, los métodos de marketing de Huawei son únicos y de baja popularidad. Los talentos de la redacción publicitaria son relativamente escasos, ocasionando una falta de eslóganes publicitarios que se transmitan mediante el *boca a boca*, respuesta no demasiado adecuada en las relaciones públicas y falta de resolución oportuna y eficaz de eventos de crisis. Incluso se ha llegado a achacar que las conferencias de prensa de Huawei son más simples que las de otras compañías de teléfonos móviles como *Hammer*.

Rendimientos deficientes en algunas partes del teléfono móvil

Algunos elementos de los teléfonos móviles Huawei se considera que tienen un funcionamiento inferior a la competencia, como por ejemplo los procesadores Kirin cuyo rendimiento es menor que los Snapdragon de Qualcomm, o el sensor de huellas de algunos móviles que no funciona correctamente provocando incómodos problemas de funcionamiento para los usuarios.

IV.2.2 Amenazas

En primer lugar, se deben tener en cuenta las normas técnicas y la discriminación comercial. Las inversiones multinacionales de muchas empresas chinas se basan principalmente en terceros países con un desarrollo económico más débil. Estos países tienen muchos aspectos inapropiados en términos de reputación, mercado o legislación, por lo que conllevan enormes riesgos para las empresas. Hoy en día el riesgo de inversión externa de China no cuenta con un sistema de garantía completo y la construcción del sistema de garantía correspondiente aún está en pañales. El mercado de Huawei en América del Norte aún no es estable. Como la crisis económica no ha pasado por completo la estrategia de internacionalización de Huawei enfrentará mayores desafíos, especialmente en los mercados europeo y estadounidense. Si estos problemas no se resuelven de manera efectiva, entonces se acentuarán y será más complicado afrontarlos adecuadamente.

Por otra parte, la competencia de la industria es feroz. El desarrollo general de la industria de equipos de telecomunicaciones de China tiende a ser débil y se ha vuelto muy difícil lograr el objetivo de aumentar las ganancias y los ingresos. Las empresas manufactureras chinas se han visto afectadas debido a una etapa caracterizada por una feroz guerra de precios, con exceso de capacidad y rápidas caídas de precios, y el orden del mercado ha roto durante mucho tiempo el estado de desarrollo armonioso y estable.

Amenazas de competidores existentes

En lo que respecta al sector de telecomunicaciones de China, ZTE se encuentra en una posición de liderazgo en la industria y representa una amenaza para Huawei. Sin embargo, es probable que para Huawei resultara una mayor amenaza aún la entrada de empresas extranjeras con una alta posición competitiva. Además, las filiales que se separaron de Huawei también tienen una fuerte influencia. Finalmente, el crecimiento de la demanda mundial del sector de telecomunicaciones junto con su enorme volumen de negocio, alentará probablemente la entrada de nuevos participantes que podrían generar efectos sinérgicos, representando una gran amenaza para Huawei.

Cambios en la estrategia de empresarios domésticos amigos

Muchas marcas de teléfonos móviles toman la innovación como punto de apoyo. Según las estadísticas de Counterpoint, en el segundo trimestre de este año, la marca china OPPO alcanzó el 10% de todas las ventas de teléfonos inteligentes de alta gama frente al 9% de Huawei en este segmento de mercado (Revista Caijing, 04/12/2020).

El efecto del marketing innovador de OV² es excelente. OV sigue siendo muy bueno en marketing, a pesar de jugar una carta ferozmente innovadora este año, pasando del marketing de entretenimiento al marketing innovador. Por el contrario, aunque la innovación tecnológica

² OV es una empresa centrada en productos de terminales inteligentes móviles de Internet, subordinada a la compañía SHARPEN y a las dos marcas más famosas en China son OPPO y VIVO.

de Huawei también ha recibido un alto grado de atención, todavía hay margen de mejora en la comercialización de los teléfonos móviles de Huawei en el futuro. Además de la eficiencia de la innovación, todavía existe una brecha entre la estrategia, los métodos y el valor de la innovación real en comparación con algunos de sus rivales como Apple.

El impacto de la guerra comercial chino-estadounidense

Las exportaciones de China a los Estados Unidos son mucho mayores que las importaciones de los Estados Unidos: Las exportaciones del año pasado alcanzaron los 429,7 mil millones de dólares y las importaciones fueron de 153,9 mil millones de dólares, lo que supone un superávit comercial con los Estados Unidos de 275,8 mil millones de dólares (Renmin periódico, 28/09/2018), un récord. Estados Unidos ahora implementa políticas de restricción de importaciones, como cuotas en muchos tipos de productos de exportación chinos y realiza investigaciones de doble retroceso en China, lo que tendrá un impacto grave en las empresas exportadoras chinas. A su vez, China también depende de Estados Unidos para la importación y el financiamiento de tecnología.

