



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE HUAWEI TECHONOLOGIES CO.LTD.

Autora

Yingzheng Gu

Director

Enrique Giner Bagüés

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
2020/2021

Autora del trabajo: Yingzheng Gu

Director del trabajo: Enrique Giner Bagüés

Título del trabajo: Análisis estratégico de Huawei technologies co.Ltd.

Titulación vinculada: Grado en Administración y Dirección de Empresas

Resumen del trabajo:

El trabajo se centra en el análisis estratégico de la empresa Huawei, una empresa tecnológica multinacional china. En primer lugar, se explica con detalle todo lo referente a la empresa como su historia, misión, visión, valores y demás aspectos fundamentales. El principal objetivo de este proyecto es determinar aquellas actividades y factores que permiten generar una ventaja competitiva sostenible y la capacidad de mantener su posición en el mercado a lo largo del tiempo. Para conseguirlo, se ha llevado a cabo un análisis externo e interno de la empresa. Posteriormente, se define tanto el entorno general en el que las empresas del sector desarrollan su actividad, a través el modelo de los factores PEST, como el entorno específico a través del estudio del modelo de las cinco fuerzas de PORTER. Después se analiza los recursos y capacidades de Huawei, su cadena de valor, los factores VRIO y un DAFO con el que conocer los puntos fuertes y débiles de la empresa. Además, se realiza un análisis tanto la estrategia competitiva y la estrategia de crecimiento con el fin de obtener una ventaja competitiva a largo plazo. El trabajo cierra con una serie de conclusiones acerca de la situación actual de Huawei dentro de la industria de equipos de telecomunicaciones.

Palabras clave: Análisis estratégico, análisis externo, análisis interno, estrategia

Abstract:

This essay focuses on the strategic analysis of the Huawei company, a Chinese multinational technology company. First of all, everything related to the company is explained in detail, such as its history, mission, vision, values and other fundamental aspects. The main objective of this project is to determine those activities and factors that allow generating a sustainable competitive advantage and the ability to maintain its position in the market over time. To achieve this, an external and internal analysis of the company has been carried out. Subsequently, both the general environment in which the companies in the sector carry out their activity is defined, through the PEST factors model, as well as the specific environment through the study of PORTER's five forces model. Then the resources and capacities of Huawei, its value chain, the VRIO factors and a SWOT with which to know the strengths and weaknesses of the company are analyzed. In addition, an analysis of both the competitive strategy and the growth strategy is performed in order to gain a long-term competitive advantage. The paper closes with a series of conclusions about the current situation of Huawei within the telecommunications equipment industry.

Keywords: Strategic analysis, external analysis, internal analysis, strategy

ÍNDICE

ÍNDICE.....	4
1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. HISTORIA DE LA EMPRESA.....	6
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	9
3.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	9
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO/EXTERNO.....	12
4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL: ANÁLISIS PEST.....	12
4.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO: LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	15
5. ANÁLISIS INTERNO.....	19
5.1 TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.....	19
5.2 CADENA DE VALOR.....	23
5.3 ANÁLISIS VRIO.....	26
5.4 ANÁLISIS DAFO.....	28
6. ESTRATEGIA.....	30
6.1 ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	30
6.2 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.....	32
7. CONCLUSIONES:.....	35
8. BIBLIOGRAFÍA.....	37

1. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se va a proceder a realizar un análisis estratégico de la empresa china Huawei Technologies Co. Ltd, que actualmente es un proveedor global líder de infraestructura y dispositivos inteligentes de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC). En los últimos años ha alcanzado una gran expansión a nivel mundial, y el gran prestigio y presencia que tiene la dicha empresa en todo el país y el mundo, han sido motivos determinantes de la elección.

El objetivo principal de este trabajo de fin de grado es realizar un análisis estratégico de la empresa, a través del cual se va a conocer la evolución que ha seguido la empresa Huawei, con la finalidad de intentar identificar y valorar cuales han sido los factores y recursos que han influido para obtener las ventajas competitivas sostenibles respecto de sus rivales en el sector.

La metodología utilizada para la elaboración del análisis, se ha realizado una revisión bibliografías de los manuales especializados de autores relevantes del mundo de la Dirección Estratégica, utilizando estos durante la etapa académica como base de apoyo teórico; también se han consultado diversas páginas webs y noticias relaciones con el estado actual del sector y concretamente de la empresa Huawei.

La estructura del trabajo es la siguiente, en primer lugar, se realiza una introducción en la cual se va a explicar los objetivos que nos han motivado a la realización de este trabajo y la metodología llevada a cabo. En segundo lugar, se realiza la historia de la empresa Huawei. Posteriormente, se aborda el análisis estratégico con sus objetivos y se desarrolla el análisis externo e interno de la empresa a través de los modelos de investigación característicos en este tipo de estudios. A continuación, se define la estrategia que lleva a cabo Huawei para obtener las ventajas competitivas. Y por último, se establece la conclusión final de todo lo expuesto a lo largo del trabajo.

2. HISTORIA DE LA EMPRESA

Fundada en 1987, Huawei es el proveedor líder mundial de infraestructura y dispositivos inteligentes de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC). Huawei se compromete a llevar el mundo digital a las personas, a todas las familias y a todas las organizaciones, y a construir un mundo inteligente de Internet con todas las cosas conectadas: Que la conexión ubicua se convierta en un derecho igual para todos; proporcionar al mundo la potencia informática más sólida, hacer que la nube sea ubicua y hacer que la inteligencia sea omnipresente; todas las industrias y organizaciones se han vuelto ágiles, eficientes y vibrantes debido a las poderosas plataformas digitales; redefina la experiencia a través de la AI, lo que permite a los consumidores obtener la mejor experiencia personalizada en todos los escenarios, como el hogar, la oficina, los viajes y mucho más.

Actualmente, Huawei tiene aproximadamente 194,000 empleados, y se opera en más de 170 países y regiones, que atienden a más de 3 mil millones de personas en todo el mundo.

Período de fundación (1987 --- 1993)

En 1987, se fundó en Shenzhen, provincia de Guangdong y se convirtió en el agente de ventas de una empresa de Hong Kong que produce PBX.

En 1989, desarrolló PBX de forma independiente.

En 1990, comenzó a desarrollar y comercializar de forma independiente tecnología PBX para hoteles y pequeñas empresas.

En 1992, comenzó a desarrollar y lanzar soluciones de intercambio digital rural.

Período de desarrollo (1994 --- 2010)

En 1994, se lanzó el intercambio controlado por programas digitales C & C08.

Desde 1997, IBM, Towers Perrin, The Hay Group, PricewaterhouseCoppers (PWC) y Fraunhofer-Gesellschaft (FhG) se han convertido en consultores de Huawei en cambio de procesos, planificación de la equidad de los empleados, gestión de recursos humanos, gestión financiera y control de calidad.

En 1998, se implementó formalmente un borrador de tres años de la "Ley Básica de Huawei", que es la primera "constitución corporativa" y sistema de China que resume las estrategias corporativas, los valores y los principios de gestión operativa.

En 2000, Huawei introdujo IBM Integrated Supply Chain Management, ajustó la estructura organizativa de la empresa y estableció un departamento unificado de gestión de la cadena de suministro, que incluye fabricación, adquisiciones, servicio al cliente y logística global.

En 2003, se estableció una empresa conjunta con 3Com para centrarse en la investigación de soluciones de redes de datos empresariales.

En 2004, estableció una empresa conjunta con Siemens para desarrollar la tecnología de comunicaciones móviles TD-SCDMA para el mercado chino, que es el primer gran avance en Europa.

En 2005, firmó el "Acuerdo Marco Global" con Vodafone y se seleccionó oficialmente como proveedor preferido de equipos de comunicaciones. El 28 de abril, British Telecom (BT) anunció su lista de proveedores de redes del siglo XXI. Huawei, como único fabricante chino, seleccionó como el proveedor preferido de 21 Century Network (21CN) para proporcionar componentes de acceso a redes multiservicio (MSAN) y equipos de transmisión óptica.

