



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNACIONAL DE HUAWEI TECHNOLOGIES CO. LTD.

Autor

Jingxian Wang

Director

M^a Dolores, Delso Aranaz

FACULTAD DE ECONOMIA Y EMPRESA
GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
2014

Autor del trabajo: Jingxian Wang

Director del trabajo: M^a Dolores, Delso Aranz

Título del trabajo: Análisis de la estrategia de marketing internacional de Huawei technologies co. Ltd.

Titulación vinculada: Grado en Administración y Dirección de Empresas

Resumen del trabajo: La teoría principal de este trabajo se basa en la teoría de la estrategia de marketing internacional. El objetivo de este trabajo consiste en analizar las estrategias que ha seguido la empresa a nivel internacional, más en concreto, en el mercado europeo. En primer lugar, el trabajo presente trata de introducir la información básica de la empresa, analizar la situación actual de Huawei, su entorno, se ha llevado a cabo el análisis de DAFO, y se ha analizado las características de los principales competidores de Huawei. En segundo lugar, el trabajo ha determinado el mercado objetivo en el extranjero de la compañía, centrándonos en el mercado europeo, desde varios aspectos, tales como el producto, el precio, la distribución, la promoción donde se ha formulado la estrategia de marketing detallado para Huawei. Por último, una introducción breve de la gestión de riesgos de mercado en el extranjero de Huawei. La implementación efectiva de la estrategia internacional de Huawei a través del fortalecimiento de la gestión de riesgos.

Abstract: The main theoretical basis of this paper is the international marketing theory, which is utilized to analyze a set of marketing strategies of Huawei Corporation whose overseas market is the research object. Initially, after illustrating a specific introduction of Huawei Corporation and its international marketing environment, the author employs the SWOT analysis to provide more details about Huawei, as well as articulate characteristics of the main competitors of Huawei, such as Cisco, Ericsson, Nokia and etc. In addition, the overseas target market is confirmed by virtue of the above analysis so that through the instance of European Market particular marketing strategies has been formulated from several aspects including products, prices, places, and promotion for Huawei. Finally, there is a brief identification of the risk management of Huawei. Only when implement appropriate risk management, can Huawei lay a solid foundation for its future development in international market.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. TEORÍA DE MARKETING INTERNACIONAL.....	2
1.1 Desarrollo de la teoría del marketing.....	2
1.2 Teoría básica de marketing internacional	4
1.3 Diseño del programa de marketing internacional	5
CAPÍTULO 2. HUAWEI TECHNOLOGIES CO. LTD.	7
2.1 Introducción de la empresa	7
2.2 Evolución histórica de Huawei	9
2.3 Situación actual de Huawei y su rendimiento de marketing.....	11
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE MARKETING INTERNACIONAL DE HUAWEI	12
3.1 Análisis del macroentorno de Huawei: análisis PEST	12
3.1.1 Políticas.....	12
3.1.2 Economía	13
3.1.3 Socio-cultural.....	14
3.1.4 Tecnología.....	15
3.2 Análisis DAFO.....	16
3.2.1 Fortaleza.....	16
3.2.2 Amenazas	18
3.2.3 Debilidades.....	19
3.2.4 Oportunidades	20
3.3 Análisis de los principales competidores de Huawei.....	21
CAPÍTULO 4. LA PLANIFICACION DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNACIONAL DE HUAWEI.....	27
4.1 Determinación de mercado objetivo de Huawei	27
4.1.1 La segmentación internacional	27
4.1.2 Selección del mercado objetivo (Targeting).....	28
4.1.3 Posicionamiento de mercados internacionales.....	28
4.2 La estrategia internacional de producto de Huawei.....	31
4.2.1 La estrategia de normalización y diferenciación de producto.....	31
4.2.2 La selección de la estrategia de producto	32
4.3 La estrategia internacional de precios.....	33
4.3.1 Los factores que influyen a los precios en el mercado europeo	33

4.3.2 La estrategia de precios en el mercado europeo	35
4.4 La estrategia internacional de distribución	35
4.4.1 Elegir un modelo de distribución adecuada	36
4.4.2 La gestión y el control de los canales de distribución	38
4.5 La estrategia internacional de promoción	39
4.5.1 Los principios de la planificación de la estrategia de promoción	39
4.5.2 La estrategia de promoción en el mercado europeo.....	40
CAPÍTULO 5. LA GESTIÓN DE RIESGO DEL MERCADO INTERNACIONAL DE HUAWEI.....	42
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES.....	44
BIBLIOGRAFÍA.....	47
ANEXO	49

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 2.1 Institutos de investigación nacionales y internacionales de Huawei	9
TABLA 2.2 Las cifras de ventas en mercados exteriores	11
TABLA 3.1 El nivel económico de los distintos mercados.	13
TABLA 3.2 Gasto en investigación y desarrollo en los distintos mercados.....	15
TABLA 3.3 La evolución de la inversión de I+D de 2009 a 2013 de Huawei	16
TABLA 3.4 Los lugares de las divisiones de formación	17
TABLA 3.5 Comparación de los precios del producto de móvil de los competidores...18	
TABLA 3.6 Los datos principales de cada competidor	23
TABLA 3.7 Las estrategias derivadas del DAFO	23
TABLA 3.8 Comparación de la estrategia de empresa y la estrategia de marketing.....24	
TABLA 3.9 Comparación de las ventajas competitivas y desventajas competitivas	25
TABLA 4.1 Las ventajas de precios de los productos de móviles de Huawei.....29	
TABLA 4.2 La oferta de las líneas de los productos de Huawei en Europa.....32	
TABLA 4.3 Los principales distribuidores y operadores europeos	36
TABLA 4.4 Las principales exposiciones de telecomunicaciones europeas	41
TABLA 4.5 Las actividades patrocinadoras de Huawei en Europa.....41	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 2.1 La composición del personal en Huawei Technologies Co. Ltd	8
GRÁFICO 2.2 Red de ventas y servicio en Huawei Technologies Co. Ltd	9
GRÁFICO 3.1 La evolución de los usuarios de 3G.	20
GRÁFICO 4.1 El porcentaje de la cuota de mercado en los distintos segmentos	31
GRÁFICO 4.2 Comparación de los precios medios de teléfonos móviles	34
GRÁFICO 4.3 Comparación de las tendencias de los precios.....	34
GRÁFICO 4.4 La evolución de tipo de cambio de Euro/Yuan.....	35
GRÁFICO 4.5 Huawei se ha convertido en el nuevo patrocinador de LFP	42

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 3.1 La curva de valor del sector de telecomunicaciones	26
FIGURA 4.1 La esquema del modelo de distribución de Huawei.....	37
FIGURA 5.1 El modelo de gestión de riesgo de Huawei.	43

INTRODUCCIÓN

La globalización de la economía y de la información es un hecho muy importante del desarrollo del mundo. La industria de equipos de telecomunicaciones se ha convertido en la fuerza impulsora más importante en la economía y en la globalización de la información mediante la prestación del servicio de comunicación rápido.

Shenzhen Huawei Technologies Co. Ltd. fue fundada en 1988, dedicada a la tecnología de las redes de correspondencia y la investigación, el desarrollo, la producción y la venta de productos y dedicada en la prestación de la rígida red, la red móvil, la red de comunicación de datos y el plan de solución de red de dominio de incremento de servicio para los operadores de telecomunicaciones. Hoy en día, la empresa Huawei ha sido uno de los principales proveedores en el mercado chino de las telecomunicaciones. Cuando la Compañía Huawei fue fundada, estableció como su objetivo la internacionalización y la participación en el mercado internacional. La compañía Huawei ya ha completado la internacionalización realizada incansablemente y con diligencia. Y ha establecido sucursales de mercado, departamentos de investigación y desarrollo y joints ventures en 156 países a nivel mundial. Su producto está presente en numerosos países, por ejemplo, Alemania, España, Brasil, Rusia, Egipto, Tailandia, Singapur etc. La empresa Huawei ha desarrollado gradualmente hasta llegar a ser una de las primeras en el mundo. Sin embargo, frente a la creciente demanda en el mercado internacional, la intensificación de la competencia internacional de las telecomunicaciones es un reto para la empresa Huawei. Por ello la rápida innovación tecnológica y la optimización de su estrategia de marketing internacional existente, forman el núcleo competitivo duradero de la empresa a través de la innovadora implementación de la estrategia de marketing, este es el problema esencial para la empresa Huawei en el proceso de internacionalización.

CAPÍTULO 1. TEORÍA DE MARKETING INTERNACIONAL

1.1. DESARROLLO DE LA TEORÍA DEL MARKETING

A día de hoy, podemos decir que la capacidad de marketing de una empresa es un elemento muy importante para asegurar su rentabilidad, y una comprensión completa de los principios de marketing es la fundamentación del éxito de marketing. En efecto, actualmente, 'marketing' está en todas partes. En cuanto a la definición del mismo, su forma de presentación varía según diferentes perspectivas, bajo el mismo concepto nuclear.

Para la American Marketing Association (1975), "el marketing es una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización."¹

Según Philip Kotler (1967), "el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes".²

Christian Gronroos (1994), propone la siguiente finalidad de marketing: La finalidad de Marketing es motivar a todas las personas que colaboran en la organización y conseguir su orientación hacia el mercado.³

En el desarrollo de la teoría de marketing, podemos distinguir las siguientes etapas:

- 1) Etapa inicial: Marketing se creó del siglo XIX a la década de los años 20 del siglo XX en los Estados Unidos. Procediendo del desarrollo industrial, el ámbito de marketing era muy estrecho, limitándose en la investigación de la publicidad y la configuración de la red comercial. Bajo este concepto, la dirección del mercado se preocupa por el desarrollo de la producción, no se centra en los cambios en la oferta y la demanda.

¹Del sitio web de la American Marketing Association: <http://www.marketingpower.com>, sección Dictionary of Marketing Terms.

²Kotler, P. Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición. Prentice Hall, pp.7

³Gronroos Christian. Marketing y gestión de servicios, Ediciones Díaz de Santos, Madrid

- 2) Etapa de aplicación: Desde la década de los 20 del siglo XX hasta el final de la Segunda Guerra Mundial. En este momento, las empresas nacionales de los Estados Unidos comenzaron al utilizar el marketing en mayor magnitud para operar en los negocios y abrir los mercados del extranjero, mientras que los países europeos han seguido su ejemplo. En este período, en las empresas empezaron a contratarse expertos de marketing que llevaron a cabo algunas actividades de publicidad, promociones y campañas de marketing, intentando convencer a los consumidores para comprar sus productos o servicios.
- 3) Etapa de la formación y desarrollo: Trata del periodo desde la década de los 50 del siglo XX hasta la década de los 80 del mismo siglo. En este período las empresas iniciaron el plan de marketing, las estrategias de negocio para desarrollar unos programas de marketing, con la manera correcta y rápidamente para satisfacer los deseos y las necesidades del mercado, así como para vencer a los competidores y lograr la rentabilidad para la empresa.
- 4) Etapa de madurez: La etapa madura de marketing empezó desde la década de los 80 del siglo XX hasta hoy. Durante este período, la teoría de marketing se iba dedicando a la orientación sobre el beneficio de largo plazo para la sociedad. De hecho, dicha dedicación se ha convertido en el motivo y responsabilidad fundamental de la empresa.

Hoy en día, China todavía se encuentra en la primera etapa de mercado económico socialista. Debido a las limitaciones del nivel de desarrollo de la productividad, las tendencias del desarrollo del mercado, la situación actual de reforma económica, y los ingresos de las familias, entre otros factores, las ideas de negocios de las empresas chinas todavía se limitan en un enfoque basado en la promoción tradicional y la convivencia de varias ideologías.

Según Philip Kotler(1997)⁴, la definición de marketing se puede dividir en cinco etapas:

- 1) Entender el mercado y las necesidades del cliente:
 - Estudios de consumidor y mercado;
 - Gestión de la información de marketing y datos de cliente;
- 2) Diseñar la estrategia de marketing orientada al cliente:

⁴KotlerPhilip. *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control* [M]. Ninth Edition. New Jersey: Prentice-Hall.

- La segmentación de mercado e identificar los mercados objetivos;
- Posicionamiento en el mercado, análisis de la competencia;
- 3) Ofrecer un valor superior para crear programas de marketing:
 - Estrategias de Producto, Precio, Distribución y Promoción;
- 4) Construir unas relaciones rentables, y para satisfacer al cliente:
 - Customer Relationship Management (CRM);
 - Los socios y la gestión de canales de marketing;
- 5) Aprovecharse del valor de sus clientes a fin de crear beneficios y activos para los clientes:
 - Crear la satisfacción y fidelidad de los clientes;
 - Obtener el valor de vida del cliente;
 - Aumentar la cuota de mercado y cuota de cliente.

Teniendo en cuenta lo anterior del primer paso al cuarto paso es la creación de valor para los clientes, y es la construcción de relaciones con los clientes; y el quinto paso es obtener la rentabilidad de los mismos. La gestión de este proceso de adelante hacia atrás, es el modelo de expansión del proceso de marketing.

1.2 TEORÍA BÁSICA DE MARKETING INTERNACIONAL

Podríamos definir al marketing internacional como el proceso concluido satisfactoriamente mediante el cual se hace llegar a un consumidor o un usuario ubicado en el extranjero un producto producido localmente⁵.

La diferencia entre marketing nacional y marketing internacional es éste último se aplica en más de un país, lo que nos demuestra la complejidad y la diversificación del marketing internacional.

Para el desarrollo de una empresa, la estrategia del marketing internacional es fundamental, ya que podrá ayudar a las empresas a encontrar nuevos mercados favorables, introducir tecnología avanzada y capital extranjero, mejorar la tecnología de producción y la gestión administrativa de la empresa, etc.

⁵Del sitio web: <http://internacionalmente.com/que-es-marketing-internacional>, Marketing Internacional, Sep 2, 2013, ¿Qué es Marketing Internacional?