IV.2.3 Fortalezas

Primero, la principal ventaja de la empresa Huawei es su capacidad de fabricar productos de alta tecnología. Más concretamente, los productos de Huawei tienen tecnología líder mientras los precios de los productos son económicos. Para Huawei, la capacidad de innovación, pero ofreciendo un precio competitivo de sus productos a los clientes es muy importante para su desarrollo sostenible. Por ejemplo, en los EE.UU., compete con las cinco principales empresas de equipos de telecomunicaciones del mundo para obtener proyectos de redes 5G a través tanto de tecnología y calidad como de ventajas en precios. Gracias a la innovación de Huawei, entró en 2008 en el mercado norteamericano (Baiké, s.f.). Estos notables logros ilustran una vez más el excelente desempeño de Huawei en el mercado internacional. Su principal competitividad radica en su fuerza y tecnología, que realmente pueden brindar a los usuarios productos de alta calidad y económicos.

Segundo, el costo total es bajo. Sin lugar a dudas el éxito de Huawei depende de la enorme ventaja de costos laborales de China que puede proporcionar productos más rentables para el mercado de las telecomunicaciones y continuar creando pequeños milagros de costos. Las ventajas de costos de Huawei pueden reflejarse desde los costos de investigación y desarrollo, los costos de producción, los costos de administración, etc., hasta el costo final de posventa.

Tercero, innovación tecnológica. Huawei posee algunos de sus propios productos de I + D y asimila y absorbe tecnologías secundarias de I + D, lo que lo convierte en flexible en los precios de los productos de exportación y posee una fuerza integral en la competencia de precios bajos. Hasta ahora se han solicitado unas 50.000 patentes nacionales. Además, Huawei también se ha unido al trabajo relacionado con los estándares nacionales y ha participado en muchas organizaciones internacionales de estándares y tiene un mayor conocimiento y control de los estándares internacionales y la competencia.

Cuarto, servicio al cliente y marketing exitosos. En el entorno del mercado internacional, especialmente en países más desarrollados como Europa y Estados Unidos, los operadores han puesto mayor énfasis en el servicio y la calidad del producto. Huawei ha establecido más de cien sucursales de clase mundial, con una amplia red de servicios y marketing con objeto de brindar a los usuarios servicios convenientes y de alta calidad.

Ventajas de la innovación tecnológica

Huawei concede una gran importancia a la innovación tecnológica. La inversión anual en tecnología representa más del 10% de sus ingresos por ventas. El personal de I + D de la compañía, aproximadamente 80.000 empleados, representa más del 30% del total de la compañía (Huawei, s.f.). Hay decenas de instituciones de investigación científica establecidas y operadas. Según estadísticas incompletas, al 31 de diciembre de 2016, Huawei ha obtenido 57.632 patentes chinas y 39.613 patentes extranjeras; se han otorgado un total de 62.519 patentes, de las cuales más del 90% son patentes de invención (Zhuang Xuemin, 2017)

Excelente cultura corporativa

Ren Zhengfei aboga por una “cultura del lobo”³ en la empresa. Además, la teoría de Ren Zhengfei sobre la gestión de crisis empresarial y numerosas experiencias prácticas son bien conocidas en todo el mundo. Huawei se ha adherido a una serie de culturas organizativas como la “gestión militarizada”⁴ de Ren Zhengfei. Estas ideas también se han integrado en la cultura corporativa de Huawei y se han convertido en una fuerza clave para impulsar a Huawei a avanzar.

Sistema de servicio profesional

Huawei ha optimizado aún más la calidad del servicio posventa. Sobre esta base, ha optimizado los recursos humanos y técnicos y ha creado un sistema de servicio de alta calidad. Además, Huawei concede gran importancia al servicio al cliente manual y transfiere los valores fundamentales de Huawei de "centrarse en el cliente" a los corazones de cada personal de servicio.

³ La cultura del lobo se refiere a la transformación de la naturaleza salvaje y cruel del lobo en una especie de espíritu de lucha y su aplicación a la causa. Generalmente se considera un espíritu de equipo, que enfatiza principalmente la innovación y el espíritu de lucha tenaz. Es una especie de persecución proactiva de la regla de supervivencia del más apto en la naturaleza, optimizando el sentido colectivo de crisis, para sobrevivir y buscar en el entorno y las condiciones de recursos limitados o inferiores. La "cultura del lobo" de Huawei se puede resumir en unas pocas palabras: aprendizaje, innovación, beneficio y unidad. En términos de la cultura del lobo, el aprendizaje y la innovación representan un agudo sentido del olfato, el beneficio representa un espíritu ofensivo y la unidad representa el espíritu de lucha grupal.