En 2007, estableció una empresa conjunta con Symantec para desarrollar equipos de almacenamiento y seguridad. Estableció una empresa conjunta con Global Marine para proporcionar soluciones de red de extremo a extremo para cables submarinos.

Conviértase en socio de todos los principales operadores europeos a finales de 2007. Fue galardonado con el "Premio al Desempeño Destacado 2007" de Vodafone y fue el único proveedor de soluciones de redes de telecomunicaciones que recibe este premio.

En 2008, según Informa en términos de participación, Huawei ocupa el tercer lugar en equipos de redes móviles de mercado mundial. Es la primera red UMTS / HSPA comercial a gran escala en Norteamérica que construye redes inalámbricas de próxima generación para los operadores canadienses Telus y Bell. El volumen de envío acumulado global de dispositivos de banda ancha móvil supera los 20 millones de unidades. Según los datos de ABI, la cuota de mercado ocupa el primer lugar en el mundo. Se presentaron un total de 1.737 solicitudes de patente PCT a lo largo del año. Según las estadísticas de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, ocupó el

primer lugar en la clasificación de empresas (personas) de solicitudes de patente de 2008; el número de patentes LTE representó más del 10% del mundo.

En 2009, el operador nórdico de telecomunicaciones TeliaSonera anunció la firma de dos contratos de red comercial 4G LTE. La china Huawei y la sueca Ericsson construirán banda ancha móvil LTE en Europa y entregarán con éxito la primera red comercial LTE / EPC del mundo. El número de contratos comerciales LTE obtenidos ocupa el primer lugar en el mundo. La cuota de mercado mundial de acceso inalámbrico ocupa el segundo lugar y es la primera en lanzar una solución 100G de extremo a extremo desde enrutadores hasta sistemas de transmisión. Los principales productos han logrado una reducción en el consumo de recursos de más del 20% interanual, y se han implementado más de 3.000 nuevos sitios de soluciones de suministro de energía en todo el mundo.

En 2010, Huawei superó a Nokia Siemens y Alcatel-Lucent para convertirse en el segundo fabricante de equipos de comunicaciones más grande del mundo después de Ericsson. Y se unió a la Comisión Mundial de Banda Ancha de las Naciones Unidas.

Período de madurez (2011 hasta hoy)

En octubre de 2011, Huawei lanzó la primera generación de teléfonos móviles Honor, con los teléfonos móviles Xiaomi como principal competidor, pero las ventas no alcanzaron el nivel ideal. El 16 de diciembre de 2013, la marca Honor comenzó a operar de manera independiente, convirtiéndose en un símbolo importante de la transformación y segundo emprendimiento de Huawei, con un volumen de ventas anual de más de 75 millones de unidades.

A fines de diciembre de 2015, Huawei anunció que sus envíos de teléfonos inteligentes excedieron los 100 millones de unidades, lo que fue 30 veces más que en 2010. Fue el primer fabricante de teléfonos móviles en China continental en superar los 100 millones de unidades en envíos de teléfonos inteligentes, quedando en segundo lugar solo después de Samsung y Apple. El tercer fabricante de teléfonos inteligentes más grande del mundo.

El 17 de noviembre de 2016, se celebró la 87ª reunión de la organización internacional de estandarización inalámbrica 3GPP en Las Vegas, EE. UU. para discutir el estándar 5G para teléfonos móviles. Huawei de China promovió principalmente la solución PolarCode, Qualcomm de EE. UU. promovió principalmente la solución LDPC y

Francia principalmente promovió Turbo2. 0, el código corto final fue ganado por Huawei PolarCode.

En 2018, el volumen de envío global de teléfonos móviles Huawei (incluido el Honor) superó los 200 millones, ubicándose entre los tres primeros a nivel mundial. 211 empresas Fortune 500 y 48 empresas Fortune 100 han elegido a Huawei como su socio para la transformación digital. La tecnología 5G inicia un nuevo viaje para un uso comercial completo.

Al 6 de junio de 2019, Huawei ha ganado 46 contratos comerciales de 5G en 30 países de todo el mundo y ha enviado más de 100.000 estaciones base 5G.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico incluye la recopilación e investigación de datos relacionados con el estado y la evolución de los factores externos e internos que afectan a la empresa, es decir, el medio ambiente y los recursos y capacidades de la organización. Este análisis ayuda a la organización a comprender siempre su posición cuando se enfrenta a desafíos estratégicos. Este análisis debe partir de la esencia de la propia empresa y reflejarse en su misión, visión y valores de la empresa:

3.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La *misión* es el propósito final, aquí está la organización y la empresa. Debe incluir un conjunto de valores organizacionales y su comprensión de la responsabilidad social (postura ética en temas como seguridad, ecología y calidad). La misión debe ser reconocida y compartida por todos los miembros de la organización para lograr un alto grado de armonía en las acciones conjuntas.

La *visión* representa las proyecciones actuales de la empresa y las expectativas de comportamiento de la organización. Se refiere al puesto que la empresa quiere alcanzar en un futuro lejano, lo que supone un reto para ella. Incluya definiciones actuales de elementos comerciales que se especificarán a tiempo.

➤ **MISION Y VISION:**

Llevar la tecnología digital a todas las personas, hogares y organizaciones para un mundo inteligente y completamente conectado.

Hacer que la conexión ubicua sea un derecho igual para todos; brindar al mundo la potencia informática más sólida, hacer que la nube sea ubicua y hacer que la inteligencia sea omnipresente; todas las industrias y organizaciones se han vuelto ágiles, eficientes y vibrantes gracias a las potentes plataformas digitales. Redefinir la experiencia a través de la IA(Inteligencia Artificial), permitiendo a los consumidores obtener la mejor experiencia personalizada en todos los escenarios, como el hogar, la oficina y los viajes.

Los **valores** se refieren a la cultura y personalidad de la marca, y la forma en que queremos posicionarnos y ser coherentes con nuestros clientes. Las empresas son parte activa de su entorno de desarrollo, por lo que deben crear valor de contribución para sus operaciones normales. Algunos de los valores que definen a una organización incluyen compromiso y confianza, trato pleno y honesto a los clientes, penetración y apertura al cambio y al cambio constante, desempeño sobresaliente en el cambio continuo y en las funciones del producto.

Los **objetivos** son resultados que una empresa pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar, establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa.

➤ **VALORES:**

Apertura, Colaboración y Éxito Compartido.

1. Organizaciones de estándares: Centrarse en las organizaciones internacionales de normalización, promover la incubación industrial a través de la actualización tecnológica, ampliar la cooperación industrial, permitir la transformación digital de industrias verticales basadas en la tecnología de las TIC y crear conjuntamente un futuro industrial interconectado.

2. Alianzas de la industria: Trabajar con socios de la industria para promover, construir y operar activamente alianzas de la industria, promover el consenso de la industria, promover un patrón industrial en el que todos ganen y lograr un desarrollo industrial sostenible.
3. Comunidades de código abierto: Continuar adoptando el código abierto, contribuir activamente a las fundaciones principales y las comunidades de código abierto, y acelerar la innovación abierta de la industria y la construcción de ecosistemas abiertos.
4. Innovación tecnológica: Comprometer con la innovación abierta y la cooperación estrecha entre la industria y los investigadores científicos. Al cerrar la brecha entre la innovación y la estandarización, se ha convertido en un contribuyente importante a los estándares globales y los ecosistemas de la industria.
5. Ecosistemas: Proporcionar inteligencia y funciones TIC abiertas y completas, que pueden realizar servicios digitales en cualquier circunstancia.
6. Alianzas comerciales: Crear soluciones de forma conjunta con socios globales para ofrecer servicios de transformación digital a los clientes finales.
7. Recomendaciones de política industrial a los gobiernos: Promover la tecnología para servir mejor y más rápido a la sociedad y a las personas.

➤ **OBJETIVO:**

Fomentar un entorno empresarial fértil que abarque todo el mundo, sin dejar de estar cerca de nuestros socios del ecosistema.