Tanto en el marketing nacional como en el internacional se requiere una investigación del mercado, análisis, segmentación, determinación el correcto posicionamiento de mercado, etc., con el fin de satisfacer las necesidades del mercado internacional para lograr los beneficios empresariales. El marketing internacional adapta ese entorno internacional.

Después de las reflexiones durante varios años de dirección y operaciones, Ren Zhengfei, el CEO de la empresa Huawei, concluyó el núcleo de ideología de Huawei:

‘Para sobrevivir, hay que salir afuera.’

Hoy en día, Huawei se esfuerza principalmente en la globalización empresarial, dentro de lo cual el marketing ocupa un lugar imprescindible.

1.3 DISEÑO DEL PROGRAMA DE MARKETING INTERNACIONAL

El profesor E. Jerome McCarthy, en 1960, redujo el concepto de Marketing Mix a 4 elementos: *Product, Price, Place y Promotion (4Ps)*. En 1967, Philip Kotler concluyó los métodos de Marketing Mix.

a. La estrategia de producto

La estrategia de producto es el núcleo de las 4P del marketing mix, es la base de la estrategia de precios, estrategia de distribución y estrategia de promoción. En la estrategia de producto, destaca cómo se relaciona las necesidades y los deseos con el usuario final. La estrategia de producto incluye la combinación de la innovación tecnológica y los cambios en la combinación de productos para satisfacer las necesidades del cliente, también incluye ofrecer la alta calidad de servicios para los clientes, para ampliar el ciclo de vida del producto. Esto es muy importante en la competencia.

b. La estrategia de precios

El precio es un factor importante en la estrategia de marketing. Los beneficios de la empresa, la competitividad en el mercado internacional depende de los precios del producto. No es fácil cotizar adecuadamente en el mercado local. Considerando las

fluctuaciones de flete, arancel, tasa de cambio, factor político, la fijación de precios en el mercado extranjero llega a ser más difícil y complicado todavía.

Los objetivos de la fijación de precios de la empresa son los siguientes:

- Sobrevivir;
- Maximizar el beneficio en el momento;
- Maximizar la cuota del mercado;
- Optimizar la relación calidad-precio

La industria actual de fabricación de equipos de comunicaciones sigue siendo un sector de alta tecnología con alta margen, por lo tanto, el ‘sobrevivir’ no debería ser el motivo de la empresa. Cisco y Ericsson fijan los precios altos mediante sus ventajas de optimización de calidad de producto para desarrollar la estrategia de precios, y el objetivo de la estrategia de precios de Huawei y ZTE es maximizar la cuota del mercado mediante las ventajas de costes.

c. La estrategia de distribución

Se refiere a la forma en que el producto llega al consumidor, refiriéndose al canal por el cual se vende un producto o servicio. También se refiere a cómo el entorno en el que se vende el producto puede afectar en las ventas. Se puede dividir en la red de ventas directas y el sistema de distribución.

La red de marketing internacional de Huawei consiste en tres partes:

- La red de ventas directas.
- Canales especiales de distribución: Se refiere al tipo de distribución estrictamente limitada y controlada en cuanto a su cantidad de intermediarios. Es apto para el control del fabricante sobre la calidad de servicio y alcance a los consumidores finales de los filiales. Huawei ha aprendido de Cisco sobre la construcción de canales de los productos de internet, como el router. Es el ejemplo adecuado de este tipo.
- Canales selectivas de distribución: Se refiere a la elección de intermediarios que cumplen los requisitos de las operaciones comerciales de la empresa en el mercado. En el mercado extranjero, Huawei utiliza esta estrategia para distribuir los

productos de telecomunicación fijos y móviles en ciertas zonas y condiciones, utilizando esta estrategia.

d. La estrategia de promoción

Se refiere a la estrategia que utiliza la empresa, a fin de llamar atención de los consumidores y estimular las ganas de su compra. Esto incluye la publicidad, la promoción de ventas, la fuerza de ventas, etc. La esencia de la promoción es la comunicación de la información.

En los últimos años, un elemento importante para el desarrollo de la estrategia de promoción es la insistencia sobre la comunicación, no sólo promover las empresas y los productos a los clientes, sino también se centran en el análisis de los comentarios, las sugerencias de los clientes, para establecer una relación entre la empresa y los clientes.

CAPÍTULO 2. HUAWEI TECHNOLOGIES CO. LTD.

2.1 INTRODUCCIÓN DE LA EMPRESA

Huawei Technologies Co. Ltd. es el mayor fabricante de equipamiento de redes y equipos de telecomunicaciones de China y del mundo. Fundada en 1988 por Ren Zhengfei. Huawei como el pionero de los equipos de telecomunicaciones de la industria manufacturera de China, se especializa en investigación y desarrollo (I+D), producción y comercialización de equipamientos de comunicaciones y provee soluciones de redes personalizadas para operadores de la industria de telecomunicaciones.

Sus productos están dirigidos a tres tipos de consumidores:

- Para los operadores:

Comunicación de datos	Routers NE, Plataforma de servicios de Metro, Seguridad de red, Multi-servicio de puerta de enlace
Acceso	Acceso de radio: SingleBTS, BSC multimodo Acceso fijo: FTTx, Infraestructura de fibra, Acceso Multi-Servicio
Red	Red Central: Singlecore, SingleEPC, SingleSDB Red de Transporte: WDM / OTN, CDMA Handset, MSTP híbrido, Marine Network

- Para las empresas:

Networking de empresas	Routers, Interruptores, Acceso, Red de Transporte, WLAN, Gateways de seguridad, Software de aplicación y AnyOffice, Infraestructura de fibra, Energía de red
Centro de datos	Comunicaciones unificadas, Centro de contacto, Comunicaciones por video y telepresencia, Videovigilancia inteligente, Soluciones de alimentación, Servidores, Almacenamiento, Infraestructura convergente.
Gestión y herramientas	Sistemas de gestión, Herramientas de automatización

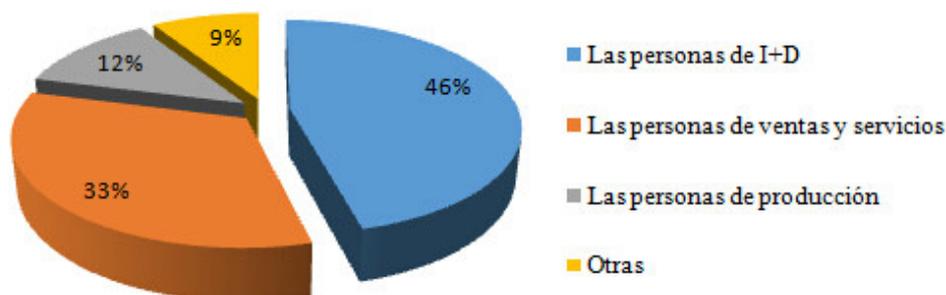
- Para los consumidores hogares:

Productos de comunicación	Móviles, Tablets, Accesorios
Redes	Internet móvil, Home Internet, Soluciones M2M

Con respecto a la gestión de recursos humanos, Huawei es muy diferente a las empresas de alta tecnología tradicionales chinas. En la actualidad, Huawei posee más de 64.000 empleados, más del 85% con estudios universitarios, incluidos 5.400 empleados extranjeros. La composición del personal se muestra en el Gráfico 2.1.

Dicho equipo de recursos humanos ha resuelto el posicionamiento de estrategia de la investigación de tecnología, el posicionamiento en el mercado y la posición a nivel técnico, especialmente en algunas áreas de más alta tecnología, Huawei ya tiene las capacidades de un equipo técnico excelente.

Gráfico 2.1: La composición del personal en Huawei Technologies Co. Ltd.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la web oficial de Huawei

En la actualidad, los productos de Huawei están instalados en más de 100 países (Anexo I), la distribución de ventas y servicios en Huawei se muestra en el Gráfico 2.2.

Gráfico 2.2: Red de ventas y servicio en Huawei Technologies Co. Ltd.



Fuente: www.diyifanwen.com.

Además, Huawei también tiene una serie de institutos de investigación internacionales, que se distribuyen en diferentes regiones (Tabla 2.1).

Tabla 2.1: Institutos de investigación nacionales e internacionales de Huawei Technologies Co. Ltd.

Institutos internacionales	Institutos nacionales
Instituto de Silicon Valley, Dallas de EEUU	Huawei Technologies Co. Ltd.
Instituto de Stockholm de Suecia	Instituto de Pekín
Instituto de Bengaluru de India	Instituto de Shanghai
Instituto de Moscú de Rusia	Instituto de Xi'an
	Instituto de Nanjing

Fuente: elaboración propia

2.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE HUAWEI

Desde el año 1995, Huawei ha comenzado a aplicar las estrategias de marketing internacional. En 1996, Huawei gana su primer contrato fuera de China, proveyendo productos de telefonía básica a la compañía Hongkong's Hutchison-Whampoa. En síntesis, el desarrollo de la estrategia de marketing internacional de Huawei se puede dividir en las tres etapas:

a. La primera fase (1995-1999):

En 1995, Huawei comenzó a entrar en el mercado internacional. Hasta 1999, Huawei estableció las oficinas en Yemen y Laos, además estableció una gran comercialización y servicio de red y el volumen de ventas de Huawei en el extranjero ascendió a 50 millones de dólares en este año.

b. La segunda fase (1999-2001):

Durante 1999-2001, las ventas de Huawei se incrementaron gradualmente en el mercado internacional. Empresas sucursales se establecieron en varios países. Desde el año 2000, Huawei expandió su desarrollo en diferentes regiones, entre ellas Tailandia, Singapur, Malasia y otros mercados del sudeste de Asia, además incluyó los mercados del Medio Oriente y África. En especial en el mercado de Tailandia, en las regiones en que los chinos estaban relativamente concentrados, Huawei ganó varios grandes pedidos de redes inteligentes móviles. Además, en las regiones relativamente desarrolladas, como Arabia Saudita, Sudáfrica, también lograron buenos resultados de ventas. Huawei también entró al mercado ruso, en 2001, firmó un contrato de suministro de equipos GSM con el sector nacional de telecomunicaciones de Rusia. En 2001, el volumen de las ventas de Huawei en el mercado internacional alcanzó más de 300 millones de dólares.

c. La tercera fase (2001-hoy):

En 2001, excepto en los mercados europeos y americanos, los productos de Huawei casi se encontraban en todas partes. En este momento Huawei comenzó a pasar al mercado europeo, ya que esto no sólo es un mercado maduro y representa una cuota mayor relativamente en el mercado mundial, sino también es la zona tradicional de influencia de las principales empresas de la comunicación. Sin embargo, Huawei se ha abierto al mercado internacional, y al mismo tiempo, una serie de empresas multinacionales empezaron a sentir que Huawei era una amenaza. Dada la competencia, bastantes competidores tomaron unas decisiones económicas para suprimir el desarrollo de Huawei, pero Huawei consiguió avanzar en el mercado internacional. A finales de 2012, Huawei entró en los 20 países de Europa, incluyendo Alemania, Francia, Gran Bretaña, España, Holanda, Italia, Suecia, etc.

2.3 SITUACIÓN ACTUAL DE HUAWEI Y SU RENDIMIENTO DE MARKETING

A partir de los datos de las cuentas anuales de Huawei Technologies Co. Ltd., la Tabla 2.2 muestra las cifras de ventas en mercados extranjeros en los últimos años.

Tabla 2.2: Las cifras de ventas en mercados exteriores(desde 2003 hasta 2012)

Año	Ingresos (mil millones de \$)	Exportación(mil millones de \$)	% de exportación
2003	38	10,6	28%
2004	54,4	22,3	41%
2005	75	43,5	58%
2006	85	55,3	65%
2007	160	115,2	72%
2008	185	138,8	75%
2009	233	140,7	60,4%
2010	309	201	65%
2011	340	230,9	67,9%
2012	367	244,4	66,6%

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Huawei

Según los datos anteriores, podemos ver que los ingresos de mercado de Huawei aumentaron proporcionalmente en los últimos años, siendo el crecimiento de ingresos del mercado internacional su principal factor de crecimiento. Ahora, los ingresos del mercado internacional se han convertido en un componente importante de los ingresos totales de Huawei. Sin embargo, existen algunos motivos políticos, en determinados países existe rechazo a los fabricantes chinos, en 2009 presentó un decaimiento de 14,6% en la exportación. Por ejemplo, en 2009 el gobierno de la India requirió explícitamente a los operadores no utilizar equipos de telecomunicaciones de fabricación china en 20 estados (zonas costeras y fronterizas) de India, con el argumento de que estos equipos chinos podrían ser peligrosos para la seguridad nacional de India. Varios operadores argumentan que si no compran los equipos chinos baratos, tendrán que comprar equipos occidentales más caros, y aumentarán sus costos de operación. El resultado de este incidente es, que el departamento de telecomunicaciones de India requiere a los proveedores de equipos de telecomunicaciones extranjeras registrarse en el mismo, y aceptar la inspección del departamento de seguridad de India. Es por eso que India limitó los pedidos entre la compañía nacional de telecomunicaciones Bharat Sanchar Nigam Ltd. (BSNL) y los proveedores chinos de equipos de telecomunicaciones.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE MARKETING INTERNACIONAL DE HUAWEI

3.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO DE HUAWEI: ANÁLISIS PEST

3.1.1. Políticas

El Gobierno de China apoya a las empresas de telecomunicaciones chinas a participar en los mercados internacionales. Desde que comenzó la liberalización económica en 1978, Deng Xiaoping y los nuevos líderes chinos comenzaron a reformar el sistema económico hacia una economía mixta, se señalaron claramente: "Para desarrollar y modernizar la economía de China, hay que comenzar desde el transporte, las comunicaciones, este es el punto de partida del desarrollo económico"⁶. En junio de 1996, cuando el premier Zhu Rongji visitó la empresa Huawei, expresó su deseo sobre la entrada de los conmutadores domésticos en el mercado internacional, y se comprometió que el gobierno proporcionará los créditos del comprador.