⁴ La gestión militarizada de una compañía se refiere a una empresa que utiliza los métodos de gestión, los modelos de gestión y la experiencia de gestión del ejército como referencia, y utiliza las ideas de gestión del ejército para educar y orientar a sus empleados, de modo que puedan aprender la disciplina, la ejecución y el espíritu de equipo de los militares. El motivo de aplicar esta cultura es para mejorar el rendimiento de los empleados y su capacidad ejecutiva.

IV.2.4 Oportunidades

La principal estrategia de internacionalización de Huawei es la ya mencionada "rodear la ciudad desde el campo". Partiendo de regiones subdesarrolladas como América Latina y África, Huawei conquistará gradualmente el mercado internacional. Por tanto, Huawei se enfrenta a una gran oportunidad. Los países en desarrollo del mundo tienen una gran población y un vasto mercado, pero el nivel de la tecnología de las comunicaciones es muy limitado. Huawei puede aprovechar esta oportunidad para implementar asistencia técnica y expandir los mercados de ultramar en los países en desarrollo mientras hace uso de los ricos recursos naturales de los países en desarrollo, lo que le permitirá reducir los costes de producción y mejorar la localización industrial.

La estrategia de desarrollo del país

La estrategia de desarrollo "B&R"⁵ abarca varios países y genera más demanda del mercado. Huawei está ocupando rápidamente nuevos mercados con precios de mercado de gama baja y media. Huawei se desarrolla bajo la política nacional nueva (B&R) que alientan a las empresas a globalizarse, también ha recibido generosos subsidios desde el gobierno chino, lo que ha permitido a Huawei crecer rápido en el extranjero.

La expansión de la demanda de terminales móviles inteligentes

La infraestructura de Internet se mejora aún más. Como necesidades diarias portátiles, los terminales móviles inteligentes ocupan una proporción cada vez mayor en la vida, el trabajo y el estudio de las personas, y sus requisitos funcionales son cada vez más estrictos. Con el continuo progreso de los tiempos, la demanda de productos inteligentes por parte de la población mayor y joven también se está expandiendo, creando nuevas demandas del mercado.

⁵ Abreviaturas inglesas sobre "the Silk Road Economic Belt" y "the 21st-Century Maritime Silk Road". "The Silk Road Economic Belt" es una estrategia de cooperación económica regional impulsada por el primer ministro Li Keqiang del Consejo de Estado de la República Popular China durante sus visitas al exterior. Comenzando desde China continental, la Ruta de la Seda en la tierra termina en Europa: una es llegar a Europa a través de Asia Central y Rusia; la otra es desde Xinjiang hasta el Océano Índico a través de Pakistán, y Asia Central y Asia Occidental hasta el Golfo Pérsico y los países a lo largo del Mar Mediterráneo. Y "The 21st-Century Maritime Silk Road" está a lo largo de la Ruta Marítima de la Seda. Desde China continental, cruza el Mar de China Meridional desde los puertos costeros hasta el Océano Índico y se extiende a Europa, o desde China continental a través del Mar de China Meridional hasta el Pacífico Sur.

Estrategia de desarrollo de los mercados internos y externos en el proceso de globalización

En el mercado interno, debido a la "explosión" de Samsung⁶ y la "divulgación" de Apple⁷, el público perdió la confianza en las dos marcas, lo que abrió oportunidades comerciales a Huawei. Huawei aprovechó la oportunidad para avanzar en el mercado chino, pero sin perder de vista la estrategia de desarrollo de Huawei hacia los mercados exteriores, abiertos a los productos chinos gracias al éxito de la diplomacia de China en la creación de un buen entorno comercial internacional. Las demandas de los países en desarrollo continúan aumentando y el potencial de dichos mercados es enorme. Huawei también utilizará Alemania como base para ingresar a los mercados de los países desarrollados y llevar a cabo desarrollos de alta tecnología para satisfacer las necesidades de los países desarrollados.

Gran cuota de mercado internacional

El principal negocio de comunicaciones de Huawei es la infraestructura de telecomunicaciones móviles. En el ámbito del mercado mundial de telecomunicaciones (lo que incluye las redes 2G, 3G y 4G) Huawei es, de acuerdo con IEEE Communications Society (2019), el líder mundial con un 31% del mercado, lo que lo convierte en referente absoluto para los futuros avances tecnológicos en este mercado como la presente tecnología 5G.

Desarrollo de nuevas tecnologías

Huawei siempre ha proporcionado una gran cantidad de fondos para la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías. Por ahora, Huawei ha superado a Qualcomm de los Estados Unidos en términos de tecnología 5G, ocupando el primer lugar en el mundo, y continuará profundizando la investigación y publicando el primer teléfono móvil 5G.

⁶ La "explosión de Samsung" se refiere al teléfono móvil Samsung Galaxy Note 7 que, debido a diversos fallos de batería produjo la explosión y/o incendio de más de 30 de estos dispositivos en todo el mundo, obligando a la retirada de todos los dispositivos y la cancelación de sus ventas en el año 2016. Por su parte, la "divulgación" de Apple se refiere a los problemas de privacidad sufrida por teléfonos de Apple en 2014, los hackers utilizaron las vulnerabilidades de iCloud para obtener acceso a los teléfonos móviles de las estrellas cines, robar y copiar fotos almacenadas en ellos y publicarlas en Internet.