Centrarse en la infraestructura de las TIC y los terminales inteligentes, adherirse a la innovación abierta, y construir un ecosistema global, digital, inteligente y localizado, proporcionando un entorno ecológico amigable y saludable para el contenido de los socios y el desarrollo de aplicaciones. Juntos, ofrecemos a los clientes una amplia gama de soluciones y servicios profesionales.

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO/EXTERNO

El concepto de entorno se refiere a todos los factores externos fuera del control de la empresa, que tienen un impacto significativo en el éxito de la estrategia empresarial (Mintzberg, 1984).

En este apartado se analiza el entorno que influye en Huawei, tanto a nivel general como específico. El entorno general se va a realizar a través del análisis PEST, que integra a todos aquellos factores que afectan a todas las empresas de una determinada región. El entorno específico, se determina a través del análisis PORTER, que integra a todos aquellos factores que afectan únicamente a las empresas de un mismo sector.

4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL: ANÁLISIS PEST

El análisis PEST se centra en describir el entorno macroeconómico donde se encuentra la empresa desde una perspectiva general. Intente identificar los factores que tendrán una influencia significativa en la actividad de la empresa. En la Ilustración 1 se recogen cuatro dimensiones: **Políticos-legales**, **Económicos**, **Socio-culturales** y **Tecnológicos**.

Ilustración 1. Análisis PEST.

Político-legales	Económicos	Socio-culturales	Tecnológicos
- Tributación - Leyes del Estado - Estabilidad Gubernamental - Regulación de Comercio exterior	- Tasa de paro - Tipo de cambio - Ciclo Económico - Evolución del los precios	- Estilos de vida - Nivel Educativo - Actitud consumista - Evolución Demográfica	- Gasto público en I+D - Velocidad de innovación - Madurez de las tecnologías

Fuente: Elaboración propia.

➤ Factores **Políticos-legales**:

En primer lugar, el gobierno chino concede una gran importancia a la industria de las telecomunicación. En términos de política, el plan a mediano y largo plazo del país para 2020 ha establecido claramente que debe brindar un fuerte apoyo para el desarrollo de la industria de la información y proporcionar préstamos e incentivos para promover el desarrollo de los fabricantes locales. Estas empresas locales tienen una ventaja sobre las empresas extranjeras en la competencia internacional.

En segundo lugar, las relaciones diplomáticas de China continúan desarrollándose, estableciendo buenas relaciones con cada vez más países y regiones, y empujando a las empresas de telecomunicaciones chinas al escenario internacional.

Por último, la reorganización de la industria global de las brinda a Huawei oportunidades comerciales para el desarrollo.

Pero al mismo tiempo, también hay algunos factores desfavorables para China, como la creciente tendencia a proteccionismo comercial, por ejemplo, la Guerra comercial con Estados Unidos que ha provocado que los dos países impongan tipos impositivos cada vez más altos a los bienes de importación y exportación, el rechazo de Australia a la oferta de Huawei por proyectos de banda ancha en el país, que son factores políticos a los que las empresas no pueden resistir.

➤ Factores Económicos:

Con la globalización económica, las economías de varios países están infiltradas y son interdependientes, y las economías de los países se acercan cada vez más a la economía mundial. Las frecuentes actividades económicas de las empresas multinacionales requieren fuertes redes y servicios de comunicación para realizar la I + D, la producción y las ventas en diferentes países. Estos factores han promovido el rápido desarrollo de la tecnología de la telecomunicación. Todos los países consideran el desarrollo de la industria de las telecomunicaciones como un eslabón importante para impulsar su propio crecimiento económico, mejorando así la competitividad de sus empresas.

A nivel internacional, aunque Huawei vende la mayoría de sus productos en todo el mundo y es una marca global, los principales mercados de la empresa son la Unión Europea y China.

El mercado comercial europeo es relativamente estable y los fabricantes producen productos de alta calidad donde Huawei puede venderlos a precios más altos. Esta es también una de las razones del éxito de Huawei: Producir productos y fijar precios de acuerdo con las condiciones económicas del mercado objetivo.

En el mercado nacional chino, las ventas de teléfonos inteligentes Huawei han aumentado mucho. Sin embargo, el gobierno chino está introduciendo una nueva ley de

protección laboral, que dará lugar a un aumento de los costos laborales y obligará a las empresas a aumentar los salarios de los empleados. Por tanto, será un gasto adicional y afectará al beneficio neto de la empresa.

➤ Factores Socio-culturales:

Dado que China tiene una gran población, alrededor de 1.400 millones de personas, a medida que la población crece, la demanda de teléfonos inteligentes también aumenta. Por lo tanto, como marca líder en China y otras regiones, la demanda de los productos de Huawei está aumentando. La población de alta densidad proporciona un amplio mercado para Huawei.

Con el desarrollo de la economía y el desarrollo de la educación, el estilo de vida de las personas tiende a ser personalizado y relajados, y las personas prestan cada vez más atención a la eficiencia de los productos. Al mismo tiempo, con la popularización de Internet y la promoción de proyectos de servicios de redes inalámbricas, la demanda de teléfonos inteligentes está creciendo rápidamente.

Sin embargo, lo que no favorecen el desarrollo de Huawei es que muchos consumidores occidentales (Estados Unidos) creen que los productos chinos son baratos pero de mala calidad. Por tanto, la empresa debe mejorar su competitividad mediante mejores estrategias de marketing.

➤ Factores Tecnológicos:

Hoy en día, la tecnología se está desarrollando a nivel mundial y las personas de todo el mundo confían en la tecnología de Internet, por lo que las marcas internacionales como Huawei se han desarrollado rápidamente. Huawei ha invertido mucho dinero en I+D y es conocido mundialmente por sus teléfonos con cámara de tecnología avanzada, que es una de las razones por las que está por delante de otras marcas de teléfonos inteligentes.

Por otro lado, la proliferación de 5G en la tecnología de la telecomunicación no solo aumenta la velocidad sino que también ahorra energía, reduciendo así los costos.

Además, Huawei tiene la ventaja competitiva de desarrollar primero 5G y es una marca líder en 5G. Puede cooperar con varias otras empresas para mejorar la tecnología de 5G

para hacer frente a la feroz competencia de teléfonos inteligentes tecnológicamente avanzados en el mercado.

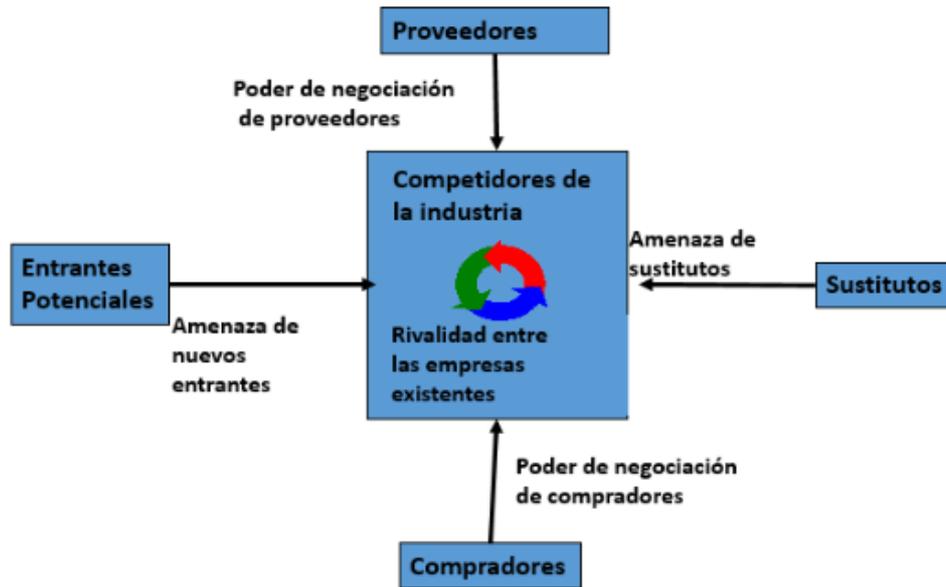
4.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO: LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El modelo de las 5 fuerzas de Porter (*Ilustración 2.*) es un modelo estratégico elaborado por el profesor de la Harvard Business School, Michael Porter en 1979. Se constituye una metodología de análisis para conocer el grado de rivalidad existente y la rentabilidad de una industria determinada.