La política económica del gobierno chino es de apoyo a la participación activa en exposiciones internacionales de las telecomunicaciones. En 2003, el premier Wen Jiabao dijo: "el gobierno de China apoyará plenamente para celebrar la Unión Internacional de Telecomunicaciones (ITU) en Hong Kong." y en 2006 Hong Kong celebró exitosamente la exposición mundial de las telecomunicaciones. Excepto en los países en guerra y los sancionados de la ONU, en general, las empresas chinas no detendrán el ritmo de desarrollo del mercado, a pesar de la inestabilidad política de ciertos países, y a veces, incluso les traerán las oportunidades.

3.1.2. Economía

A continuación, vamos a analizar los diferentes entornos económicos en los distintos mercados. Podemos dividir en el mercado Europeo, el mercado de América, el mercado de Sur de Asia y el mercado de Oriente Medio y África.

⁶MaYanling. (2010). "International Marketing how to cross cultural barriers and avoid political risk:for example with China's Huawei Technologies Co., Ltd". *Shandong university magazine*, Vol. 8, N° 2, pp. 62.

Tabla 3.1: El nivel económico de los distintos mercados

	El mercado europeo	El mercado de América	El mercado de Sur de Asia	El mercado de Oriente Medio y África
PIB en 2013 (billones de \$)	17,35	8,09	6,88	1,54
INB per cápita en 2013(\$)	34.277	38.394	5.536	2.538
Nivel de la tecnología	Alto	Alto	Medio	Bajo
Nivel de la cobertura	Alto	Alto	Medio	Bajo
Calidad de los servicios	Alto	Alto	Medio	Bajo

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Banco Mundial

a. El mercado Europeo

Los países europeos son países desarrollados, según la Tabla 3.1, podemos ver tanto en el producto interno bruto y el ingreso nacional bruto per cápita como en el nivel de la tecnología, de la cobertura de usuario y de calidad de los servicios de información del mercado europeo son relativamente altas.

Europa es la cuna de la tecnología GSM (Global System for Mobile communication), existen muchos operadores en cada país, el entorno competitivo de la industria de información de estos países es relativamente más justa y transparente. Debido a la economía europea ocupa una posición central en el mundo, tendrá un enorme mercado potencial en el futuro.

b. El mercado de América

El nivel de desarrollo del mercado americano es similar a los mercados europeos, los consumidores también requieren la alta calidad de productos y la superioridad de servicio. A pesar del PIB del mercado de América es menor que el mercado europeo, debido a la población de Canadá es relativamente pequeña, aunque el ingreso nacional bruto per cápita es mayor que el mercado europeo.

c. El mercado de Sur de Asia

La mayoría de este mercado son países en desarrollo. Tanto en tanto en el producto interno bruto y el ingreso nacional bruto per cápita como en el nivel de la tecnología y de la cobertura de usuario de información son relativamente bajos, los clientes finales exigen menos en la calidad del servicio.

Sin embargo, la cantidad de consumidores del mercado Sur de Asia es mucho mayor que en el mercado europeo, por lo tanto, el mercado Sur de Asia es el más importante para Huawei conquistar el volumen de ventas y la cuota de mercado, por ejemplo, India es un país grande con una población de un mil millones, es una buena oportunidad para Huawei.

d. El mercado de Oriente Medio y África

Por el atraso cultural y la guerra, el retraso de la infraestructura de red, en el mercado de Oriente Medio y Africano no hay suficientes fondos al desarrollo y construcción, el PIB, el INB per cápita, el nivel de tecnología son muy bajos, la demanda de información de los consumidores no es fuerte. Existe una gran brecha con otros mercados.

3.1.3. Socio-cultural

Desde el punto de vista de la cultura, la aceptación o el rechazo una marca de un país está relacionada con la política de ese país, su potencia económica, su tecnología y la imagen del país. La imagen global de los productos chinos sigue siendo difícil para entrar en los países desarrollados, y es un problema grave para las compañías internacionales de China. "Mala calidad, barato precio", esto parece que es la imagen general de las empresas chinas en el mundo. Pero en los últimos años las empresas internacionales chinas hacen muchos esfuerzos en alta tecnología, y representantes como Huawei, ZTE, Lenovo, etc. han hecho una gran contribución en el desarrollo social y tecnológico de China contribuyendo a establecer una imagen internacional positiva. Michel Paulin, el CEO del operador francés NEUF dijo: "Al principio no creíamos en Huawei, sólo por recomendación de algunos distribuidores, hemos decidido colaborar con esta empresa china que no habíamos oído nunca. Ahora Huawei nos ha

ganado el reconocimiento con éxito, no sólo por las ventajas de costes, sino también por la creatividad y honestidad”.

3.1.4. Tecnología

Tabla 3.2: Gasto en investigación y desarrollo en los distintos mercados por áreas geográficas(% del PIB en 2012)

Gasto en I+D	% del PIB
Mercado europeo	2,06%
Mercado de América	1,79%
Mercado de Sur de Asia	0,76%
Mercado de Oriente Medio y África	0,53%

Fuente: elaboración propia de a partir de los datos de Banco Mundial

a. El mercado Europeo y el mercado de América

Según la Tabla 3.2, vemos que la proporción de gasto en I+D del PIB del mercado europeo y del mercado de América es relativamente alta. Las tecnologías básicas y el conocimiento técnico de los operadores de estos mercados son muy altos. Además, muchos países tienen sus propios fabricantes de equipos competitivos, como Suecia que tiene Ericsson, Alemania tiene Simon, Finlandia tiene Nokia, los Estados Unidos tiene Cisco, etc. Sobre todo los operadores de estos países son los operadores multinacionales, tienen su propio entendimiento profundo en las perspectivas del desarrollo de las telecomunicaciones y la evolución de la estructura de red.

b. El mercado de Sur de Asia

En este mercado, el porcentaje de gasto de I+D del PIB es relativamente bajo, los países en desarrollo no disponen de conocimiento técnico de telecomunicación básico, no existe casi fabricantes locales, pero siendo un mercado lleno de oportunidades, los fabricantes de equipos internacionales están esforzando para aumentar su influencia y su fama, por lo que el desarrollo del sector de telecomunicación es bastante positivo.

c. El mercado de Oriente Medio y África

La inversión de I+D es muy poca, no hay fabricantes de alta tecnología y los estándares técnicos de operadores son bajos. Los operadores construyen la red a través de las

recomendaciones del fabricante del equipo, y se enredan en las relaciones de administraciones de telecomunicaciones y las instituciones de las autoridades nacionales. El progreso de la comercialización es lento y la toma de decisiones del proyecto tiene un largo ciclo.

3.2. ANÁLISIS DAFO

3.2.1. Fortaleza

a. La innovación continúa

El objetivo de Huawei es "Ser un proveedor de equipos de telecomunicaciones a nivel internacional"⁷. Huawei fortalece la investigación y el desarrollo (ver la Tabla 3.3), ha introducido muchos productos de alto rendimiento para adaptar las características del mercado. Huawei se especializa en la investigación científica, hay 10.000 personas participando en la investigación y desarrollo de productos, que representan el 46% del número total de empleados de Huawei. Huawei se ha convertido en un líder de la tecnología, así como para consolidar las marcas internacionales de Huawei y posición en el mercado internacional.

Tabla 3.3: La evolución de la inversión de I+D de 2009 a 2013 de Huawei(millones de yuanes)

Año	2013	2012	2011	2010	2009
Ingresos de las ventas	239.025	220.198	203.929	185.176	149.059
Ingresos de exterior	155.008	146.619	138.364	120.405	90.021
Gastos en I+D	30.672	29.747	23.696	17.653	13.340
Beneficio neto	21.003	15.624	11.647	23.757	18.274
Rentabilidad de las ventas	12,2%	9,4%	9,1%	15,8%	14,1%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de las cuentas anuales de Huawei

b. Constante formación de su personal

Después de unos años de desarrollo, la formación central de Huawei se ha convertido en una importante organización de la industria. En las ciudades más importantes de China,

⁷GaoXiaowan. *Marketing strategy of Huawei*. Shenzhen Publishing Group, the Haitian Press, Shenzhen

Huawei ha establecido 15 divisiones de formación y también en América del Sur, Oriente Medio, África y Asia sudeste se han establecido cuatro divisiones de formación extranjera (ver la Tabla 3.4). La sede de Shenzhen posee 116 profesores con mucha experiencia y un equipo para desarrollar el plan de estudios, con una capacidad para 800 alumnos. Además en la sede y la división ya tienen 34.408 participantes de más de 40 países y regiones en formación, siendo este resultado impresionante en la industria. En consecuencia, Huawei logró el apoyo de China Telecom, China Mobile y China Unicom, China Netcom, RailCom y otros operadores de telecomunicaciones a largo plazo.

Tabla 3.4: Los lugares de las divisiones de formación

Divisiones de formación nacional	Divisiones de formación extranjera
Pekín, Shanghai, Hangzhou, Nanjing, Kunming, Xiamen, Xi'an, Chengdu, etc.	Argentina, Emiratos Árabes, Sudáfrica, Singapur.

Fuente: elaboración propia

c. Los costes bajos

¿Por qué Huawei puede ocupar una mayor cuota en el mercado de equipos de telecomunicaciones? La razón más importante es que Huawei ha presentado los productos con mejor rendimiento y menor costo total. Huawei piensa que sus competidores son de nivel mundial en los equipos de telecomunicaciones, y la característica más relevante de las multinacionales son los productos con altos precios, Huawei ha satisfecho las necesidades reales de los operadores de telecomunicaciones de cada país, y ha proporcionado unos productos con carácter de bajo costo, de alto rendimiento y de alto nivel de tecnología. La línea de productos sigue mejorando, a través de los productos de los conmutadores, la transmisión, la videoconferencia, GSM, red inteligente, los routers, WCDMA⁸, y otros, Huawei ha formado una posición en la competitividad de costes, rompiendo los monopolios de fabricantes extranjeros de telecomunicaciones, y ampliando su cuota de mercado de forma constante. En la Tabla 3.5 se muestran que el precio del teléfono móvil de Huawei es relativamente barato, bajo el casi mismo carácter del producto de sus competidores, teniendo una gran ventaja en precios.

⁸WCDMA: Wideband Code Division Multiple Access (en español Acceso múltiple por división de código de banda ancha), es la tecnología de acceso móvil en la que se basan varios estándares de telefonía móvil de 3G.

Tabla 3.5: Comparación de los precios del producto de móvil de los competidores

Empresa	Huawei	Ericsson	Nokia	Motorola
Modelo	Huawei 6	Ericsson U1	Nokia 930	Moto X
Pantalla	5 pulgadas	3 pulgadas	5 pulgadas	4,7 pulgadas
Procesador	8 núcleos	Dual-Core	4 núcleos	Dual-Core
Sistema operativo	AndroidOS 4.4	AndroidOS 4.0	Windows phone 8.1	AndroidOS 4.2
Almacenamiento	16GB/32GB	16GB	16GB/32GB	16GB
Cámara	1300 Mpx.	500 Mpx.	2000 Mpx.	1000Mpx.
Precios(\$)	333	400	600	533

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de www.zol.com.cn.

3.2.2. Amenazas

a. Amenazas de propiedad intelectual

En China, debido a la falta el apoyo jurídico y las normas sistemáticas de la utilización y la protección de la propiedad intelectual de las empresas nacionales, las empresas que adoptan la estrategia internacional en cualquier momento pueden tener conflictos de discriminación de tecnología, el rechazo y las cuestiones de propiedad intelectual en los países extranjeros. Cuando China entró la Organización Mundial del Comercio gozaba un período de protección, y existían unos medios para eludir esos problemas, pero después de este período de protección (después de 2007) los países desarrollados, con el fin de proteger su propiedad intelectual, como excusa, pretenden evitar que los productos de alta tecnología china entren en el mercado. Especialmente para las empresas como Huawei, la tecnología y la patente están integrados en los productos competitivos. Por ejemplo, cuando los productos de datos de Huawei comenzaron a avanzar al mercado de América del Norte produciendo una amenaza de mercado a Cisco que provocó casos de litigios de propiedad intelectual entre Cisco y Huawei.

b. Falta de apoyo institucional

La estrategia internacional de China se encuentra todavía en un estado de atraso. Los Estados Unidos cuenta con el grupo de expertos RAND Corporation para ayudar al

Gobierno a formular estrategias nacionales y las estrategias internacionales de las empresas estadounidenses. China sólo tiene la estrategia macroeconómica, la capacidad del estudio sobre la internacionalización empresarial sigue siendo bastante débil. Países como EEUU cuentan con su propia estrategia global de las empresas, China se sigue limitando en las estrategias de comercios mundiales, en vez de la estrategia global empresarial, ni estrategia de capital, ni estrategia de crédito transnacional. La estrategia estatal va por detrás de la empresarial. Además, tanto Estados Unidos como Japón tienen crédito específico para la exportación de las empresas estatales, hasta hoy el gobierno chino sigue sin aportar ninguna forma de apoyo a las empresas en este aspecto.