⁷ La "divulgación" de Apple se refiere a los problemas de privacidad sufrida por teléfonos de Apple en 2014, cuando hackers utilizaron las vulnerabilidades de iCloud para obtener acceso a los teléfonos móviles de las estrellas cines, robar y copiar fotos almacenadas en ellos y publicarlas en Internet.

V. El Impacto en Huawei de La Guerra Comercial entre China y EE.UU.

V.1 La guerra comercial entre China y EE.UU.

La guerra comercial entre China y los Estados Unidos es un tema importante en las relaciones económicas para ambos países. La parte estadounidense cree que el detonante del estallido de esta disputa fue que Trump declaró que "China había robado la propiedad intelectual y los secretos comerciales de EE.UU.". El 22 de marzo de 2018 el presidente Trump requirió al Representante de Comercio de los Estados Unidos (BBC Mundo, 22/03/2018) que impusiera aranceles sobre bienes importados de China y que estableciera otras barreras comerciales para obligar a China a cambiar sus "prácticas comerciales desleales".

Por su parte China cree que las disputas comerciales ocurren principalmente en dos áreas: una es el campo de las exportaciones donde China tiene ventajas comparativas, y la otra es el campo de las importaciones y el conocimiento tecnológico donde China no tiene la ventaja. El primero es básicamente competitivo, mientras que el segundo no es completamente funcional en el mercado, siendo su impacto en el bienestar económico y el desarrollo a largo plazo de los dos países es diferente.

El 11 de septiembre de 2019, la Comisión de Aranceles Aduaneros del Consejo de Estado anunció la primera lista de exclusión del primer lote de productos sujetos a aranceles adicionales en Estados Unidos. En octubre el Departamento de Comercio de EE.UU. declaró que comenzaría el procedimiento de exclusión para productos en la lista de 300 mil millones de dólares de aranceles adicionales impuestos a China a partir del 31 de octubre. El 13 de diciembre se firmó *in extremis* un acuerdo económico y comercial inicial entre China y Estados Unidos que permitía evitar los aranceles cruzados entre ambos países previstos para comenzar el 15 de diciembre. Mediante este acuerdo Estados Unidos se comprometía a cancelar los aranceles adicionales a los productos chinos por etapas y el 19 de diciembre la Comisión de Aranceles del Consejo de Estado anunció la segunda lista de exclusión para el primer lote de productos sujetos a aranceles adicionales en los Estados Unidos.

La guerra comercial ha afectado negativamente el crecimiento económico tanto de China como de los Estados Unidos. La Casa Blanca estimó originalmente que la economía de Estados Unidos crecerá en más del 3% en 2019, pero la continuación de la guerra comercial ensombreció este objetivo de crecimiento, lo que provocó la presión de la administración Trump a la Reserva Federal para la reducción de las tasas de interés. Posteriormente, la Fed recortó las tasas de interés tres veces, pero el crecimiento económico de los Estados Unidos durante el 2019 fue del 2.3%, el dato más bajo de todo el mandato del presidente Trump (El País, 30/01/2020).



En todo caso el efecto más obvio es que los consumidores tienen que pagar precios más altos, y los productores agrícolas y manufactureros también enfrentan dificultades financieras.

Por su parte, el crecimiento económico de China también se está desacelerando gradualmente. El Banco Mundial estima que la tasa de crecimiento de China en 2020 será inferior al 6%, su nivel más bajo de los últimos 30 años (El Banco Mundial, 07/2020).

V.2 El impacto en la economía mundial

Como los mayores exportadores e importadores del mundo, el efecto económico negativo de la guerra comercial entre ambos se ha extendido por todo el mundo ya que las economías de otros países no son inmunes, incluso si un pequeño número de países se beneficia de llenar el vacío en la demanda de producción asequible. Si a esto se le suman los conflictos comerciales y arancelarios o las reformulaciones de los tratados comerciales entre Estados Unidos y otros socios comerciales importantes, como la Unión Europea o sus vecinos americanos, es evidente que el impacto en la economía mundial es palpable, registrando en 2019 su crecimiento más bajo de los últimos 10 años, tan solo el 2.3% (United Nations, 16/01/2020). La guerra comercial también provocó turbulencias en el mercado de valores. Los gobiernos de varios países han introducido nuevas medidas para paliar los daños causados por las fricciones económicas (Huizhe Tian, 01/2020).