Las 5 fuerzas son las siguientes: la Rivalidad entre los competidores existentes, la Amenaza de nuevos competidores entrantes, el Poder de negociación de los proveedores, el Poder de negociación de los compradores y la Amenaza de productos sustitutos.

- **Rivalidad entre los competidores:** Hace referencia a la rivalidad que existe entre las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.
- **Amenaza de nuevos competidores entrantes:** Hace referencia a la amenaza ante la entrada de nuevos competidores que ofrecen productos similares en una determinado industria.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Hace referencia a la capacidad de negociación con la que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos.
- **Poder de negociación de los compradores:** Hace referencia a la capacidad de negociación con la que cuentan los clientes de la industria para obtener buenos precios y condiciones.
- **Amenaza de productos sustitutos:** Hace referencia a la amenaza de productos similares que satisfacen las mismas necesidades en las industrias.

Ilustración 2. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.



Fuente: Porter (1979)

➤ **Rivalidad entre los competidores: ALTA**

Número de competidores: Pocos competidores tienen una mayor cuota de mercado. Esto significa que competirán entre sí para ganar estatus y convertirse en líderes del mercado.

Costes fijos: Los costes fijos de la industria que opera Huawei son altos. Esto hace que las empresas de la industria hagan todo lo posible. Esto también significa que estas empresas bajarán sus precios cuando disminuya la demanda.

Barreras de salida: Debido a la gran cantidad de inversión de capital y activos requerida, las barreras de salida en la industria son particularmente altas. Debido a las regulaciones y restricciones gubernamentales, las barreras a la exportación también son altas. Esto hace que las empresas de esta industria continúen produciendo incluso si las ganancias son bajas.

La rivalidad en el sector tecnológico es fuerte y duradera, los productos se actualizan constantemente, y aquellas empresas que no han mejorado sus productos saldrán del mercado como BlackBerry y Nokia. Como se menciona en el estudio de caso, Huawei continúa innovando y desarrollando tecnologías para brindar a los clientes los últimos

servicios técnicos en la industria de telecomunicaciones. La estrategia de Huawei es progresiva: la sinergia entre empresas, conocimiento, especialización y conexiones de expertos le da a Huawei una ventaja competitiva, posicionándose en mercados emergentes y luego ingresando a países más desarrollados a través de equipos de alta gama para competir de frente contra Samsung y Apple.

➤ **Amenaza de nuevos competidores entrantes: BAJA**

Economías de escala: En la industria de telecomunicaciones, es difícil lograr economías de escala. Es más probable que las empresas que producen grandes capacidades obtengan ventajas de costes, y para los nuevos participantes, la producción se vuelve más cara.

Diferenciación de productos: La diferenciación de productos en la industria de telecomunicaciones es muy fuerte y los clientes también buscan productos diferenciados, por lo que la publicidad y el servicio al cliente son muy importantes.

Inversiones de capital: Los requisitos de capital en esta industria son muy altos y requieren altos costos de I + D.

Política gubernamental: Las políticas gubernamentales dentro de la industria requieren estrictos requisitos legales y de licencia antes de iniciar un negocio de ventas.

➤ **Poder de negociación de los proveedores: BAJO**

Cantidad de proveedores en la industria: La industria en la que opera Huawei tiene una gran volumen de proveedores y existen muchos otros proveedores para elegir, lo que significa que los proveedores tienen menos control sobre los precios.

Costo de cambio de proveedores: Los productos proporcionados por estos proveedores están bastante estandarizados, menos diferenciados y con costos de cambio más bajos, lo que permite a compradores como Huawei cambiar fácilmente de proveedor.

Amenaza real de integración: Estos proveedores no representan una amenaza creíble para la futura integración de la industria en la que opera Huawei.

Poder de decisión en el precio por parte del proveedor: La industria en la que opera Huawei es un cliente importante de sus proveedores, lo que significa que los beneficios de la industria están estrechamente relacionadas con los de los proveedores. Por lo tanto, estos proveedores deben ofrecer precios razonables.

➤ **Poder de negociación de los clientes: ALTO**

Disponibilidad de productos sustitutos existentes: Muchos consumidores compran productos Huawei porque son baratos, y hay muchas marcas de teléfonos inteligentes en el mercado para elegir.

Disponibilidad de información al comprador: Los clientes pueden conocer las características del producto y comparar precios a través de Internet para obtener más información sobre los productos ofrecidos.

➤ **Amenaza de productos sustitutos: BAJA**

Disponibilidad de sustitutos cercanos: Casi no hay sustitutos para los productos producidos en las industrias en las que opera Huawei. Los sustitutos disponibles rara vez son producidos por industrias de bajo margen. Esto significa que no hay límite al beneficio máximo que una empresa puede obtener en la industria en la que opera Huawei.

Precios relativos de los productos sustitutos: Las pocas alternativas disponibles son de alta calidad, pero mucho más caras. En contraste, las empresas que producen en la industria que opera Huawei venden a precios más bajos que los productos alternativos, con la calidad adecuada. Esto significa que es poco probable que los compradores se cambien a productos alternativos.

Las pocas alternativas disponibles son de alta calidad, pero mucho más caras. Los costos de los equipos de Huawei son bajos, lo que permite a la empresa cubrir una gran

parte del mercado. El precio relativamente bajo y la calidad adecuada de Huawei significa que es poco probable que los compradores cambien a productos alternativos.

5. ANÁLISIS INTERNO

Una vez analizado el entorno externo tanto general como específico, se va a realizar un análisis interno de Huawei. El análisis interno trata de identificar los diferentes factores internos actuales. Se realiza un análisis de los recursos y capacidad y clasificándolos según sean fáciles de detectar; un análisis de la cadena de valor; luego un análisis VRIO para determinar si son valiosos, escasos, difíciles de imitar y si su estructura es la adecuada; y finalmente, un análisis DAFO para identificar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

5.1 TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

La Teoría de Recursos y Capacidades plantea que las organizaciones se diferencian entre sí según los recursos y capacidades que tienen en un momento determinado, y debido a sus diferentes características, los recursos y capacidades no son aplicables a todas las empresas en las mismas condiciones.

Para Navas y Guerras (2006), el propósito de la Teoría de Recursos y Capacidades es determinar el potencial de la empresa para establecer una ventaja competitiva a través de la identificación y valoración estratégica de los recursos y capacidades que la empresa posee.

Ilustración 3: Teoría de los Recursos y Capacidades.



Fuente: Elaboración propia

➤ Recursos tangibles:

Los recursos tangibles son cuantificables, por lo que son fáciles de detectar y medir a través de los estados contables de la empresa.

- Físicos:

- ✓ Sede central en Shenzhen, China.
- ✓ 21 instituciones de I + D, 36 centros conjunto de innovación y 14 instituciones de investigación (distribuidas en más de diez ciudades fuera de China) en todo el mundo, y cada instituto de investigación tiene de 2 a 4 centros de I + D.

- Financieros:

- ✓ Ratio de Liquidez: Son superiores que 1 por lo que Huawei no tiene problemas de liquidez, es decir, tiene la capacidad para afrontar al pago de sus deudas que vencen a un año.
- ✓ Ratio de Solvencia: Son superiores que 1 por lo que no hay riesgos de quiebra, es decir, Huawei tiene la capacidad para afrontar el pago de todas sus deudas.
- ✓ Ratio de Cobertura: Son superiores que 1 por lo que Huawei tiene suficientes fondos propios y pasivos no corrientes para afrontar a los pagos de las inversiones a largo plazo.
- ✓ Ratio de Endeudamiento: Son superiores que 1 por lo que el Patrimonio Neto de Huawei es menor que el Pasivo Total, es decir, Huawei está endeudada y la financiación primordial es la externa.