3.2.3. Debilidades

a. Los altos costes de los recursos humanos

Como Huawei es una empresa de alta tecnología, el conocimiento y los requisitos de educación son más altos que la industria manufacturera tradicional. Por lo tanto, los costes de los recursos humanos de Huawei son mucho más altos que otras empresas.

b. Falta de coordinación entre los departamentos

Con el rápido desarrollo de las empresas, las organizaciones de Huawei cada vez más grandes y complejas, la responsabilidad y la autoridad entre los sectores queda poco clara: la comunicación entre los distintos departamentos se estanca, es difícil compartir recursos, la eficacia del trabajo comienza a caer. Por supuesto, por un lado, esto refleja el crecimiento de la empresa, sin embargo, también refleja la baja eficiencia de la empresa, la colaboración entre los departamentos no es fuerte.

c. Estructura interna deficiente de la empresa

La estructura interna de Huawei que se ha formado en las fases iniciales de la empresa, de alguna manera, no es adecuada para los requisitos de la estrategia internacional. En primer lugar, la opacidad de la estructura de propiedad de Huawei redujo la credibilidad en el mercado internacional y la falta de la seguridad al acceso del capital extranjero, de esta manera bloqueando los canales del capital de Huawei en el exterior. En segundo lugar, la falta de una Junta directiva en el nivel internacional provocó el desequilibrio de

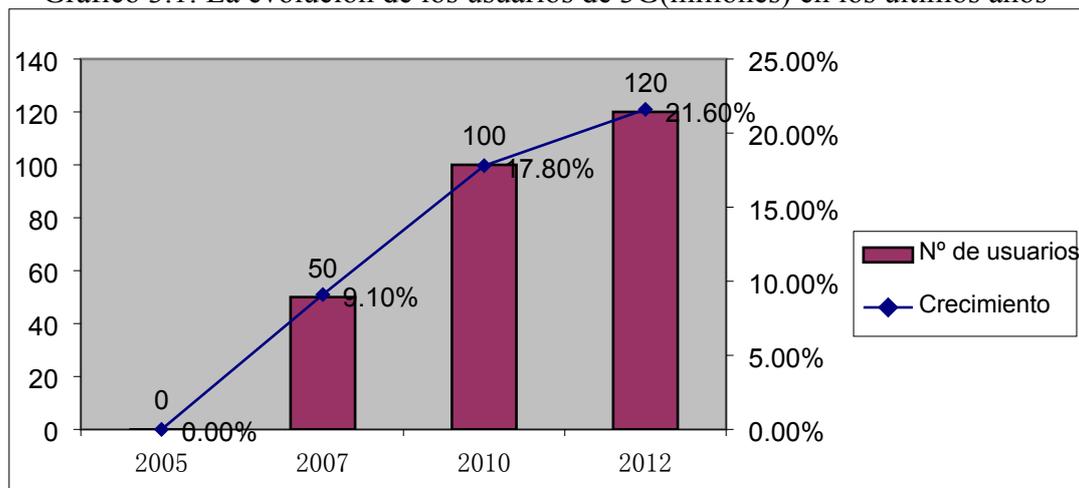
las relaciones en las decisiones de tecnología, las decisiones de marketing y las decisiones de gestión, siendo los costes competitivos en el mercado internacional superiores a los competidores. En tercer lugar, la excesiva dispersión de los derechos de las acciones será el mayor riesgo después de la cotización de Huawei, la opacidad de las transacciones internas provocará que los inversores no confíen en Huawei.

3.2.4. Oportunidades

- a. La comunicación móvil se convirtió en el primer impulsor del desarrollo de la industria de las telecomunicaciones

Actualmente el número de usuarios y los ingresos de las comunicaciones móviles son más que en la telefonía fija en todo el mundo. Con el desarrollo de 3G en los últimos años, hasta fin del año 2012, el número de usuarios de 3G en el mundo ascendió a más de 120 millones. (Gráfico 3.1)

Gráfico 3.1: La evolución de los usuarios de 3G(millones) en los últimos años



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la telecomunicación de China

- b. La política de "Plan XV" apoya la industria de las telecomunicaciones

"Plan XV" es una política propuesta por el Estado que se centró en la industria de las telecomunicaciones. Los contenidos de "Plan XV" son: mejorar la capacidad de la innovación original, la introducción de la innovación extranjera, desarrollar la alta tecnología para promover el desarrollo económico y social, elaborar las normas técnicas importantes, centrándose en la de audio y vídeo digital, las comunicaciones móviles

(3G), los ordenadores de alto rendimiento y los equipos de red; mejorar las redes de banda ancha, televisión digital y la nueva generación de Internet (IPV6) y otras infraestructuras de información.

Como la industria de las telecomunicaciones es un enfoque importante en "Plan XV", el Estado otorga el apoyo de las políticas, impuestos, finanzas, adquisiciones prioritarias de los proyectos claves para las tecnologías importantes de comunicación, y apoyan firmemente a las empresas de fabricación de la comunicación las cuales tendrán sus propios derechos de propiedad intelectual, especialmente en las áreas técnicas de 3G, NGN, WIMAX, redes ópticas, IPTV, IPV6, etc. El apoyo de estas políticas, sin duda, han desempeñado un papel positivo en los desarrollos nacionales y extranjeros de Huawei.

3.3. ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES DE HUAWEI

Como Huawei no sólo provee los productos básicos de comunicación, sino también provee los productos de comunicación de datos tales como los routers, conmutadores, redes ópticas, etc., involucrando muchas áreas de telecomunicaciones, por eso, aquí no vamos a analizar las empresas Apple, Samsung (las dos empresas principalmente producen teléfonos móviles, ordenadores y otros productos electrodomésticos) como sus principales competidores de Huawei.

a. Cisco

En 1984, fue fundada por una pareja de profesores de la Universidad de Stanford. Dos años después, fabricó el primer router para permitir que diferentes tipos de redes puedan interconectarse, desató una revolución de las comunicaciones. Cisco es una de las compañías más exitosas de Estados Unidos, es un proveedor líder de soluciones de Internet global, y sus productos son ampliamente utilizados en la infraestructura de red en la educación, el gobierno y las comunicaciones caseras.

b. Ericsson

Ericsson fue fundada en 1876, con sede en Estocolmo, Suecia. En 1912, Ericsson implementó la estrategia de negocio global. Ericsson es líder en soluciones de

telecomunicaciones y proveedor de servicios en el mundo, sus productos incluyen la infraestructura de red móvil y fija y las soluciones de multimedia para operadores, clientes y empresas. Ericsson es el primer fabricante en realizar la integración de los servicios de facturación, ha distribuido más de 400 puertas de enlace de facturación en el mundo.

c. Nokia

Nokia Solutions and Networks, es una empresa multinacional de telecomunicaciones y redes de datos con sede en Espoo, Finlandia. La empresa fue creada como una joint venture entre Siemens y Nokia. En 2013, Nokia adquirió el 100% de la compañía, comprando la parte de Siemens.

d. Motorola

Motorola fue fundada en 1928 en Chicago, es una empresa estadounidense especializada en la electrónica y las telecomunicaciones. Los productos más conocidos incluyen microprocesadores cablemódems, módems DSL, teléfonos móviles y sistemas de conexión a redes móviles e inalámbricas como Wimax y Wifi. La empresa es un líder mundial en tecnología de radiofrecuencia, sin embargo, la falta de cambios necesarios en la operación, resultó en una disminución de la capacidad de adaptación del producto al cliente, cayendo poco a poco atrás en los operadores del mercado.

e. ZTE

ZTE fue fundada en 1985, es un proveedor global de equipamiento de telecomunicaciones y soluciones de redes. En 1997, las acciones A de ZTE cotizaron en la Bolsa de Valores de Shenzhen. En la actualidad, ZTE es la empresa china de telecomunicaciones con mayor capitalización bursátil, y mayor ingreso de sociedades cotizadas. Pero como ZTE es un seguidor de Huawei, el desarrollo sigue siendo más lento que Huawei. En la Tabla 3.6 se presentan los datos principales de cada competidor.

Tabla 3.6: Los datos principales de cada competidor

Empresa	Volumen de negocio(mil millones de \$, en 2012)	Beneficio neto(mil millones de \$, en 2012)	Nº de clientes(mil millones)	Nº de empleados
Cisco	461	80	72	75.000
Ericsson	358	17,4	66	110.000
Nokia	184	2,7	38	129.000
Motorola	347	3,36	30	105.000
ZTE	262	1,3	27	85.000

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de las cuentas anuales de cada empresa

Carnap (1993) presentó las estrategias derivadas del análisis de DAFO (Tabla 3.7), potenciando los aspectos fuertes de la empresa y las oportunidades del mercado al mismo tiempo que se evitan las amenazas del mercado y se reducen las debilidades que pueda tener la empresa. Además, las estrategias competitivas consisten en la estrategia de costes, la estrategia de diferenciación y la estrategia de enfoque⁹. En la Tabla 3.8 se recogen las principales posiciones de las empresas de telecomunicaciones con respecto al posicionamiento, a su estrategia empresarial y a su estrategia competitiva. A continuación, mostraremos en la Tabla 3.9 una comparativa entre las ventajas competitivas que poseen cada empresa y sus desventajas.

Tabla 3.7: Las estrategias derivadas del DAFO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Estrategia ofensiva: Utiliza las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades	Estrategia de supervivencia: Disminuye las debilidades y neutralizar las amenazas
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Estrategia de mejora: Mejora las debilidades internas, aprovechando las oportunidades internas	Estrategia defensiva: Minimiza las amenazas exteriores, usando las fortalezas

Fuente: <http://ghaingestion.es/2013/01/08/estrategias-derivadas-del-dafo-2/>

⁹ Andreu, Rafael, Ricart, Joan E. & Valor, Josep: *Estrategia y Sistemas de Información*, 2ª Ed, 1996. Ed. Mc Graw Hill, Madrid.

Tabla 3.8: Comparación de la estrategia de empresa y la estrategia de marketing

Empresa	Posicionamiento	Estrategia empresarial	Estrategia competitiva
Huawei	Liderazgo de proveedor de soluciones de telecomunicaciones	Estrategia de mejora: La perseverancia en el desarrollo del mercado y desarrollo de productos en los equipos de comunicaciones	Estrategia de costes; Estrategia de diferenciación
Cisco	Liderazgo de proveedor de soluciones de Internet	Estrategia de mejora: Consolidar el liderazgo de los dispositivos de Internet: a través de fusiones y adquisiciones para mejorar el sistema de productos y aumentar la cuota de mercado. Estrategia de ataque: Introducir los mercados de comunicaciones ópticas y comunicaciones móviles de 3G	Estrategia de diferenciación; Estrategia de enfoque: Centrado en los países desarrollados y en las regiones más ricas de los países en desarrollo
Ericsson	Liderazgo de soluciones de telecomunicaciones y proveedor de servicios	Estrategia de mejora: Consolidar el liderazgo de comunicaciones móviles Estrategia defensiva: Reducir la inversión en las áreas de conmutadores de red fijas y de acceso de red.	Estrategia de diferenciación; Estrategia de enfoque: Concentrar en los mercados de comunicaciones móviles
Nokia	Proporcionar soluciones para los clientes, ayudar cambiar las formas de la creación de valor	Estrategia defensiva: Reducir los gastos innecesarios	Estrategia de diferenciación; Estrategia de enfoque
Motorola	Proporcionar tecnología avanzada para conectar a todo el mundo	Estrategia de mejora: Consolidar el liderazgo de la tecnología de radiofrecuencia	Estrategia de diferenciación; Estrategia de enfoque
ZTE	Proporcionar los productos y servicios personalizados de telecomunicaciones para satisfacer los clientes	Estrategia de mejora: La perseverancia en el desarrollo del mercado y desarrollo de productos en los equipos de comunicaciones (lo mismo que Huawei)	Estrategia de costes; Estrategia de diferenciación

Fuente : elaboración propia

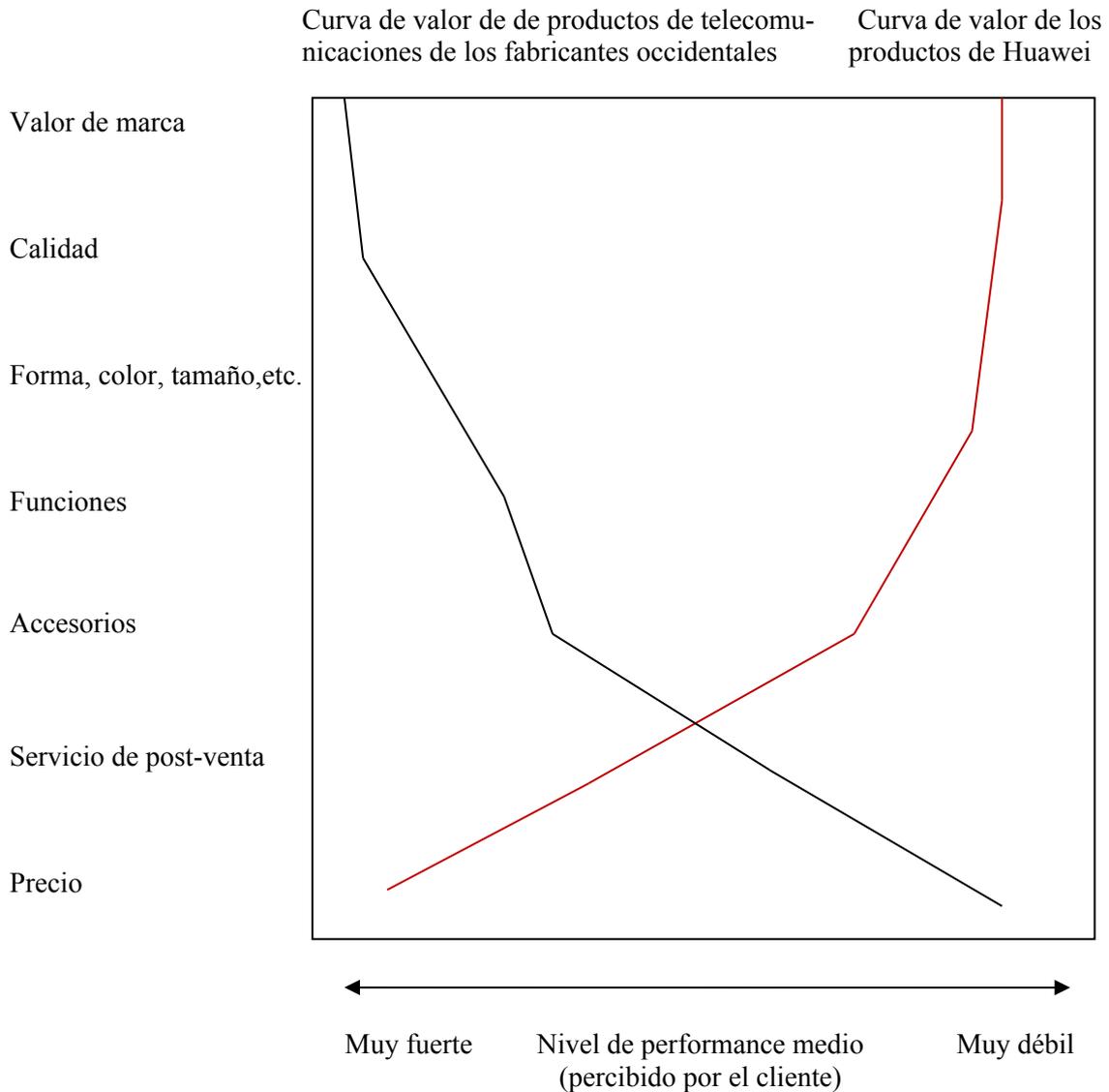
Tabla 3.9: Comparación de las ventajas competitivas y las desventajas competitivas