Desencadenó una caída en los mercados bursátiles internacionales

Después de que Trump firmara un impuesto suave a las importaciones chinas el 23 de marzo de 2018 (Xinhuanet, 23/03/2018), el mercado de valores de EE.UU. fluctuó enormemente. De esto se desprende que la disputa comercial también ha afectado la psicología de los inversores estadounidenses, y el mercado de capitales estadounidense es muy sensible a esto. La guerra comercial entre China y EE.UU. no solo tiene efectos en la economía, el comercio y las finanzas de China y los Estados Unidos, sino que también tiene impacto en la economía mundial y la estructura internacional, lo que ha provocado que la guerra comercial entre China y los Estados Unidos también haya afectado a importantes mercados bursátiles mundiales.

Socavar la recuperación económica mundial

El conflicto comercial entre China y EE.UU. puede hacer descarrilar la recuperación económica mundial y afectar negativamente el crecimiento económico mundial. Después de la crisis financiera internacional de 2008, la economía mundial creció lentamente. Debido a la importancia de las economías de los dos países en el mundo, si el conflicto comercial entre los Estados Unidos y China continúa, no solo tendrá un impacto negativo en el crecimiento económico de China y los Estados Unidos, sino también en el crecimiento general de la economía mundial.

La guerra comercial entre China y EE.UU. provocará enormes fluctuaciones en el mercado económico mundial. Desde la perspectiva de la economía mundial, China y Estados Unidos, como la primera y segunda economía del mundo, representan el país en desarrollo más grande

del mundo y el país desarrollado más grande del mundo, y ha habido grandes disputas en términos de comercio. Esto socava directamente la tendencia actual y el nivel de liberalización del comercio mundial, lo que resulta en un gran número de países del tercer mundo vacilantes que sospechan de los problemas comerciales e incluso ponen trabas al comercio. Desde la perspectiva de los mercados microfinancieros, el pulso comercial entre China y Estados Unidos ha provocado enormes fluctuaciones financieras. Muchos índices financieros, incluidos el índice compuesto de Shanghai y el índice industrial Dow Jones de EE.UU., se desplomaron en un corto período de tiempo, y el índice de pánico en el mercado estadounidense también ha alcanzado un récord. La recesión del mercado financiero ha provocado directamente una disminución de la liquidez de la economía nacional, dificultando la recuperación económica. De todo ello se deduce el enorme efecto que la guerra comercial entre China y EE.UU. podría llegar a producir en la economía mundial.

V.3 El impacto en Huawei

Afectada por la guerra comercial entre China y EE.UU., la orden ejecutiva de EE.UU. que entró en vigor el 15 de mayo de 2019 incluyó a Huawei en la lista de entidades cuyos servicios quedan vetados para su utilización por empresas estadounidenses, con la justificación de “proteger a Estados Unidos de los adversarios extranjeros que están creando y explotando de forma activa y creciente vulnerabilidades en infraestructuras y servicios de tecnología de información y comunicación” (BBC Mundo, 15/05/2019).

Sin embargo, para evitar que los proveedores de comunicaciones móviles de EE.UU. que compran equipos de red de Huawei experimenten problemas de funcionamiento en sus redes y puedan llegar a producir una interrupción en sus servicios, el gobierno de EE.UU. emitió una licencia temporal de 90 días⁸ a Huawei y sus 70 sucursales, durante la cual Huawei podía continuar comprando productos estadounidenses aunque solo para productos y servicios ya existentes sin posibilidad de extenderse a nuevos productos.

Después de entrar en la lista negra de los Estados Unidos, las ventas de Huawei cayeron un 40% en un mes y la compañía perdió casi 27 mil millones de euros en ingresos. Según las acusaciones de seguridad cibernética del gobierno de EE.UU., el gobierno chino puede implementar vigilancia a través de los equipos de infraestructura de la compañía Huawei, especialmente mediante el desarrollo y la construcción de las redes inalámbricas 5G, lo que ha justificado que Estados Unidos aconseje descartar el uso de los productos de Huawei en Estados Unidos o en sus aliados. Aunque no hay pruebas claras de este hecho, este incidente no solo ha reducido de forma notable los ingresos de Huawei, sino que también ha afectado en gran medida a la marca Huawei. La imagen comercial de Huawei también ha recibido un gran golpe (La Vanguardia, 17/06/2019).

Sin embargo, según Huawei, una temporada después del veto de Trump ya empezaron a reportar subidas. Los promotores de sus distribuidoras de móviles les habían confirmado que habían «recuperado la cuota de venta» de principios de mes. «Los consumidores han entendido que los productos existentes no van a tener ningún problema», explicó Wang. Pero,

⁸ Se han ido realizando prórrogas sucesivas hasta el pasado 13 de agosto, donde se hizo definitivo el veto a la compañía china por el cual las empresas estadounidenses no pueden colaborar con ella.

en general, las subidas no son tan destacadas comparando con el descenso de las ventas en el mercado internacional. Las subidas fueron especialmente relevantes en el mercado interior chino, donde Huawei fue la única firma en el mercado chino que aumentó su negocio en el 2019, con casi un 34% de incremento en sus ventas. El resto de oponentes obtuvo resultados negativos interanuales.