Ilustración 3. Ratios financieros.

	FORMULA	2016	2017	2018	2019
Ratio de Liquidez	AC/PC	1.49	1.41	1.48	1.58
Ratio de Solvencia	A/P	1.46	1.53	1.54	1.52
Ratio de Cobertura	(PN+PNC)/ANC	2.32	2.19	2.26	2.66
Ratio de Endeudamiento	P/PN	2.17	1.88	1.86	1.91

Fuente: Elaboración propia basada en lo datos que se presentan en el Informe anual de la empresa.

➤ **Recursos intangibles:**

Los recursos intangibles no son cuantificables físicamente, por lo que son difíciles de detectar y evaluar a partir de los estados contables de la empresa.

- **Tecnología:**

- ✓ Invertir más del 10% de ventas en investigación y desarrollo cada año.
- ✓ En 2019, hay más de 96.000 empleados en I + D, lo que representa el 49% de la plantilla total.
- ✓ A finales de 2019, Huawei posee más de 85.000 patentes activas en todo el mundo.
- ✓ El gasto acumulado en I + D en los últimos diez años ha superado los 600 mil millones de yuanes.

- **Reputación:**

- ✓ El 10 de agosto de 2020, "Fortune" anunció la lista de las 500 principales empresas del mundo (lista de empresas) y Huawei ocupó el puesto 49.
- ✓ En julio de 2020, Huawei superó a Samsung y Apple por primera vez para convertirse en la principal marca de teléfonos inteligentes del mundo (volumen de venta).
- ✓ Huawei confía en los clientes, se adhiere al enfoque centrado en el cliente y crea valor para los clientes a través de productos innovadores.

- **Cultura:**

- ✓ El núcleo de la cultura corporativa de Huawei es: centrado en el cliente y orientado a las dificultades.
- ✓ Cultura del lobo: aprendizaje, innovación, beneficio, unidad.
- ✓ Como proveedor líder mundial de infraestructura de TIC y terminales inteligentes, Huawei se compromete a desempeñar un papel clave en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y en el beneficio de la sociedad humana.

➤ **Recursos humanos:**

Los recursos humanos son lo más importantes y necesarios para la organización, por lo que son difíciles de evaluar el potencial de los empleados y el desempeño de las tareas, etc.

- Huawei tiene más de 194.000 empleados, tiene operaciones en más de 170 países y regiones.
- En comparación con el número de empleados a finales de 2018, un aumento de unos 200.000 empleados, de los cuales cerca de 96.000 empleados en I + D, lo que representa el 49%.
- En 2019, Huawei empleó a más de 37,000 empleados en el extranjero y la tasa promedio de localización de los empleados en el extranjero fue de aproximadamente el 67%.
- Huawei emplea un programa "Genius Youth" bien remunerado y exigente para reclutar a los mejores talentos de todo el mundo.

➤ **Capacidades:**

Las capacidades son las habilidades para organizarlas de modo que pueda desarrollar tareas específicas, combinar recursos dinámicamente y coordinar el comportamiento para realizarlas de manera efectiva.

Huawei tiene su sede en China. A través de sus capacidades de recursos humanos, Huawei puede utilizar sus costos humanos relativamente bajos para mejorar la velocidad y la calidad de la investigación y el desarrollo. Fabricar y ofrecer productos a precios más bajos (generalmente un 30% más bajos que los proveedores establecidos).

Huawei tiene un fuerte equipo de I + D, que representa el 49% del número total de empleados. Además, Huawei emplea empleados altamente calificados, de los cuales más del 85% de los empleados tienen al menos una licenciatura y el 60% de los empleados tienen una maestría o un doctorado. Por lo tanto, Huawei puede utilizar sus capacidades de investigación y desarrollo de productos para formar una ventaja preventiva en tecnología y patentes, ampliar sus ventajas tecnológicas, establecer barreras técnicas y formar una ventaja competitiva que es difícil de copiar. Utilice la

calidad del producto y el servicio para expandir la influencia de la marca Huawei a escala global. Transforme la cultura corporativa y las buenas capacidades de gestión organizacional en operaciones empresariales de alta eficiencia, creando mayor valor.

5.2 CADENA DE VALOR

La cadena de valor es un concepto que surge en la obra “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance” de Michael E. Porter de la Universidad de Harvard, publicado en 1985. Es una herramienta de análisis interno trata de desarrollar las actividades estratégicas que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la empresa.

Ilustración 4. Cadena de valor



Fuente: Porter (1985)

➤ **Actividades Primarias:**

Las actividades primarias son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la producción, su venta al comprador y su servicio postventa. Están conformadas por cinco componentes:

1. **Logística Interna:** Recepción y almacenamiento de materias primas
 - Huawei posee un espacio de almacenamiento controlado y propiedad de la empresa en China para la producción, ensamblaje y almacenamiento de sus productos.
 - La distribución de productos en China se realiza a través de vehículos propios y contratados por la empresa.

- Huawei alquila almacenes en todo el mundo y contrata agentes y gerentes contractuales para la gestión de almacenes.
- Estos agentes están capacitados por la empresa y son responsables de la coordinación comercial con los agentes de distribución designados por la empresa.

2. **Operaciones:** Montaje, transformación de los insumos en el producto final

- La mayoría de los procesos de fabricación y montaje de Huawei se llevan a cabo en China.
- Huawei tiene la capacidad de hacer un uso completo de las materias primas para procesarlas en productos finales y lanzarlos al mercado.
- Huawei continúa mejorando su productividad y maximizando su eficiencia, que es un factor vital para asegurar que Huawei tenga una ventaja competitiva firme.

3. **Logística Externa:** Almacenamiento y distribución del producto final al consumidor

- Huawei utiliza el modelo de exportación para enviar sus productos a diferentes destinos internacionales.
- Huawei ha contratado agentes de ventas bien capacitados y confiables en todo el mundo.
- Los agentes de ventas se encargan del desarrollo del canal para garantizar la distribución de los productos de Huawei.
- Huawei optimiza la logística de salida para explorar la fuente de ventaja competitiva y lograr sus objetivos de crecimiento empresarial.

4. **Marketing y Ventas:** Publicidad, promoción, fuerza de ventas

- Huawei tiene su sede en China y realiza la mayor parte de sus negocios en allí.
- Huawei invierte en investigación sobre el mercado y el comportamiento del consumidor.

- Huawei se centra en las ventajas y diferencias de los productos que ofrece para convencer a los clientes de que sus productos son mejores que los de la competencia.
- Huawei fija un precio a sus productos un 30% más barato que otras marcas conocidas y, para hacerlo más atractivo, proporcionará incentivos atractivos como paquete de ventas al firmar el contrato principal.

5. **Servicio Post-venta:** Instalación, reparación, atención al cliente

- Los servicios de Huawei se implementan en aproximadamente 140 países de todo el mundo.
- Huawei ofrece servicios de mantenimiento de alta calidad, los clientes pueden obtener servicios de mantenimiento sin salir de casa.
- Huawei proporciona servicio posventa a través de sus quejas en línea, la aplicación hiCare y el centro de servicio.

➤ **Actividades de apoyo:**

Las actividades de apoyo son aquellas actividades que no están directamente relacionadas con la producción sino sirven de apoyo para las actividades primarias. Están conformadas por cuatro componentes:

1. **Infraestructura:** Financiación, planificación, contabilidad

- Huawei mejora la competitividad del mercado al controlar los costos generales.
- Huawei lidera el mercado de infraestructura de 5G RAN (Red de Acceso de Radio).
- Huawei tiene una muy buena infraestructura basada en inteligencia artificial para la fabricación de teléfonos inteligentes. Sus tiendas y fábricas están bien diseñadas y planificadas.