Empresa	Ventaja competitiva	Desventaja competitiva
Huawei	<ol style="list-style-type: none"> 1, La competitividad de precio 2, Alta calidad de los servicios de post-venta 3, Soluciones flexibles para los clientes 	<ol style="list-style-type: none"> 1, Aceptación de marca detrás de las marcas de los países occidentales 2, Proceder del país en desarrollo, así como dificultad en la financiación y política para fusiones y adquisiciones 3, La tecnología de Routers de Internet es peor que la de Cisco
Cisco	<ol style="list-style-type: none"> 1, La tecnología avanzada y la mejor entendimiento en los negocios de telecomunicaciones 2, La fortaleza del sistema de distribución 3, El poder de fusiones y adquisiciones 4, La mayor cuota de mercado de Routers avanzadas 5, Alto valor de marca 	La línea de producto se concentra en las soluciones de Internet, no existen los productos de red de móvil y de fija
Ericsson	<ol style="list-style-type: none"> 1, La tecnología avanzada en los productos de equipo de telecomunicaciones 2, Alto nivel tecnológico, alta calidad de servicios de post-venta 3, Habilidades de operación de capital, aprovechar las fusiones para aumentar la cuota de mercado 	<ol style="list-style-type: none"> 1, El tamaño del equipo de servicios de post-venta es menor que el de Huawei 2, La tecnología en las áreas de Internet es peor que la de Cisco
Nokia	<ol style="list-style-type: none"> 1, Alto valor de marcas 2, La tecnología avanzada de la red móvil y fija y posee la mayor cuota de mercado 	<ol style="list-style-type: none"> 1, La gestión está mal debido a los socios de las dos empresas (50% de la participación de cada una) 2, Reacción lenta ante la demanda de mercado
Motorola	<ol style="list-style-type: none"> 1, La tecnología avanzada de radiofrecuencia 2, Alto valor de marcas 	<ol style="list-style-type: none"> 1, No analizar la demanda de los clientes profundamente, así como los productos y las soluciones no son populares en el marketing 2, Demasiada concentración en la tecnología de radiofrecuencia, y pérdida de la competitividad de la red de conmutación
ZTE	<ol style="list-style-type: none"> 1, Líneas de productos muy completas 2, Los costes bajos y la ventaja de precios 	<ol style="list-style-type: none"> 1, La tecnología, la cuota de mercado son peor que Huawei 2, Las estrategias de empresa son sencillas, la principal estrategia es la estrategia de precio

Fuente: elaboración propia

La Figura 3.1 se presentan la innovación de valor en la empresa Huawei. Vamos a plantear cuatro preguntas fundamentales:

Figura 3.1: La curva de valor del sector de telecomunicaciones



Fuente: elaboración propia

- 1) ¿Qué factor daba por sentado el sector de telecomunicación que se podrían eliminar?

La empresa Huawei eliminó los productos electrodomésticos como los ordenadores, las televisiones, etc. Huawei admitía que era posible que perdiera algunos consumidores como son los hogares, pero ofrecerá más productos para las empresas y los operadores. De esta manera aplica una estrategia de concentración en el segmento de empresas y operadores, eliminando otros segmentos menos rentables y eliminando la dispersión.

- 2) ¿Qué factor habría que reducir muy por debajo del estándar del sector? Ninguno.

3) ¿En qué elementos habría que mejorar bastante el estándar del sector?

Tal y como se puede ver en la curva de valor de Huawei (Figura 3.1), principalmente son los siguientes factores:

- Calidad
- Valor de marca

Estos dos elementos se incrementaron respecto al nivel de los fabricantes occidentales.

4) ¿Qué factor habría que desarrollar (que el sector no había ofrecido nunca)?

La empresa Huawei podría desarrollar nuevas funciones de sus móviles, por ejemplo, como sabemos que los Smartphones con el factor de la poca duración de batería, Huawei podría usar la energía solar para obtener la batería.

CAPÍTULO 4. LA PLANIFICACION DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNACIONAL DE HUAWEI

4.1 DETERMINACIÓN DE MERCADO OBJETIVO DE HUAWEI

4.1.1. La segmentación internacional

Podemos definir la segmentación internacional como la formación de segmentos de consumidores que tienen necesidades y comportamientos de compras similares aunque se encuentran en diferentes países. El objetivo de la segmentación internacional es descubrir, en diferentes países o regiones, grupos de compradores cuyas expectativas similares de cara a los productos trascienden los particularismos nacionales y culturales¹⁰.

Según las características de la ubicación geográfica del mundo, los indicadores (ej. PIB, INB) de desarrollo económico y las diferencias del nivel de la tecnología (ver las Tablas anteriores 3.1, 3.2), el mercado de telecomunicaciones internacionales se puede dividir en el mercado europeo, el mercado de América, el mercado de Sur de Asia y el mercado de Oriente Medio y África.

¹⁰Agueda Esteban, David Martin Consuegra, *Introducción al marketing*. Ed. Ariel, Barcelona.

4.1.2 Selección del mercado objetivo (Targeting)

Cualquier empresa no puede satisfacer todas las necesidades de todos los consumidores en el mercado, por lo tanto, en el proceso de segmentación del mercado tienen que hacer frente al problema de la selección del mercado objetivo.

Por tanto el mercado europeo, el mercado de América, el mercado de Sur de Asia, el mercado de Oriente Medio y África todos son los mercados objetivos de Huawei, hay que adoptar estrategias diferentes para los distintos mercados. Así que puedan desplegar sus fortalezas y potencialidades en los diferentes productos y programas de marketing para reforzar la tecnología 3G, para satisfacer las necesidades de los clientes en los cuatro segmentos de mercado, mientras que por el aumento de la cuota de mercado, amplía el volumen de producción, reduciendo los costes de I+D y producción, mantiene la ventaja del bajo costo para competir con sus competidores extranjeros.

4.1.3 Posicionamiento de mercados internacionales

Una vez seleccionado el mercado objetivo, entonces Huawei debe posicionarse correctamente en estos mercados. El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia¹¹. El posicionamiento del producto de Huawei es proporcionar las soluciones de red 3G (sistemas de conmutación móvil, teléfonos móviles de 3G). A continuación, determinaremos el posicionamiento del producto de Huawei en los distintos mercados.

a. El posicionamiento de mercado europeo

En el mercado europeo, aunque los fabricantes occidentales ocupan la posición dominante, después de la prueba del mercado europeo en Alemania, Francia, Gran Bretaña, España y otros países, Huawei ha demostrado que sus productos de 3G y la tecnología de Huawei es tan buena como la de los fabricantes occidentales. Aunque los fabricantes occidentales tienen ventajas técnicas, Huawei tiene grandes ventajas en costes, canales, servicios oportunos, etc., además, tienen una cierta competitividad,

¹¹Stanton, Etzel y Walter. Fundamentos de Marketing, Ed. Mc. Graw Hill, Edición número 11, México.

especialmente en precios de productos (ver la Tabla anterior 3.5). En la Tabla 4.1 se presenta una serie de los productos de móviles de Huawei son relativamente baratos, la mayoría de ellos son alrededor de 200 euros.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, en el mercado europeo, Huawei debería posicionarse "con alta calidad de productos y la superioridad de servicio para satisfacer las necesidades del cliente"¹², y el fortalecimiento de la cooperación con los operadores locales, poco a poco establecerá la imagen de marca internacional y ampliará la cuota en el mercado.

Tabla 4.1: Las ventajas de precios de los productos de móviles de Huawei

Modelos	Precios (euros)
HuaweiG610s	118
HuaweiG700	199
HuaweiG6 version 3G	223
D1 Quad XL negro	179
D2 WCDMA	365
Huawei MATE	325
Huawei Mate 2 (version LTE 4G)	299
HuaweiP1 XL negro	275
HuaweiP6 (color negro, blanco)	335
HuaweiP7	334
Honor 1	170
Honor 2 con 2GB ram	228
Honor 3 (color negro, blanco)	239
Honor 3c	153
Honor 3X	237
Honor 6 WCDMA: Honor 6 (H60-L02):	282
Huawei MediaPad X1 version 3G	240
Huawei MediaPad X1 version 4G	275
Huawei brazalete Talkband B1	115
Huawei W2	135

Fuente: elaboración propia a partir de www.htcmania.com

b. El posicionamiento de mercado americano

En el mercado estadounidense, Nortel y Lucent son los dos importantes proveedores de equipamientos, pero los precios de sus productos son superiores a Huawei. En los mercados de América del Sur, los servicios de mantenimiento no están muy bien, y actualmente, el gobierno chino ha establecido buenas relaciones bilaterales con los países de América del Sur¹³, Huawei puede aprovechar esta oportunidad y una excelente

¹²JiYongqing. (2005). "Huawei in Europe". *IT managers in the world*, Vol. 21, Nº 5, pp. 36-43.

calidad de servicio, para lograr un gran avance en este mercado, y ampliar su cuota de mercado.

El nivel de desarrollo del mercado americano es similar a los mercados europeos, por lo tanto, el posicionamiento en el mercado americano es similar al europeo, es decir, "con alta calidad de productos y la superioridad de servicio para satisfacer las necesidades del cliente."

c. El posicionamiento de mercado de Sur de Asia

Los buenos productos de 3G y sus servicios y las experiencias operativas en los mercados internacionales de Huawei han proporcionado las condiciones favorables para abrir los mercados de Sur de Asia. En actualidad, Huawei posee una elevada cuota de mercado y una cierta influencia, por lo tanto, Huawei debería posicionarse como "con alta calidad de productos y el mejor precio para atraer más cliente¹⁴" en el mercado de Sur de Asia.

d. El posicionamiento de Mercado de Oriente Medio y África

Teniendo en cuenta del nivel del desarrollo de los segmentos de mercado de Oriente Medio y África, Huawei debe estar posicionado en "servir a los clientes es la única razón de la existencia de la empresa Huawei, y la demanda de los clientes es el impulsor para desarrollar la misma.¹⁵" En este mercado, Huawei es el pionero de la industria, teniendo las más poderosas fuerzas de apoyo técnico y de mayor experiencia, así, los operadores de telecomunicaciones en esta región consideran en primer lugar la elección de los productos 3G de Huawei.

¹³Del web sitio: <http://es.ce.cn>. Economía de China. En 2013, cuando el presidente chino Xi Jinping visitó a América Latina se comprometió a proporcionar alta cantidad de préstamos. En Argentina, Xi Jinping anunció que invertirá casi 7 mil millones de dólares en la construcción de dos centrales hidroeléctricas y la implementación de modernización del sistema ferroviario del país. Xi Jinping y la presidenta argentina Cristina firmaron 19 acuerdos, que abarcan muchos campos de las finanzas, la energía, la infraestructura, la agricultura, el comercio y la cooperación. Uno de los acuerdos más importantes incluyen los contratos de Swap de divisas del valor de 11 mil millones de dólares.

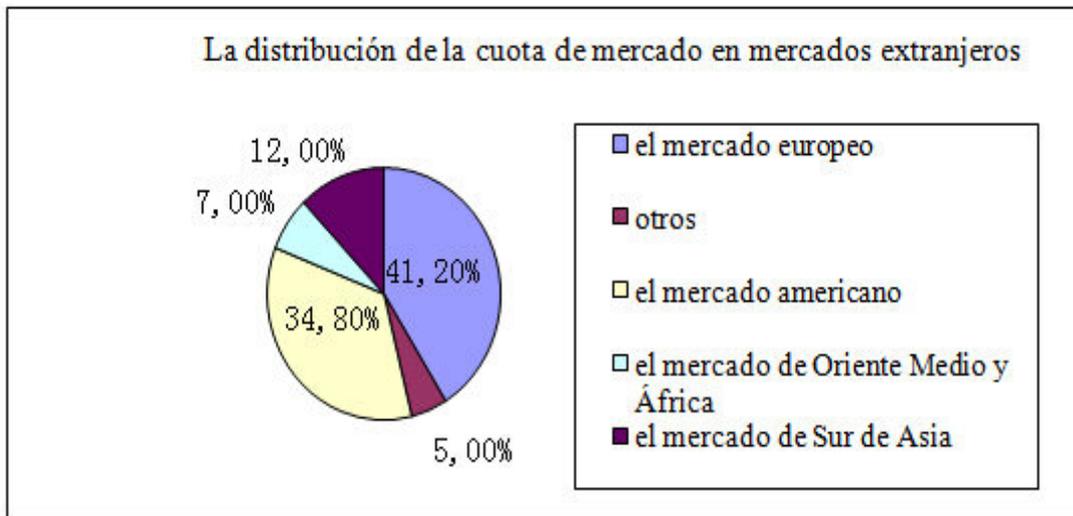
¹⁴ZhangXiaobo. (2010). "Analysis Asian Marketing Strategy of Huawei". *Beijing Telecommunications university*, Vol. 7, N° 4, pp. 16-23

¹⁵FanJunlong. (2009). "African marketing strategy of Huawei". *Xinan university magazine*, Vol. 4, N° 3, pp. 19-26.