					
China Smartphone Market, Top 5 Company Shipments, Market Share, and YoY Growth, 2019 (shipments in millions)					
Company	2019 Shipments	2019 Market Share	2018 Shipments	2018 Market Share	YoY Growth
1. Huawei	140.6	38.3%	105.0	26.5%	33.9%
2. vivo	66.5	18.1%	76.0	19.2%	-12.5%
3. OPPO	62.8	17.1%	78.9	19.9%	-20.4%
4. Xiaomi	40.0	10.9%	50.8	12.8%	-21.2%
5. Apple	32.8	8.9%	36.3	9.2%	-9.7%
Others	23.9	6.5%	49.6	12.5%	-51.7%
Total	366.7	100.0%	396.5	100.0%	-7.5%
Source: IDC Quarterly Mobile Phone Tracker, 2019Q4					
Note: All figures are rounded off					

Figura 1. Evolución interanual del mercado china de telefonía móvil 2019.

Esto tiene mucho que ver con la sensación patriótica del pueblo chino por la empresa Huawei en el combate comercial con Los Estados Unidos. Bajo esta situación difícil, los chinos tienen mayor tendencia a comprar los dispositivos inteligentes de Huawei con el motivo de salvar esta gran empresa china. Así pues, como es sabido, China posee el mayor número de población en el mundo, frente a la crisis, el aumento de las ventas en el mercado chino podría ayudar a esta firma a salir del apuro actual temporalmente.

Servicios de Google

Después de que los Estados Unidos anunciaran sanciones a Huawei, Google decidió dejar de brindar soporte a Huawei y prohibir que los teléfonos Huawei usen el sistema operativo Android y tengan la certificación necesaria para preinstalar sus aplicaciones y servicios como por ejemplo Google Play. Esto tiene un gran impacto en los consumidores que desean utilizar los teléfonos inteligentes Huawei, razón por la cual Huawei estableció una estrategia completa de sustitución de estos servicios a través de los suyos propios, denominados HMS Core

(Huawei Mobile Services Core). Del mismo modo, ya ha sido presentado el sistema operativo propio, HarmonyOS que sustituirá a Android en los teléfonos que lance la compañía a partir del 2021, pero que también será un sistema operativo unificado que integrará teléfonos móviles, computadoras, tabletas, televisores, automóviles y dispositivos portátiles inteligentes.

Sin embargo, todavía se desconoce si este ambicioso y no probado sistema operativo será bien recibido para los consumidores europeos. En todo caso Ren Zhengfei ya ha asegurado que, aunque Huawei se viera afectado por la financiación, la empresa no reducirá la investigación y el desarrollo ni despedirán empleados de manera significativa.

Cambio en la administración norteamericana

Según las últimas noticias, en las elecciones generales de los Estados Unidos del 7 de noviembre de 2020, Joe Biden derrotó con éxito a Donald Trump y asumirá el cargo como el 46° presidente de los Estados Unidos el próximo 20 de enero de 2021. Sin duda, esta es una buena noticia para China teniendo en cuenta la actitud tan dura del Partido Republicano y del presidente Donald Trump hacia China, con conflictos permanentes durante todo su mandato en las relaciones con China. Por el contrario, el Partido Demócrata en el que milita Joe Biden tiene una actitud más moderada hacia China, de modo que se espera que, una vez asuma oficialmente el cargo, alivie las relaciones diplomáticas entre los dos países y consolide el desarrollo económico a largo plazo y la cooperación entre los dos países. De esta manera, Huawei también podría obtener algo de alivio de las tensiones anteriores y una vez más aprovechar la oportunidad para desarrollar vigorosamente el impacto de sus tecnologías a escala global.

Respecto a Huawei, incluso después de que Joe Biden se convierta en presidente de forma oficial, todavía no está claro cómo se verá afectada. Ante todo, bajo la doble presión del sistema de Google y el corte del suministro de chips, la posibilidad de que Huawei vuelva a cooperar con ellos nuevamente es pequeña. La pérdida del soporte técnico básico es un golpe importante para Huawei. Por lo tanto, si Huawei quiere recuperar su puesto en el mercado y aspirar un desarrollo más profundo, el primer problema al que deberá enfrentarse es deshacerse del soporte técnico externo e investigar y desarrollar vigorosamente su propio soporte técnico central independiente, es decir, desarrollar e innovar sus propias tecnologías vitales.