2. **Gestión de recursos humanos:** Contratación, entrenamiento, sistema de remuneración

- Huawei se ha comprometido a formar un equipo de I + D de empleados de alta calidad. Más del 85% de sus empleados tienen una licenciatura o un título superior.
- Huawei evalúa y analiza la gestión de recursos humanos a través de actividades de gestión de personal como reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, gestión del desempeño, etc.
- Huawei tiene casi 194000 empleados y ha invertido alrededor de 13,51 mil millones de CNY en gestión de recursos humanos.

3. Desarrollo tecnológico: Investigación y desarrollo, diseño de productos

- Los institutos de I + D de Huawei cubren muchos países, incluidos el Reino Unido, Pakistán, Canadá, Turquía, Irlanda, Suecia, Rusia, etc.
- A finales de 2019, Huawei posee más de 85.000 patentes autorizadas válidas en todo el mundo.
- Huawei ha invertido más de 600 mil millones de yuanes en gastos de investigación y desarrollo en los últimos diez años.

4. Aprovechamiento: Edificios, componentes

- Huawei tiene centros de investigación en el país y en el extranjero.
- Huawei tiene un centro de investigación de 21 pisos en Shenzhen y seis laboratorios de investigación en Beijing, Shanghai, Nanjing, Huangzhou, Xi'an y Chengdu.
- Huawei tiene un centro de desarrollo de software en Bangalore (India) e instalaciones de investigación en Moscú (Rusia), Estocolmo (Suecia) y Silicon Valley en California.

5.3 ANÁLISIS VRIO

El análisis VRIO es un concepto que fue desarrollado por Jay Barney. Es una herramienta de análisis interno trata de detectar si los recursos y capacidades de la empresa son valiosos, raros, inimitables y organizado y determinar una ventaja competitiva sostenible.

Ilustración 5. Análisis VRIO.

V Valioso	R Raro	I Inimitable	O Organización	Ventaja Competitiva
✗				Desventaja Competitiva
✓	✗			Paridad Competitiva
✓	✓	✗		Ventaja Competitiva Temporal
✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible

Fuente: Elaboración propia

➤ **Recursos Valiosos (V):**

Huawei tiene recursos que son valiosos para la organización.

Huawei tiene una fuerte influencia global, continúa expandiendo su escala y ofrece muchos productos excelentes y satisfactorios para atraer clientes. La eficiencia de su cadena de suministro, el mantenimiento de la cadena de valor, la tecnología y otros factores le agregan valor.

➤ **Recursos Escasos (R):**

Huawei tiene recursos que son raros para la organización.

Los precios de las plantas de producción de China y la calidad del producto son recursos escasos para otras marcas competidoras. Por otro lado, la reputación y la cultura de Huawei son recursos escasos acumulados a través de años de trabajo y experiencia continuos.

➤ **Recursos Inimitables (I):**

Huawei tiene recursos que son inimitables para la organización.

Las patentes de Huawei son difíciles de imitar porque sus competidores no tienen autorización legal para imitar productos patentados. Y para los competidores, también es un proceso costoso de desarrollar y obtener recursos similares a patentes.

➤ **Estructura Organizativa Adecuada (O):**

Huawei se encuentra una estructura organizativa adecuada.

Al innovar activamente y desarrollar nuevos productos, Huawei ofrece a los clientes una variedad de combinaciones de productos, que son ampliamente apreciados y consumidos.

Conclusiones:

1. Huawei tiene ventajas competitivas sostenibles en capacidades de desarrollo de nuevos productos, recursos humanos, capacidades de organización y gestión y cultura corporativa.
2. En términos de capacidades de gestión financiera, capacidades de suministro integrado y capacidades de control de producción, Huawei ha combinado eficazmente varias tecnologías avanzadas. Con la mejora de la tecnología, estas capacidades también se convertirán en ventajas competitivas sostenibles de Huawei.
3. En términos de actividades de marketing y capacidad de toma de decisiones de mercado, Huawei no tiene una ventaja competitiva obvia.

5.4 ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO es una metodología de estrategia empresarial, a través del análisis de las características internas (Debilidades y Fortalezas) y la situación externas (Amenazas y Oportunidades) para conocer la situación presente de la empresa y plantear una estrategia correcta.

➤ **Debilidades:**

- **Marca débil:** Huawei carece de marketing y muchos países desarrollados (especialmente Estados Unidos) no confían en los productos "Made in China". En su opinión, los productos chinos son sinónimo de precio bajo y mala calidad. Este entorno las ventas son muy desfavorables para los equipos de telecomunicaciones de Huawei.
- **Falta de capital:** En comparación con otras marcas líderes en el mundo, Huawei, como empresa privada, se encuentra en una desventaja considerable en términos de financiación. Su fuente de financiación actual es relativamente única y casi no tiene dinero para invertir en marketing o creación de marca.

➤ **Amenazas:**

- **Competidores:** En los últimos años, la industria de los teléfonos inteligentes ha sido muy competitiva y continúa manteniendo un rápido crecimiento. Como una de las principales marcas en la industria de los teléfonos inteligentes, Huawei no solo enfrenta la competencia de muchas marcas extranjeras (Apple, Samsung) sino también de marcas chinas (Xiaomi).
- **Presiones comerciales:** Las relaciones comerciales entre China y Estados Unidos son tensas y el negocio internacional de Huawei se ve amenazado por la presión política y la guerra comercial en curso entre China y Estados Unidos.

➤ **Fortalezas:**

- **Precio competitivo:** A través de un sistema de proceso de producción avanzado, Huawei ha acortado el ciclo de producción de los productos, ha mejorado la eficiencia y la calidad de producción y ha reducido los costos de producción, reduciendo así los precios de los productos, lo que le permitió ocupar una participación importante en el mercado internacional de teléfonos inteligentes y aumentar los ingresos.
- **Innovación en tecnología:** Huawei siempre se ha centrado en la investigación y la innovación, e invierte mucho dinero en investigación y desarrollo innovadores todos los años. Por lo tanto, Huawei siempre ha sido líder en la

industria de los teléfonos inteligentes y la tecnología 5G. Además, Huawei también ha invertido mucho en tecnología de inteligencia artificial y ha experimentado un crecimiento más rápido.

- **Líder mundial en el mercado de teléfonos inteligentes:** Como líder en la industria de los teléfonos inteligentes, los productos de Huawei tienen tecnologías innovadoras y excelentes cámaras, y tienen un precio razonable. Además, Huawei concede gran importancia al servicio posventa, mejora su imagen corporativa y se ha ganado una buena reputación en la industria.

➤ **Oportunidades:**

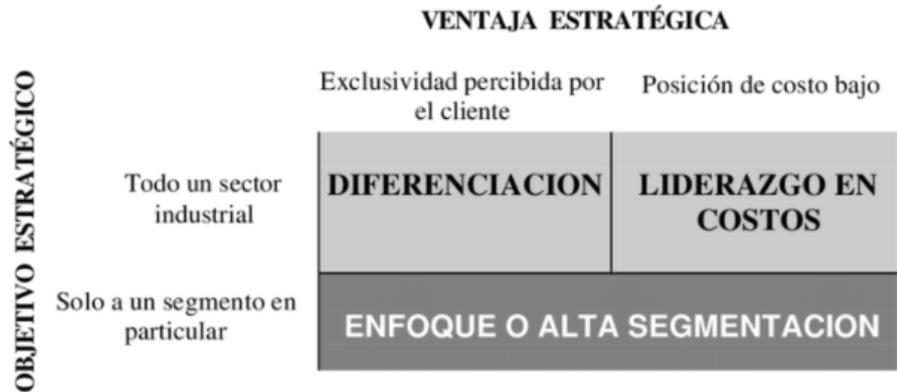
- **Tecnología 5G y IA:** 5G es la tecnología de comunicaciones móviles de próxima generación. En los últimos años, Huawei ha invertido una gran cantidad de energía en investigación y desarrollo en el campo de la tecnología 5G y la IA, y ha logrado resultados de investigación fructíferos. Con la reputación acumulada de Huawei en 4G y su ventaja líder en 5G, las comunicaciones 5G se convertirán en un nuevo punto de crecimiento para Huawei.
- **Mercados en India:** La tasa de penetración de Huawei en el mercado indio es muy pequeña, lo que significa que el mercado indio es una fuente de ingresos sin explotar. Si Huawei puede formular una estrategia sólida para ingresar al mercado, entonces, según la cantidad de clientes potenciales, sus ingresos totales aumentarán considerablemente.