4.2 LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL DE PRODUCTO DE HUAWEI

Según el Gráfico 4.1, podemos ver la cuota de mercado del mercado europeo y del mercado de América es relativamente alta. Por lo tanto, en este trabajo, se trata el mercado europeo como el principal objeto de estudio, vamos a planificar una serie de estrategias de marketing basado en el desarrollo actual.

Gráfico 4.1: El porcentaje de la cuota de mercado en los distintos segmentos del mercado



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la telecomunicación de China

4.2.1 La estrategia de normalización y diferenciación de producto

Comparado con el marketing nacional, el marketing internacional se enfrenta a unos diferentes entornos de mercado en distintos países o regiones. Por lo tanto, las empresas se enfrentan a la selección de la estrategia de normalización o estandarización y la estrategia de diferenciación para los productos internacionales. La estrategia de normalización se refiere a que una empresa ofrece el mismo producto a todos los mercados en los diferentes países o regiones, mientras que la estrategia de diferenciación de producto internacional se refiere a que una compañía ofrece diferentes productos para el mercado en los diferentes países y regiones, con el fin de adaptarse las necesidades especiales del mercado en diferentes países o regiones¹⁶.

¹⁶ GaoXiaowan. Marketing strategy of Huawei. Shenzhen Publishing Group, the Haitian Press, Shenzhen.

4.2.2. La selección de la estrategia de producto en el mercado europeo

Estudiando la oferta de la web oficial que Huawei hace en los distintos países europeos (Tabla 4.2), comprobamos que se tratan de los mismos productos por lo que podemos decir que Huawei aplica una estrategia de estandarización.

Tabla 4.2: La oferta de las principales líneas de los productos de Huawei en los países europeos

Países	Teléfonos móviles	Networking de empresa	Computación en nube y centros de datos
Alemania	Ascend Mate 7, Mate2 Mate MediaPad X1, 7 Ascend G63, G730, G740, G700, G350, G510, G525, G526, G600, G610, G300 Ascend Y221, Y600, Y200, Y220, Y511, Y300, Y320	Routers, interruptores, acceso, red de transporte, WLAN, Gateways de seguridad, infraestructura de fibra	Servidores, almacenamiento, centro de contacto, Características del centro de datos, sistema operativo en nube, etc.
Francia	Ascend Mate 7, Mate2 Mate MediaPad X1, 7 Ascend G63, G730, G740, G700, G350, G510, G525, G526, G600, G610, G300 Ascend Y221, Y600, Y200, Y220, Y511, Y300, Y320	Routers, interruptores, acceso, red de transporte, WLAN, Gateways de seguridad, infraestructura de fibra	Servidores, almacenamiento, centro de contacto, Características del centro de datos, sistema operativo en nube, etc.
Holanda	Ascend Mate 7, Mate2 Mate MediaPad X1, 7 Ascend G63, G730, G740, G700, G350, G510, G525, G526, G600, G610, G300 Ascend Y221, Y600, Y200, Y220, Y511, Y300, Y320	Routers, interruptores, acceso, red de transporte, WLAN, Gateways de seguridad, infraestructura de fibra	Servidores, almacenamiento, centro de contacto, Características del centro de datos, sistema operativo en nube, etc.
Reino Unido	Ascend Mate 7, Mate2 Mate MediaPad X1, 7 Ascend G63, G730, G740, G700, G350, G510, G525, G526, G600, G610, G300 Ascend Y221, Y600, Y200, Y220, Y511, Y300, Y320	Routers, interruptores, acceso, red de transporte, WLAN, Gateways de seguridad, infraestructura de fibra	Servidores, almacenamiento, centro de contacto, Características del centro de datos, sistema operativo en nube, etc.

Fuente: la página web oficial de Huawei de cada país

4.3 LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL DE PRECIOS

Debido a la creciente competencia en el mercado mundial y el rápido ritmo del cambio tecnológico, el entorno de mercado global se ha vuelto cada vez más complejo, Huawei hace frente a muchas dificultades en cuanto planificar la estrategias de precios, por

ejemplo, se deben considerar los variables en cuanto a la fijación de los precios. Mientras tanto, la estrategia de precios no es una decisión aislada, sino que afecta a otras estrategias de marketing, influye en la velocidad y la escala de la compañía para entrar en el mercado, compensa los defectos de otras estrategias de marketing. Por lo tanto, la planificación de una estrategia razonable y flexible de precios es fundamental para el desarrollo global de Huawei.

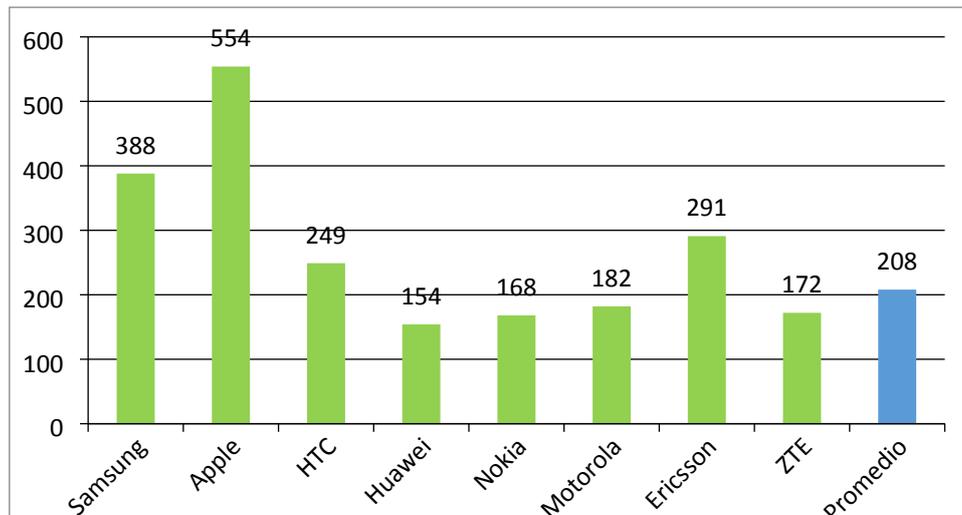
4.3.1. Los factores que influyen a los precios en el mercado europeo

a. Los factores competitivos del mercado internacional

La competencia de los productos es el primer carácter de la competencia en el mercado internacional. Los tipos, las características, la calidad de productos, todos ellos afectan a los precios. En general, los factores competitivos que influyen los precios son la calidad de productos, la producción y venta estacionales, la elasticidad de precio, las características de productos de los competidores, etc. Por lo tanto, Huawei debe analizar minuciosamente las estrategias de precios de los competidores, prestar mucha atención a las tendencias de los precios.

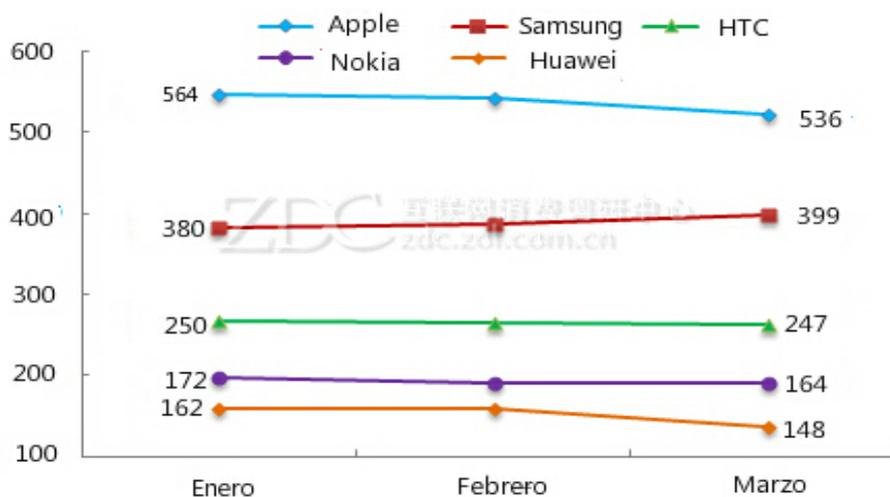
Según el Gráfico 4.2, nos muestra que el precio medio de Huawei es el más bajo en las principales marcas de teléfonos móviles en el mercado europeo, es una gran atracción para los consumidores europeos. Mientras tanto, en el Gráfico 4.3 nos presenta que los teléfonos móviles de Huawei son los más baratos en las marcas de primera clase en el mundo. Además, podemos ver la tendencia de los precios de Samsung tiene un crecimiento ligero, pero la tendencia de Huawei presenta un decaimiento ligero durante el primer trimestre de 2013.

Gráfico 4.2: Comparación de los precios medios(euros) de las principales marcas de teléfonos móviles en el mercado europeo(1er trimestre de 2013)



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de www.zdc.zol.com.cn

Gráfico 4.3 : Comparación de las tendencias de los precios(euros) de las principales marcas en el primer trimestre de 2013

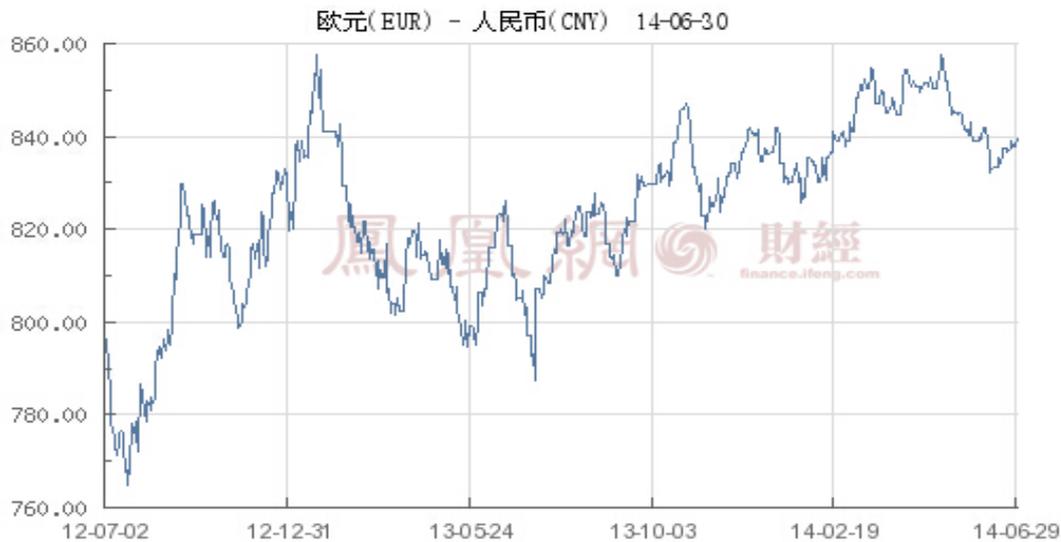


Fuente: Centro de investigación de consumidor de Smartphone

b. Diferencias del tipo de cambio de divisas

Los factores económicos tales como la inflación, las fluctuaciones del tipo de cambio y los controles de precios formarán barreras para la entrada de Huawei en el mercado europeo. Entre estos factores, el tipo de cambio es un factor clave para Huawei. El Gráfico 4.4, nos presenta que la evolución de tipo de cambio de euros/yuanes durante los últimos dos años, la depreciación o la apreciación del euro podrían provocar los cambios de precios de los productos de Huawei en el mercado europeo.

Gráfico 4.4: La evolución de tipo de cambio de Euro/Yuan de 30/06 de 2012 a 30/06 de 2014



Fuente: <http://finance.ifeng.com>

4.3.2. La estrategia de precios en el mercado europeo

En la actualidad, el uso de los equipos de red 3G de Huawei ha penetrado gradualmente en los países europeos, y muchos clientes están muy satisfechos con sus productos 3G. Asimismo, en comparación con los productos de los competidores, los productos de Huawei satisfacen completamente las necesidades del cliente, y los servicios más oportunos y convenientes, por lo que la empresa ha establecido una posición de la marca internacional y ha expandido la cuota de mercado europeo.

Debido al alto nivel de la competitividad del mercado europeo, Huawei debe tomar la estrategia de precios basado en el mercado, manteniendo la ventaja de precio, además, con los productos estables y la alta calidad en el servicio, puede lograr las economías de escala de los productos mediante la expansión de la cuota del mercado.

4.4 LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL DE DISTRIBUCIÓN

Como existen muchas diferencias del entorno entre los países, existen diferentes estructuras de canal, por lo que cómo seleccionar y establecer un canal eficiente se ha convertido en uno de las más importantes y complejas acciones de las estrategias de marketing, y es también una decisión muy difícil para la dirección de Huawei.

4.4.1 Elegir un modelo de distribución adecuada

En cuanto la elección de las distribuciones de marketing, hay que considerar el entorno de marketing en la situación actual y el futuro para adaptarse los cambios del entorno de mercado internacional. De acuerdo con la situación actual del desarrollo de Huawei en el mercado europeo, Huawei debe adoptar un modelo de distribución de selección de los intermediarios adecuados y construcción los canales propios.

a. Selección de los intermediarios adecuados

En cuanto Huawei entró en el mercado europeo, existían muchas barreras del mercado europeo, nadie conocía Huawei, hay que buscar los intermediarios y los cooperadores adecuados. Sólo a través de intermediarios será posible conectar con los operadores de telecomunicaciones. En 2000, Huawei entró al mercado europeo, aprovechando sus ventajas en precios, primero conocía a los intermediarios pequeños locales, a través de ellos conocían a los operadores locales, en la Tabla 4.3 se presenta los principales distribuidores y operadores en cuanto Huawei entró a Francia, Holanda y Reino Unido. Además aprovechó las ventajas de las relaciones de negocio con los intermediarios, eliminando las barreras del idioma y las costumbres sociales, para desarrollar nuevos mercados europeos. Al ser reconocido por los mercado de Reino Unido, Holanda y Francia, poco a poco Huawei ha asentado las bases en Europa.