Por otro lado, en esta guerra comercial con EE.UU., a mi juicio, con el motivo de pasar la crisis más pronto y disminuir las pérdidas en el mercado extranjero, Huawei debería girar en torno al mercado china por el momento. Debe tenerse en cuenta que China posee un mercado enorme y sus consumidores también tienen capacidad de comprar. Si invirtiera más tiempo en el mercado interior, Huawei podría salir del apuro por el momento a través de las necesidades chinas, en especial, dado que bajo el combate económico con EE.UU. ahora ya surgen más chinos que apoyan marcas locales. No obstante, Huawei no puede depender indefinidamente solo del mercado chino, sino que para lograr un futuro mejor necesitará considerar cómo solucionar los problemas con EE.UU. y, como ya se ha mencionado anteriormente, desarrollar sus propias tecnologías.

VI. Sugerencias para El Desarrollo de Huawei

VI.1 Posicionamiento del producto

La actual estrategia de mercado de doble marca para teléfonos móviles de Huawei debe optimizarse y mejorarse aún más. Es decir, los teléfonos móviles de Huawei y Honor pueden cooperar en varios segmentos de precios principales para capturar participación de mercado, captar firmemente el mercado 5G y ocupar un nuevo espacio de mercado. Frente a la tendencia de globalización, comprender con precisión las leyes del mercado internacional, posicionar con precisión el mercado de cada país y intentar el mercado internacional al máximo son muy importantes.

VI.2 Estrategia de marca

Huawei debería mejorar continuamente la calidad de los teléfonos móviles, mejorar el sistema de servicio, aumentar la satisfacción del cliente y la confianza en la empresa, mejorar aún más la reputación de la marca y esforzarse por crear ventajas de marca.

VI.3 Innovación tecnológica

Para aprovechar la oportunidad de la globalización, Huawei tiene actualmente una gran cantidad de patentes, pero su tecnología central es aún relativamente pequeña. La mayoría de las tecnologías implementadas actualmente son mejoras y modificaciones basadas en tecnologías alemanas existentes. Una gran cantidad de inversión no es proporcional a los ingresos. Por lo tanto, es necesario fortalecer la innovación tecnológica, atraer talentos innovadores, buscar activamente el apoyo financiero del gobierno y aumentar la inversión en investigación científica. Mejorar la cuota de innovación independiente de los productos.

VII. Conclusiones

En este trabajo hemos mostrado que Huawei es una empresa privada china con una gran influencia en el mundo, un alto grado de atención, pero aún tiene mucho espacio para desarrollar. También hemos introducido su historia de desarrollo, evolución e innovación, y varios cambios que ha experimentado Huawei, su combate comercial con los EE.UU. en los capítulos anteriores.

Por último, hemos realizado un análisis DAFO sobre la estrategia de desarrollo de Huawei explorando las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de Huawei en el proceso de desarrollo. A través de este análisis, podemos notar que Huawei todavía posee una gran potencialidad, debería adoptar unas estrategias tales como la reducción de costos, el aumento de ventas y el seguimiento de la estructura de capital de la empresa que se base en la calidad y la investigación científica en profundidad. En cuanto a otras soluciones, se recomienda desarrollar enérgicamente tecnología independiente para reducir la dependencia de tecnología de terceros y reforzar el marketing corporativo o luchar para amenazar a los posibles participantes también son importantes.

Por lo demás, Huawei debería actuar cauteloso al mantener y continuar desarrollando los mercados externos, y siempre prestar más atención a la tendencia de desarrollo del comercio internacional y la dinámica política actual de varios países, en especial, con EE.UU. En suma, Huawei tendría que aprovechar las oportunidades, evitar riesgos y siempre estar a la búsqueda de ventajas competitivas frente a sus competidores.

Bibliografía

Baike. Página web consultada 07/2020.

<https://baike.baidu.com/item/任正非>

Baike. Página web consultada 07/2020.

https://baike.baidu.com/item/华为技术有限公司/6455903?fromtitle=%E5%8D%8E%E4%B8%BA&fromid=298705&fr=aladdin#8_1

Digitaling (2018). Página web consultada 11/2020.

<https://www.digitaling.com/articles/44723.html>

Huawei. Página web consultada 07/2020.

<https://consumer.huawei.com/cn/about-us/>

Huawei. Página web consultada 07/2020.

<https://www.huawei.com/cn/corporate-information>

David G. Bolaños (02/02/2018). Página web consultada 10/2020.

<https://www.movilzona.es/2018/02/02/que-marca-ha-vendido-mas-moviles-en-2017/>

WEMP (15/10/2019). Página web consultada 12/2020.

<https://wemp.app/posts/c20e245b-dbe5-4fb6-b6a7-c8462cbf2a21>

Sim-movies (24/09/2020). Página web consultada 12/2020.

<http://www.sim-movies.com/rgzn/10875.html>

Noticias del Fondo de China (02/05/2019). Página web consultada 12/2020.