6. ESTRATEGIA

6.1 ESTRATEGIA COMPETITIVA

La estrategia competitiva genérica de Porter describe cómo la empresa puede perseguir una ventaja competitiva sostenible a largo plazo eligiendo estrategias adecuadas entre liderazgo en costos, liderazgo en diferenciación, y segmentación de mercado.

Ilustración 6. Estrategias Genéricas Michael Porter.



Fuente: Porter

➤ **Liderazgo en costes:**

La estrategia de liderazgo en costes consiste en obtener una ventaja competitiva mediante la reducción de costes.

La estrategia de liderazgo en costes es la principal estrategia genérica adoptada por Huawei en varios mercados de consumo. Huawei aprovecha al máximo los abundantes recursos laborales y los costes de las materias primas de China para maximizar la eficiencia de la cadena de suministro. Además, los avances tecnológicos de Huawei han reducido aún más los costes operativos y de producción, aumentando así las ventas y mejorando el conocimiento de la marca.

➤ **Diferenciación:**

La estrategia de diferenciación consiste en crear algo que los clientes consideren único a través de la tecnología, la imagen de marca, el diseño, etc.

Huawei considera la diferenciación como la segunda estrategia genérica, expande su base de clientes al enfatizar las características únicas de los productos y la combina con su estrategia de liderazgo en costes para lograr los objetivos de crecimiento.

A través de la cooperación con Leica en el campo de la fotografía, Huawei ha atraído la atención de muchos amantes de la fotografía. Además, sus modelos de alta gama están equipados con baterías grandes de más de 3000 mAh, que también son significativamente diferentes de Apple y Samsung en términos de vida útil. Además, Huawei ha establecido una sólida imagen de marca en virtud de su servicio posventa de alta calidad y su rápida velocidad de respuesta, lo que hace que sus productos sean altamente competitivos.

6.2 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

La estrategia de crecimiento es el conjunto de acciones y planes diseñados por una empresa para aumentar su cuota de mercado mediante el desarrollo de nuevos productos.

La estrategia de crecimiento se describe por la matriz de crecimiento de Ansoff. La matriz incluye cuatro dimensiones: penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación.

Ilustración 7. Matriz de crecimiento.

M E R C A D O	PRODUCTO	
	ACTUAL	NUEVO
ACTUAL	Penetración en el mercado	Desarrollo del producto
NUEVO	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente: Ansoff

➤ **Penetración de mercado:**

La penetración de mercado significa que la empresa vende más productos existentes en el mercado actual, lo que aumenta la participación de mercado.

Primero, Huawei a menudo lleva a cabo diversas actividades promocionales y nuevos envases atractivos para promover las ventas en los mercados de clientes existentes.

En segundo lugar, Huawei ofrece versiones mejoradas de sus productos existentes y garantizar su calidad y servicio postventa para alentar a los usuarios existentes a comprar nuevos modelos. Al mismo tiempo, Huawei también ha bajado los precios de sus modelos antiguos para asegurar ventas continuas.

Además, Huawei también ha adquirido varias otras organizaciones para reducir la competencia y aumentar su participación de mercado.

➤ **Desarrollo del producto:**

El desarrollo del producto significa que la empresa lanza nuevos productos en los mercados actuales, lo que incrementa las ventas.

Huawei está comprometida con la investigación y el desarrollo de nuevos productos, lanzando regularmente nuevos modelos de teléfonos inteligentes y equipos de telecomunicaciones, y mejorando continuamente para satisfacer las crecientes necesidades técnicas.

Por otra parte, Huawei evalúa continuamente las necesidades de los clientes para minimizar el tiempo necesario para llevar los productos al mercado.

➤ **Desarrollo del mercado:**

El desarrollo del mercado significa que la empresa introduce los productos existentes en nuevos mercados, lo que mejora el crecimiento de su negocio.

Primero, a través de una inversión continua en investigación y desarrollo, Huawei ha expandido la cadena de valor y ha expandido continuamente su red de distribución para cubrir todos los rincones del mundo, especialmente en los países en desarrollo donde el negocio es actualmente débil.

En segundo lugar, Huawei lanza sus productos en nuevos mercados a través de contratistas. Algunos productos los vende directamente la empresa y otros se venden a través de contratistas.

Además, Huawei también integra normas y valores locales al comprender la diversidad cultural de los diferentes mercados.

➤ **Diversificación:**

La diversificación significa que la empresa desarrolla nuevos productos para nuevos mercados, se diversifica en negocio relacionados y no relacionados.

Después de analizar las tendencias del mercado, Huawei amplió su cartera de inversiones mediante la adquisición efectiva de negocios rentables. Por ejemplo, invirtiendo en prácticas comerciales ecológicas y estableciendo socios comerciales con una buena imagen de marca para compensar las pérdidas causadas por la disminución de las ventas. .

Debido a factores de riesgo, Huawei se enfoca en negocios diversificados relacionados, como teléfonos inteligentes, electrónica de consumo, equipos de telecomunicaciones, etc., para reducir riesgos en negocios diversificados no relacionados, y utiliza su conocimiento y fortaleza de marca para lanzar productos relacionados en la industria global de bebidas. .

7. CONCLUSIONES:

Una vez realizado el análisis de la empresa Huawei, ha conocido con mayor profundidad la evolución de la empresa y la situación actual en la que se encuentra. En este apartado se recogen las principales conclusiones que han obtenido del exhaustivo análisis estratégico de Huawei, un proveedor global líder de infraestructura y dispositivos inteligentes de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC).

Con el análisis de misión, visión y valores de Huawei, se puede concluir que su objetivo principal es impulsar a la conectividad ubicua, promover el acceso equitativo a las redes, y fomentar un entorno empresarial fértil que abarque todo el mundo, sin dejar de estar cerca de nuestros socios del ecosistema.

Para el análisis externo de la empresa, tanto a nivel general como el específico, a través del análisis PEST y las 5 fuerzas de Porter. Se han detallado los factores **Políticos-legales**, **Económicos**, **Socio-culturales** y **Tecnológicos** que afectan a Huawei, y mediante el modelo de las 5 fuerzas de Porter se puede observar que la rivalidad en la industria de infraestructura y dispositivos inteligentes de TICs y el poder negociador de los clientes son altos pero la amenaza de nuevos entrantes, de productos sustitutos cercanos, y el poder negociador de los proveedores son bajos, hace que la industria sea competitiva.

Por otro lado, el análisis interno de la empresa ha sido llevado a cabo a través de la teoría de los recursos y capacidades, la cadena de valor, y los análisis VRIO y DAFO. Se han identificado las características internas y situaciones externas importantes, desarrollar las actividades estratégicas, detectar los recursos y capacidades si son valiosos, raros, inimitables y organizados para determinar la ventaja competitiva a lo largo de la empresa.

Por último, las estrategias de la empresa, tanto a nivel competitiva como de crecimiento, a través de la ventaja genérica Michael Porter y Matriz de crecimiento Ansoff. Se han elegido la estrategia de liderazgo en coste como la principal estrategia y la estrategia de diferenciación como la segunda estrategia para perseguir una ventaja competitiva sostenible, y se describe el conjunto de acciones diseñados por la penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación para aumentar su cuota de mercado.

Con base en la investigación de la estrategia de desarrollo de Huawei en este trabajo, podemos sacar las siguientes conclusiones: En la integración económica global cada vez más cercana de hoy, con el desarrollo continuo de la economía de mercado y la afluencia de empresas extranjeras, el mercado de las comunicaciones estará en proceso de madurez frente a una feroz competencia.