Tabla 4.3: Los principales distribuidores y operadores de algunos países europeos

Países	Distribuidores	Operadores
Francia	Alstom	LDCOM, NEUF
Holanda	Telfort	KPN
Reino Unido	Evoxus, ITS UK	BT

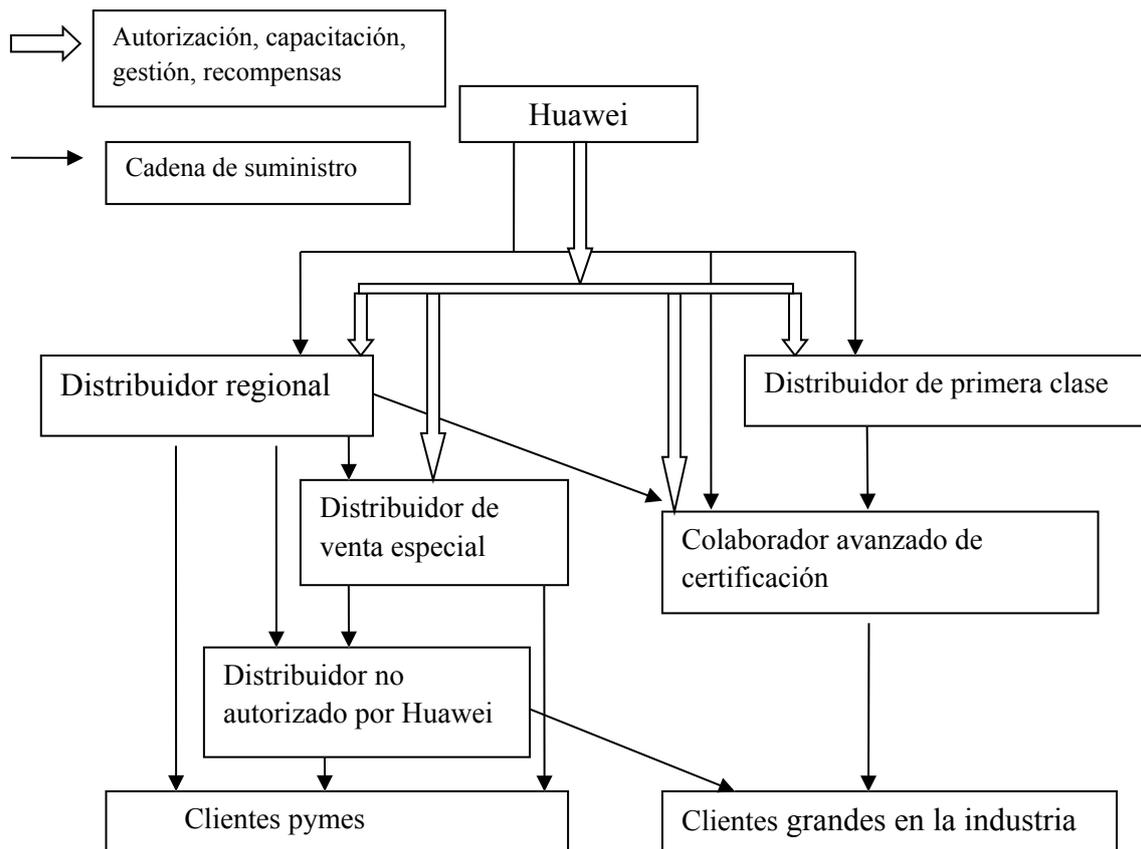
b. Construcción de los canales propios

Si sólo se basan en intermediarios, la situación no es favorable para la obtención de información del mercado, tampoco para la acumulación de experiencia de marketing internacional de Huawei. Por el contrario, si Huawei crea unas organizaciones propias de ventas en el extranjero, es favorable para facilitar su investigación y las actividades de marketing más específicas.

La Figura 4.1 nos muestra que el sistema de canal de distribución de Huawei, consisten en los distribuidores regionales, los distribuidores de primera clase, los distribuidores de

ventas especiales y los colaboradores avanzados de certificación. Los distribuidores regionales tienen gran cantidad de información y tecnología en las regiones, con una fuerte capacidad de apoyo técnico, de finanzas y de distribución. Los distribuidores de primera clase, descubren la red de canales de ventas, se encargan del negocio de distribución de productos, se encargan de proporcionar apoyo técnico de los productos de Huawei para los colaboradores de certificación, y se encargan de la meta global de las ventas de los productos de Huawei. Los distribuidores de ventas especiales, tienen una fuerte capacidad de ventas de productos y sistema de integración para los usuarios pymes. Los colaboradores avanzados de certificación disponen de la alta tecnología, un fuerte fondo de la industria y las buenas relaciones de los clientes. A través de una variedad de distribuidores, Huawei estableció su propio canal de distribución para ampliar su mercado en Europa.

Figura 4.1: La esquema del modelo de distribución de Huawei



Fuente: elaboración propia a partir de <http://wenku.baidu.com/view/8b64db08581b6bd97f19ea95.html?re=view>

4.4.2 La gestión y el control de los canales de distribución

Además del diseño del modelo de canal de distribución en el mercado europeo, hay que fortalecer la gestión y el control del canal para buscar una cooperación amistosa con los intermediarios. La calidad de la gestión de canales está directamente relacionada con la eficiencia de los canales de distribución, incluso está relacionada con el plan global de marketing.

a. Hacer una supervisión y una evaluación para los intermediarios

Después de entregar los productos a los intermediarios, en general, Huawei hace una supervisión y una evaluación apropiada. Los intermediarios son entidades comerciales independientes, que a menudo venden un gran número de bienes. Para ellos, lo más interesante son obtener beneficios grandes y alta rotación. Hay posibilidad de que no se trate bien las promociones de los productos de Huawei y se pierdan oportunidades de mercado. Por lo tanto, Huawei siempre debe poner atención a los intermediarios si promueve los productos de Huawei. Los criterios para la evaluación son: la cobertura de mercado, los pagos, el nivel de cooperación en la promoción, la calidad para ofrecer servicios a los clientes, etc. Por ejemplo, para los que no cumplen los estándares requeridos, buscará las causas y propondrá una advertencia verbal.

b. Orientación e incentivos de los intermediarios

Después de la elección de los intermediarios, Huawei se compromete a establecer una cooperación amistosa a largo plazo con los intermediarios. La empresa quiere mantener buenas relaciones con sus intermediarios y tenemos que entender las circunstancias de los intermediarios, trabajar con una buena orientación y trabajar los incentivos para los intermediarios. Los incentivos pueden tomar las siguientes medidas:

- 1) Ofrecer alta calidad de productos a los intermediarios, que es el mejor ánimo a los intermediarios.
- 2) Ofrecer el beneficio mayor posible para los intermediarios, mejorar los canales de la distribución, sobre todo en productos en primeras fases y productos menos conocidos.

- 3) Ayudar a los intermediarios en la capacitación del personal. Los productos de Huawei requieren unas consultorías de tecnología sobre la instalación, el mantenimiento, la modificación, la construcción, la tecnología y otros negocios. La empresa no puede completar todos los trabajos y tiene que pedir unos intermediarios. Por eso, necesita ayudar a los intermediarios para capacitar al personal, que es un medio importante de competencia en los productos industriales del mercado internacional.
- 4) Realizar la publicidad conjuntamente, o dar los subsidios de publicidad y promoción a los intermediarios, las empresas también pueden asumir unos costes juntos con los intermediarios para reducir la carga de los intermediarios.

4.5 LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL DE PROMOCIÓN

4.5.1 Los principios de la planificación de la estrategia de promoción

En cuanto a planificar las estrategias de promoción, Huawei debe considerar las características de distintos productos, los objetivos del marketing, los entornos comerciales de mercado, las limitaciones, etc. Huawei tendría que tener en cuenta los siguientes principios en el desarrollo de estrategias de promoción:

- 1) La estrategia de promoción debe obedecer a unos objetivos de marketing en ciertos períodos. Por ejemplo, si los objetivos de marketing en el mercado europeo es establecer una buena imagen en el mercado con un período largo, para sus productos que puedan dominar el mercado y mantener las condiciones de una posición competitiva, entonces la promoción debería centrarse en la publicidad y promoción de ventas, establecer unas amplias relaciones públicas.
- 2) Según los atributos de los productos, se selecciona la estrategia de promoción. Los productos de Huawei que son productos industriales, la fuerza de ventas deben ser el principal medio de promoción y la publicidad, debe mostrarse sobre todo, en los medios de comunicación profesional.
- 3) Según el ciclo de vida del producto, decide las formas de las promociones. De acuerdo con diferentes necesidades del ciclo de vida del producto en diferentes etapas hay que planificar los programas apropiados de marketing para alcanzar el objetivo económico deseado. En el período inicial, la publicidad y la venta

personal deben ser los principales medios. Y en el período de madurez, la publicidad y la promoción de ventas son los principales medios.

Además, Huawei también tiene en cuenta el precio del producto, el presupuesto de promoción, los competidores, etc., y dependiendo de las circunstancias del mercado, hace la mejor elección de la estrategia de promoción y promueve la realización de los objetivos de marketing internacional.

4.5.2 La estrategia de promoción en el mercado europeo

La tarea principal de la promoción es transmitir información entre vendedores y compradores. En el mercado europeo, la promoción internacional de Huawei depende de la publicidad, la promoción de ventas, la exposición internacional y las actividades patrocinadoras para llevar a cabo su tarea.

a. La publicidad y la promoción de ventas

En el mercado europeo, la publicidad y la promoción de ventas son dos principales medios de comunicación para conseguir el posicionamiento previsto y establecer la imagen de la empresa. Podemos encontrar las publicidades de los productos de Huawei en todos los sitios, tanto en TV, periódicos, revistas como en la red social de Facebook, Twitter, etc. Por ejemplo, en 2012, el teléfono móvil Ascend P6 de Huawei se publicó en el *“Paris Match Illustrated”* del periódico de París. Por otro lado, Huawei ofrece una gran variedad de la promoción de ventas, tales como cupones, descuentos, premios, regalos publicitarios, concursos o loterías, etc. En 2013 la empresa Huawei invirtió 1,5 millones de dólares en los países europeos para celebrar la Promoción Navidad *“Ascend to New Heights”*, la promoción incluyó los premios de viaje de Dubái en helicóptero privado y más de 10.000 regalos y sorpresas. Esta es la más grande de las actividades promocionales internacionales hasta ahora.

b. La exposición internacional de telecomunicaciones

Participar en la exposición es un medio importante para promover la imagen, la marca de la empresa y vender los productos. Huawei tiene una regla, esto es, si hay alguna exposición internacional de telecomunicaciones, debe participar. La Tabla 4.4 nos

muestran las principales exposiciones de telecomunicaciones en Europa en las que Huawei participó en 2013. Casi todos los años, la empresa participa en más de 20 grandes exposiciones internacionales y la inversión en las ferias y exposiciones suma a un mil millón de yuanes de presupuesto. Cuando entra en un mercado nuevo, abre la puerta con su presencia en las ferias locales importantes. Lo considera como el mejor escenario para hacer a la gente conocerlos.

Tabla 4.4: Las principales exposiciones de telecomunicaciones europeas en 2013

Nombre de exposiciones	Fecha	Lugar
CeBIT, Centro para la Tecnología de la Información y de la Oficina	5-9 de Marzo	Hanóver, Alemania
SNWE, Storage Networking World Europe	29-31 de Octubre	Frankfurt, Alemania
MWC, Mobile World Congress	25-28 de Febrero	Barcelona, España
IBC, International Broadcasting Convention	13-17 de Septiembre	Amsterdam, Holanda

Fuente: elaboración propia a partir de www.huawei.com.cn.

c. Las actividades patrocinadoras

El patrocinio es un importante medio de comunicación, relacionando con el departamento de relaciones públicas y la dirección general. Sahnoun (1989) lo define como: "El patrocinio, que tiene por objetivo el incremento corto plazo de la notoriedad de la empresa y/o de sus productos, está generalmente bajo la tutela del departamento de publicidad."¹⁷ Durante 2013 y 2014, Huawei ha patrocinado muchos eventos deportivos en los distintos países europeos para desarrollar la reputación de marca de Huawei en Europa (ver la Tabla 4.5). Ahora Huawei se ha consolidado como colaborador del Arsenal, la LFP, la AC Milan en multitud de comunicaciones y actividades promocionales como el desarrollo de contenidos interactivos, preinstalados en los teléfonos móviles de Huawei, etc.

Tabla 4.5: Las actividades patrocinadoras de Huawei en los países europeos

Países	Nombre de equipo de fútbol	Fecha del acuerdo	Duración
Alemania	Borussia Dortmund	12/09, 2013	2 años
Italia	AC Milan	31/10, 2013	3 años
España	Liga de Fútbol Profesional (LFP)	21/11, 2013	2 años
Reino Unido	Arsenal Football Club	17/01, 2014	2 años
Francia	Paris Saint-Germain	04/04, 2014	3 años
Holanda	Amsterdams Football Club Ajax	23/05, 2014	3 años

Fuente: elaboración propia

¹⁷ Sahnoun, P. y Doury, N. (1990): *Cómo buscar un sponsor*, Ediciones Maeva, Madrid.