<https://finance.sina.cn/china/gncj/2019-05-02/detail-ihvhiewr9529583.d.html>

Huizhe Tian (2019). Página web consultada 09/2020.

https://www.researchgate.net/publication/339728807_lunzhongmeimaoyimocaduiliangguojingjichan shengdeyingxiang

Huizhe Tian (2020). Página web consultada 11/2020.

https://www.researchgate.net/publication/339728807_lunzhongmeimaoyimocaduiliangguojingjichan shengdeyingxiang

Jingdong (2017). Página web consultada 07/2020

<https://www.jd.com/phb/zhishi/30e3ed6b470bf5a3.html>

Luis Miranda (2020). Página web consultada 11/2020.

<https://logos-marcas.com/huawei-logo/>

MBALib. Página web consultada 09/2020.

<https://wiki.mbalib.com/wiki/%E9%9F%A6%E9%87%8C%E5%85%8B>

Tao Lan (2017). Página web consultada 09/2020.

<https://wenku.baidu.com/view/17e80d8e77eeaeaad1f34693daef5ef7ba0d1222.html>

Sohu (03/11/2016). Página web consultada 12/2020.

https://www.sohu.com/a/118026623_122285

IEEE Communications Society (2019). Página web consultada 12/2020.

<https://techblog.comsoc.org/2019/04/03/huawei-led-global-4g-lte-infrastructure-market-which-totalled-22-9b-in-2018/>

Dittrich K. La evolución de las redes de innovación en la industria mundial de las TIC [R]. El verano de DRUID Congreso, 2002.

Ma Lin, Wu Xijin. Revisar e investigar las perspectivas de teorías relacionadas sobre las redes globales de innovación [J]. Estudios en dialéctica de la naturaleza, 2011,27 (1): 109-114.

Zefeng Li (2017). Página web consultada 09/2020.

<https://www.ixueshu.com/document/79da8b70f0a1bdbad4c9a4e51387731f318947a18e7f9386.html>

Freeman C. Tecnología y desempeño económico: lecciones de Japón [M]. Pintor: Londres, 1987.

OCDE, Sistemas nacionales de innovación [R]. París: OCDE, 1997.

Ma Haitao. Vínculo y poder: nodos centrales que impulsan la evolución de la red nacional de innovación [J]. Chinasoft Science, 2012, 27 (2): 88-95.

Cooke P. La nueva ola de redes regionales de innovación: análisis, características y estrategia [J]. Small Business Economics, 1996, 8 (2): 159-171.

Wang Jici, Espacio para la innovación: agrupaciones empresariales y desarrollo regional [M], Peking University Press, 2001.

Zhihu (2019). Página web consultada 07/2020.

<https://zhuanlan.zhihu.com/p/66487044>

Revista Caijing (04/12/2020). Página web consultada 11/2020.

<https://finance.sina.com.cn/tech/2020-12-04/doc-iiznezxs5214186.shtml>

Renmin periódico (28/09/2018). Página web consultada 11/2020.

<http://opinion.people.com.cn/n1/2018/0928/c1003-30317512.html>

Baike. Página web consultada 11/2020.

<https://baike.baidu.com/item/%E5%8D%8E%E4%B8%BA%E6%8A%80%E6%9C%AF%E6%9C%89%E9%99%90%E5%85%AC%E5%8F%B8/6455903?fromtitle=HUAWEI&fromid=1719765&fr=aladdin>

Huawei. Página web consultada 11/2020.

https://www.huawei.com/-/media/corporate/pdf/annual-report/annual_report2018_cn_v2.pdf

Zhuang Xuemin. Análisis de transformación estratégica basado en Huawei [J]. Gestión de investigación científica, 2017 (2).

BBC Mundo (22/03/2018). Página web consultada 11/2020.

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-43506200>

El Banco Mundial (07/2020). Página web consultada 11/2020.

<http://pubdocs.worldbank.org/en/438471594307167536/ceu-July-2020-cn.pdf>

El País (30/01/2020). Página web consultada 11/2020.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/01/30/economia/1580395946_466718.html#:~:text=La%20econom%C3%ADa%20de%20Estados%20Unidos%20creci%C3%B3%20en%202019%20a%20un.que%20Trump%20asumi%C3%B3%20la%20presidencia.&text=El%20gasto%20del%20consumidor%20se,d%C3%A9bil%20desde%20el%20primer%20trimestre

United Nations (16/01/2020). Página web consultada 11/2020.

<https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/situacion-y-perspectivas-de-la-economia-mundial-2020-resumen-ejecutivo/>

La Vanguardia (17/06/2019). Página web consultada 11/2020.

<https://www.lavanguardia.com/economia/20190617/462917533007/huawei-ventas-estados-unidos-veto-donald-trump.html>

BBC Mundo (15/05/2019). Página web consultada 12/2020.

<https://www.bbc.com/mundo/48286107>

Xinhuanet (23/03/2018). Página web consultada 12/2020.

http://www.xinhuanet.com/world/2018-03/23/c_1122577980.htm