¿Cómo sobrevive Huawei a la crisis, cómo desarrollarse en la competencia, cómo ocupar rápidamente la posición de liderazgo en el mercado y mejorar su competitividad en el mercado? Esto hace que Huawei deba prestar atención a la gestión de estrategias y la selección y formulación de estrategias de desarrollo.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Huawei*. (2021). *Who is Huawei*. Obtenido de <https://www.huawei.com/en/corporate-information>
- Huawei*. (8 de Febrero de 2021). En *Wikipedia, la enciclopedia libre* en cursiva. Obtenido de <https://en.wikipedia.org/wiki/Huawei#History>
- Huawei*. (2021). *Core Values: Openness, Collaboration, and Shared Success*. Obtenido de <https://www.huawei.com/en/corporate-information/openness-collaboration-and-shared-success>
- Huawei*. (2021). *Desarrollo del Ecosistema y la Industria: Nuestros principios*. Obtenido de <https://www.huawei.com/es/corporate-information>
- Descuadrando*. (6 de Enero de 2018). *Entorno de la empresa*. Obtenido de http://descuadrando.com/Entorno_de_la_empresa#:~:text=Entorno%20engloba%20todo%20aquello%20ajeno,modo%20en%20la%20actividad%20organizacional.&text=El%20nivel%20influye%20en%20las,en%20c%C3%B3mo%20interactuar%20con%20ellas
- Entorno empresarial*. (12 de Junio de 2020). En *Wikipedia, la enciclopedia libre* en cursiva. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Entorno_empresarial#:~:text=Dentro%20del%20marco%20externo%20hay,determinada%20sociedad%20o%20%C3%A1mbito%20geogr%C3%A1fico
- Análisis PEST*. (23 de Mayo de 2020). En *Wikipedia, la enciclopedia libre* en cursiva. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_PEST
- Ahsan Ali, Shaw*. (11 de Octubre de 2020). *PESTLE Analysis of Huawei*. Obtenido de <https://www.marketingtutor.net/pestle-analysis-of-huawei/#Political-Factors-Affect-Huawei>
- All Answers Ltd*. (2 de Noviembre de 2018). *Huawei PESTEL Analysis*. Obtenido de <https://businessteacher.org/pestel/huawei-pestel.php>
- MBA Skool Team*. (26 de Enero de 2020). *Huawei PESTLE Analysis*. Obtenido de <https://www.mbaskool.com/pestle-analysis/companies/18021-huawei.html>
- Nikhil, Dargan*. (Septiembre de 2020). *Huawei Technologies SWOT & PESTLE Analysis*. Obtenido de <https://www.swotandpestle.com/huawei-technologies/>
- Ewan, Murphy*. (20 de Noviembre de 2018). *Huawei Porter Five Forces Analysis*. Obtenido de <https://www.essay48.com/term-paper/13640-Huawei-Porter-Five-Forces>

L. Angel Ayala, Cerda. (2019). *PORTER HUAWEI*. Obtenido de https://www.academia.edu/40759269/PORTER_HUAWEI

Paloma, Bilbao. (2013). *Política de Empresa y Estrategia*, 3ªEd., Editorial Universitas.

Robert Morris, Grant. (1998). *Contemporary Strategy Analysis*, 3ªEd, Blackwell.

Jay B, Barney. (2001). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2ª Ed, Prentice Hall.

HUAWEI INVESTMENT & HOLDING CO.,LTD. (2020). *2019 ANNUAL REPORT*. Obtenido de https://www-file.huawei.com/-/media/corporate/pdf/annual-report/annual_report_2019_en.pdf?la=en

HUAWEI INVESTMENT & HOLDING CO.,LTD. (2019). *2018 ANNUAL REPORT*. Obtenido de https://www.huawei.com/-/media/corporate/pdf/annual-report/annual_report2018_en_v2.pdf

Huawei. (2021). *Resarch & Innovation*. Obtenido de <https://www.huawei.com/en/corporate-information>

Huawei. (2021). *Sustainability Strategy*. Obtenido de <https://www.huawei.com/en/sustainability>

CEUPE. (2021). *LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA*. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/recursos-y-capacidades-direccion-estrategica.html>

Michael E, Porter. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*

Rosario, Peiró. (28 de Junio de 2020). *La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la empresa..* Obtenido de <https://www.pregonagropecuario.com/cat.php?txt=15120>

Patricia de la cruz, Gil. (28 de Abril de 2016). *Actividades primarias o de línea cadena de valor*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/PatriciaDeLaCruzGil/actividades-primarias-o-de-lnea-cadena-devalor#:~:text=Actividades%20de%20apoyo%20o%20de,prestan%20apoyo%20a%20toda%20la>

Taylor, Byrne. (23 de Septiembre de 2018). *Value Chain Analysis of Huawei*. Obtenido de <https://www.essay48.com/value-chain-analysis/13640-Huawei-Value-Chain-Analysis>

Akshay S, Hegde., Moaz, Altaf., Deepsa, Maharjan., Kaustubh, Jonchhe., y Danping, Liu. (Coords.) (Diciembre de 2019). *Strategic Analysis and Planning for Huawei*. Obtenido de [file:///Users/apple/Downloads/FinalReport6%20\(1\).pdf](file:///Users/apple/Downloads/FinalReport6%20(1).pdf)

UKEssays. (Noviembre de 2018). *Analysis Of Huawei And Its Core Competencies Management Essay*. Obtenido de <https://www.ukessays.com/essays/management/analysis-of-huawei-and-its-core-competenciesmanagementessay.php#:~:text=Huawei's%20support%20activities%20are%20firm,better%20use%20within%20the%20company.>

Cristina Albarrán. (25 de Junio de 2019). *Huawei domina el mercado de infraestructura 5G RAN*. Obtenido de <https://www.redestelecom.es/infraestructuras/noticias/1112795001803/huawei-domina-mercado-de-infraestructura-5g-ran.1.html>

Adam, Hudson. (20 de Diciembre de 2017). *Huawei Case Solution*. Obtenido de <https://www.essay48.com/13640-Huawei-Case-Solution>

Ivey Case Studies. (2019). *Huawei Harvard Case Study Solution & Online Case Analysis*. Obtenido de <https://caserighted.com/huawei/>

Análisis DAFO. (8 de Febrero de 2021). En *Wikipedia*, la enciclopedia libre en cursiva. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_FODA

SWOT & PESTLE.com. (Septiembre de 2020). *Huawei Technologies SWOT & PESTLE Analysis*. Obtenido de <https://www.swotandpestle.com/huawei-technologies/>

Hitesh, Bhasin. (17 de Junio de 2020). *SWOT Analysis of Huawei*. Obtenido de <https://www.marketing91.com/swot-analysis-of-huawei/>

Thomas, Bush. (12 de April de 2019). *SWOT Analysis of Huawei.Tackling Competition in Smartphone Market*. Obtenido de <https://pestleanalysis.com/swot-analysis-of-huawei/#Weaknesses>

Alfonso Peiro, Ucha. (Mayo de 2020). *Estrategias genéricas de Porter*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estrategias-genericas-porter.html>

Remington Bullet, Cuchillo. (29 de Octubre de 2015). *Estrategias genéricas Michael Porter*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/remington2009/estrategias-genericas-michael-porter>

Paula Nicole, Roldán. (Noviembre de 2017). *Matriz de Ansoff*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>

Myriam, Quiroa. (2020). *Estrategia de crecimiento*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estrategiadecrecimiento.html#:~:text=Ciertamen>

[te%2C%20el%20objetivo%20de%20esta,competidores%20y%20captando%20clientes%20potenciales](#)

Aidan, Butler. (10 de Enero de 2018). *Huawei Generic and Intensive Growth Strategies.*

Obtenido de <https://www.essay48.com/13640-Huawei-Porters-Generic-Strategies>Adam

Khan, Kasi. (5 de Febrero de 2020). *Ansoff Matrix of Huawei.* Obtenido de

<https://ansoff.com/ansoff-matrix-of-huawei/>