Gráfico 4.5: Huawei se ha convertido en el nuevo patrocinador de LFP



Fuente: <http://techieobang.com/blog/2013/06/28/huawei-technological-partner-spanish-football-league/>

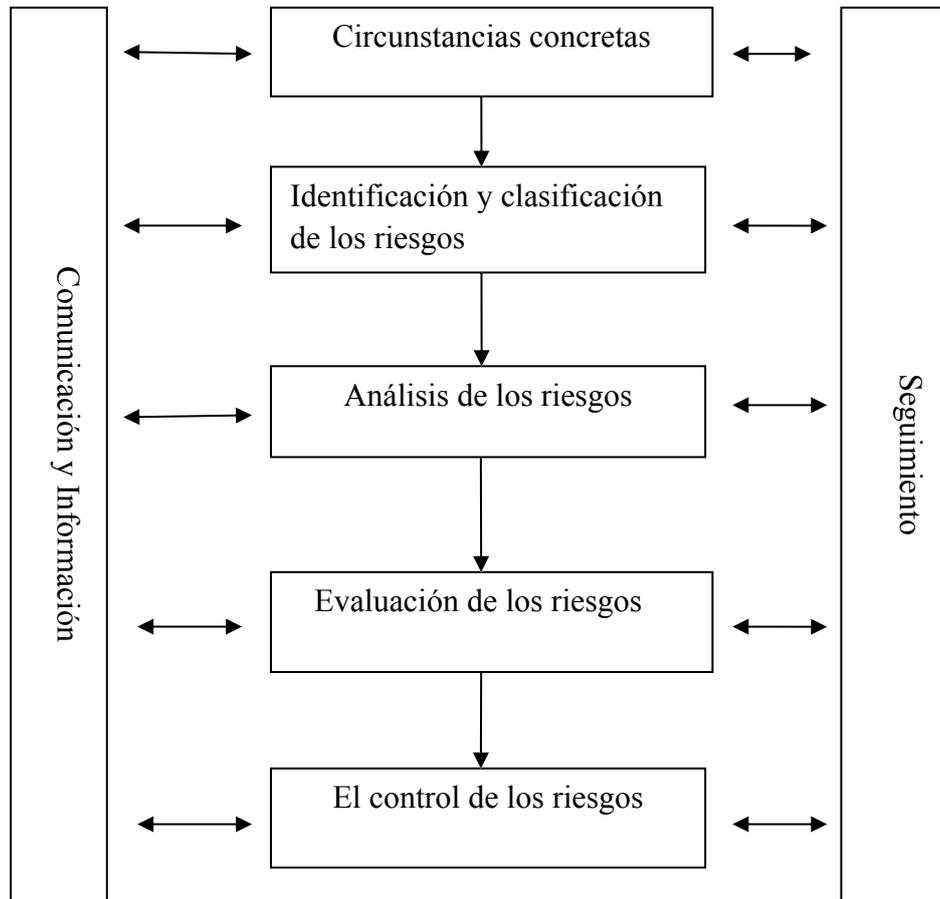
CAPÍTULO 5. LA GESTIÓN DE RIESGO DEL MERCADO INTERNACIONAL DE HUAWEI

Riesgo es la posibilidad de obtener desviaciones en sentido negativo respecto a lo esperado. La gestión del riesgo implica no sólo reducir la posibilidad de la pérdida, sino también aumentar la posibilidad de la rentabilidad al mismo tiempo. Como la mayoría de los ingresos de Huawei provienen del mercado internacional, las operaciones globales y los productos y servicios de Huawei existen algunos riesgos inevitables. Para completar mejor la estrategia internacional de la empresa, Huawei puede construir un propio modelo de gestión de riesgos con el fin de obtener una mayor rentabilidad (Figura 5.1). Los procesos de gestión de riesgo de Huawei son: (más detalle en Anexo II)

- 1) Definición, descripción, identificación y clasificación de los riesgos internacionales según las circunstancias concretas;
- 2) Analizar la posibilidad, las características de riesgo internacional, establecer la red de conocimiento de riesgos en el extranjero;
- 3) Evaluar las influencias de riesgo internacional, aplicarse las metodologías tanto cualitativas como cuantitativas;
- 4) Proporcionar un análisis de control y unas herramientas de detección, ofrecer planes de prevención y soluciones de riesgo.

- 5) Realizar un seguimiento dentro de cada departamento y realizar unos informes financieros, las decisiones de invertir después de la comunicación de los directivos de Huawei.

Figura 5.1: El modelo de gestión de riesgo de Huawei



Fuente: elaboración propia

Para fortalecer la gestión de riesgo, en noviembre de 2013, Huawei estableció el Centro de Control de Riesgo Financiero (FRCC por sus siglas en inglés) en Londres para administrar los riesgos financieros globales y garantizar que las operaciones financieras sigan siendo eficientes, seguras y acorde a las normas. Wanzhou Meng, el director de Finanzas de Huawei dijo: "El centro de control de riesgos financieros de Huawei incluye el tratamiento contable, la gestión de la liquidez, la gestión del riesgo de cambio, la gestión de créditos, el cumplimiento financiero global, etc. El establecimiento del centro de control de riesgos financieros podrá ayudar a Huawei a desarrollar las actividades financieras de bajo riesgo, asegurarse proporcionar la alta calidad de servicios para los clientes".

De hecho, todas las inversiones tienen riesgos, y cuanto más alto es el rendimiento, el riesgo es más alto, pero Huawei no puede invertir ciegamente en proyectos de alto riesgo para conseguir un alto rendimiento. Si Huawei quiere invertir en un proyecto debe considerar sus situaciones reales, y un análisis completo de viabilidad. Mientras tanto, debe hacer un buen uso de los recursos en la gestión del riesgo, reducir el menor riesgo lo posible dentro del ámbito controlable para lograr la más alta rentabilidad posible.

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES

Huawei Technologies Co. Ltd. como uno de los más importantes proveedores en el mercado de telecomunicaciones en China, en los últimos años ha avanzado considerablemente en el mercado internacional. En la actualidad, Huawei ha establecido más de 100 sucursales, red de ventas y servicio en todo el mundo, servicios con más de 400 operadores, y su producto ha entrado en Alemania, Francia, España, Brasil, Rusia, Reino Unido, EE.UU., Egipto, Tailandia, Singapur y etc., más de 100 países. Desde 2001, las ventas en el extranjero de Huawei han hecho rápidos progresos, en 2012, con unos ingresos de 367 mil millones de dólares de los cuales el 66,6% provienen del mercado internacional.

La mayor ventaja competitiva de Huawei es su gran competitividad de costes, ha ofrecido los productos con mejor rendimiento y menor costo total, sin duda, es una gran atracción para todos los consumidores. Además, la investigación y el desarrollo ocupan una posición muy importante en el desarrollo de Huawei. Cada año Huawei fortalece la inversión de la investigación y el desarrollo, en 2012, el ratio de gastos de I+D representó el 13,7%. Hay más de 10.000 personas participando en la investigación y desarrollo de productos, hasta ahora, Huawei ha registrado más de 12.000 patentes. Por otro lado, para ofrecer el mejor servicio de clientes, Huawei desarrolla la constante formación de su personal, ha establecido muchas divisiones de formación nacional e internacional, con el fin de mejorar la calidad personal de la empresa, así como para comprender mejor las necesidades reales de los consumidores.

Aunque el valor de marca y la calidad de los productos de Huawei están todavía por detrás de los fabricantes occidentales, en los últimos años Huawei ha hecho una gran contribución en el desarrollo social y tecnológico, ha establecido una imagen internacional positiva. Creemos que en el futuro tendrá más consumidores que reconocerán la marca Huawei y utilizarán los productos de Huawei.

Según las características de la ubicación geográfica del mundo, los indicadores de desarrollo económico y las diferencias del nivel de la tecnología, el mercado internacional de las telecomunicaciones se puede dividir en el mercado europeo, el mercado de América, el mercado de Sur de Asia y el mercado de Oriente Medio y África. Además, se trata el mercado europeo como el principal objeto de estudio.

En el mercado europeo, con respecto al producto, Huawei aplica una estrategia de estandarización, sin embargo, debido a la geografía, cultura, economía y otros factores en distintos países, existen diferencias sutiles en la demanda de productos en cada país. Por lo tanto, en la práctica, la estrategia de productos que Huawei debe adoptar, es una combinación de la estrategia de diferenciación y de normalización, en la que la cartera tiene a veces un alto grado de diferenciación de los productos, y a veces un elevado grado de estandarización. Huawei debe seleccionar la combinación de la diferenciación y la estandarización, de acuerdo con las circunstancias concretas.

Con respecto al precio, Huawei debe tomar la estrategia de precios basado en el mercado, manteniendo la ventaja de precio, teniendo en cuenta las tendencias de los precios de sus competidores, la evolución de tipo de cambio, etc. Además, con los productos estables y la alta calidad en el servicio, puede lograr economías de escala de los productos mediante la expansión de la cuota del mercado que le proporcionen suficiente rentabilidad.

Con respecto a la distribución, Huawei debe adoptar un modelo de distribución de selección de los intermediarios adecuados y construir sus canales propios. Además hay que fortalecer la gestión y el control del canal para buscar una cooperación amistosa con los intermediarios. La gestión de distribución incluye, hacer una supervisión y una evaluación para los intermediarios, orientación e incentivos de los intermediarios, etc. Y las medidas de los incentivos pueden tomar tales como ofrecer alta calidad de productos

a los intermediarios, ayudar a los intermediarios en la capacitación del personal, realizar la publicidad conjuntamente o dar los subsidios de promoción a los intermediarios.

Con respecto a la comunicación, Huawei aplica las estrategias de comunicación a partir de algunos aspectos de la publicidad, la promoción de ventas, la exposición internacional de telecomunicaciones y las actividades patrocinadoras para establecer una imagen internacional.

Por último, una buena gestión del riesgo debe ser de gran importancia dentro de la empresa para llevar a cabo sus estrategias de marketing. De acuerdo con la situación real que enfrenta Huawei, hay que analizar profundamente los riesgos internacionales, podría construir su propio modelo de gestión integral de riesgos para reducir al menor riesgo posible dentro del ámbito controlable.

Por supuesto, algunos aspectos de este trabajo aún tienen que ser estudiados, tales como la evolución del sector de las telecomunicaciones, los principales problemas de Huawei en el proceso de internacionalización, el ajuste de la estrategia global de Huawei, optimizar la estructura organizativa de la empresa Huawei, etc. Además, en este trabajo, sólo nos centramos en la tecnología de 3G, por la existencia de las dificultades de encontrar la información completa, no he mencionado el desarrollo de la última generación de tecnología 4G.

El éxito del desarrollo del mercado internacional de Huawei, tiene una influencia significativa tanto para el país como para las empresas chinas. Hay más consumidores extranjeros que comienzan a conocer a China, para los clientes occidentales, “*los chollos*” ya no es la primera imagen de los productos chinos, así pues se ha establecido la imagen internacional china, cada vez más empresas extranjeras aceptan colaborar con las compañías chinas. Y las empresas internacionales chinas podrían aprender las experiencias de Huawei a través de los estudios de las estrategias de marketing internacional de Huawei para mejorar sus propias estrategias internacionales. En el largo plazo, la clave de las empresas chinas para obtener ventaja competitiva en el mercado internacional es la capacidad de comercialización y el nivel de alta tecnología, en lugar de la competitividad de costes.

BIBLIOGRAFÍA

Agueda Esteban, David Martin Consuegra, Angel Millan, Arturo Molina (2002). *Introducción al marketing*. Ed. Ariel, Barcelona.

Andreu, Rafael, Ricart, Joan E. & Valor, Josep (1996): *Estrategia y Sistemas de Información*, 2ª Ed, Ed. Mc Graw Hill, Madrid.

Bradley, F. (1995). *International marketing strategy, 2nd ed.* New York: Prentice Hall, London.

ChenQing. (2009). "Analysis SWOT of Shenzhen Huawei Technology Co. Ltd". *Chinese economic issues*, Vol. 5, N° 3, pp. 17-22.

FanJunlong. (2009). "African marketing strategy of Huawei". *Xinan university magazine*, Vol. 4, N° 3, pp. 19-26.

GaoXiaowan. (2010). *Marketing strategy of Huawei*. Shenzhen Publishing Group, the Haitian Press, Shenzhen.

GrönroosChristian. (1994). *Marketing y gestión de servicios*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

HarneyAlexandra. (2005). "The Challenger from China: why Huawei is making the telecoms world take notice". *Financial Times UK*, Vol. 11, N° 4, pp. 12-17.

JiYongqing. (2005). "Huawei in Europe". *IT managers in the world*, Vol. 21, N° 5, pp. 36-43.

Kotler, P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición*. Prentice Hall.

KotlerPhilip. (1997). *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control* [M]. Ninth Edition. New Jersey: Prentice-Hall.

MaYanling. (2010). "International Marketing how to cross cultural barriers and avoid political risk: for example with China's Huawei Technologies Co., Ltd". *Shandong university magazine*, Vol. 8, N° 2, pp. 62-69.

Rosenzweig, Philip. M. (1994). "Influences on human resource management practices in multinational corporations [J]". *Journal of International Business Studies*. Vol. 25, N°2, pp.229-251.

Sahnoun, P. y Doury, N. (1990), *Cómo buscar un sponsor*, Ediciones Maeva, Madrid.

Stanton, Etzel y Walter. (2000), *Fundamentos de Marketing*, Ed. Mc. Graw Hill, Edición N° 11, México.

SunYan. (2013). "North American marketing strategy of Huawei". *Zhejiang university maganize*, Vol. 1, N° 3, pp. 5-9.

Svend Holl.y Jesús Arteaga O. (2010). *Estrategia de marketing internacional*, Pearson 4ª edición, Madrid.

Yutaka NakaiTanakaYoshitoshi. (2010). "Chinese Company's IPR Strategy: How Huawei Technologies Succeeded in Dominating Overseas Market by Sideward-Crawl Crab Strategy". *PICMET 2010 Proceedings*, July 18-22, Phuet,Thailand, pp. 650-654.

ZhangJichen. (2010). *Human Resource Management of Huawei*. Shenzhen Publishing Group, the Haitian Press, Shenzhen.

ZhangXiaobo. (2010). "Analysis Asian Marketing Strategy of Huawei". *Beijing Telecommunications university*, Vol. 7, N° 4, pp. 16-23.

Referencias de Internet:

<http://www.marketingpower.com/>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Huawei>

<http://www.huawei.com/cn/>

<http://www.cssn.cn>

<http://www.cisco.com>

<http://www.ericsson.com>

<http://es.ce.cn>

<http://internacionalmente.com/que-es-marketing-internacional/>