

Estrategias de internacionalización de Huawei a nivel global: México

Huawei internationalization strategies globally: Mexico

Claudia Jeanneth Pérez Gómez del Castillo¹
José G. Vargas Hernández²

Recibido: 10/05/2019 - Aceptado: 10/09/2019

Cómo citar este artículo: Pérez, C. y Vargas, J. (2019). Estrategias de internacionalización de Huawei a nivel global: México. *Sinapsis*, 11, (1), 24 - 34.

Resumen

La empresa Huawei es un caso de globalización de origen chino es que emergió en pocos años, esto gracias a sus estrategias de internacionalización. A tan solo 14 años de ser creada en su país de origen comenzó sus operaciones en México. Este trabajo tiene como objetivo principal identificar las estrategias de internacionalización de la empresa Huawei y las más utilizadas en México. Se desarrollará una descripción de sus estrategias en productos y logística, así como su estrategia de estructura organizacional.

Palabras clave: Internacionalización; compañía; multinacional; negocios, estrategia.

Abstract

The Huawei company is a case of globalization of Chinese origin that emerged in a few years, thanks to its internationalization strategies. Only 14 years after being created in his country of origin he began his operations in Mexico. The main objective of this work is to identify the internationalization strategies of the Huawei company and those most used in Mexico. A description of their products and logistics strategies is will be developed, as well as their organizational structure strategy.

Keywords: Internationalization, company, multinational, business, strategy.

JEL: F00

1. Introducción

La presente investigación tiene como fin analizar las estrategias utilizadas por la compañía de origen chino: Huawei. Actualmente las empresas de origen asiático protagonizan una destacada participación en el área de telecomunicaciones, abarca el segundo lugar en ser exportadoras de inversión extranjera directa en la actualidad. Esto ha hecho que los resultados se vean reflejados en nuestro país en los últimos años, donde China se ha sumergido en el territorio mexicano en el sector de manufactura y bienes que son filiales de corporaciones multinacionales chinas que han abierto nuevos campos de producción en sectores estratégicos de la economía actual.

¹ Universidad de Guadalajara. Correo electrónico: Claudiaperez.gc@gmail.com

² Universidad de Guadalajara. Correos electrónicos: josevargas@ucea.udg.mx, jgvh0811@yahoo.com, jvargas2006@gmail.com

En este trabajo se abordará el caso Huawei, que es una empresa de origen chino, una de las compañías líderes en el desarrollo y ventas en el área de telecomunicaciones y que fue instalada en el año 2001 en la ciudad de México. Con este trabajo se analizarán las estrategias de internacionalización que han llevado a la empresa a su rápido desarrollo y posicionamiento en el mercado.

La presente investigación se desarrolla en dos partes, la primera consta de la recolección de la información literaria, metodología teórica y análisis de conceptos, donde se presentan aportaciones analíticas de la literatura, abarcando temas de globalización de las empresas emergentes que resaltan el rápido crecimiento de las empresas chinas. En la segunda se realizará la descripción de la empresa, sus antecedentes y descripción de sus estrategias, conociendo así el funcionamiento del área corporativa y central de la compañía.

2. Planteamiento del problema

La llegada de la empresa china, Huawei a México fue en el año 2001, pero el crecimiento que tuvo con la venta de sus productos de comunicación fue en tan poco tiempo, que casi llegó a alcanzar a sus principales competidores. Por lo tanto, se hará un análisis de las estrategias de internacionalización que se utilizaron para posicionarse en el mercado mexicano, siendo esta una empresa multinacional. Es así que cabe la siguiente cuestión ¿Qué estrategias de internacionalización ha utilizado la empresa Huawei para posicionarse tan rápidamente en el mercado mexicano?

3. Justificación

El área de las telecomunicaciones ha sido un boom en los temas de globalización, ya que la innovación y desarrollo de estas tecnologías nos ha llevado a lo que es ahora el siglo XXI. Hoy en día tenemos al alcance de nuestras manos tan fácilmente tecnología de origen china. Desde aparatos para conexiones inalámbricas, de interfaz y lo más común los teléfonos inteligentes. Es por esto que este es un sector de interés en temas de crecimiento de empresas. La contribución que ha tenido la inversión extranjera en el crecimiento de México ha sido muy importante para su desarrollo. Una de las potencias más grandes del mundo está haciendo inversiones en nuestro país en el área de telecomunicaciones.

La empresa Huawei es una multinacional de origen chino que se ha enfocado en los mercados emergentes como el de México para dar a conocer sus productos. Esta empresa ha sido muy sonada en los últimos años por el crecimiento tan inesperado que tuvo y que ha logrado posicionarse entre una de las tres principales proveedoras de telecomunicaciones. Esto para el tema de globalización representa un caso de interés. Por lo tanto, es pertinente realizar una investigación de las estrategias que ha utilizado Huawei para sumergirse en los temas globales, posicionándose como una multinacional muy importante en todo el mundo.

4. Marco teórico

A. La inversión China

China es un mercado que está en constante crecimiento y este se ha visto muy poco golpeado por las crisis financieras. Se dice que tiene un enorme potencial gracias a su gente con deseos de aprender e innovar y principalmente a un bajo costo. Según el Informe sobre las Inversiones en el mundo 2018 por la CNUCYD, china se encuentra en el segundo lugar de los países con mayor recepción de IED en el mundo con 133 millones de USD, solo es superado por la potencia de EUA. Sus principales sectores receptores de la inversión es la manufactura, la informática y computo, el sector inmobiliario, comercio y ventas. La absorción de IED es parte de la política de apertura de China al mundo exterior, con el objetivo de crear un mejor ambiente de negocios, estructura y distribución de la inversión.

Tabla 1: Principales proveedores de IED en Chinas 2017

Hong Kong	Singapur	Islas Vírgenes	Corea Sur	Japón	Resto
72%	3%	3%	2%	2%	18%

Fuente: CNUCYD (2018 Informe sobre la inversión en el mundo 2018. CNUCYD.

Tabla 2. Principales sectores receptores IED en China 2017

Manufactura	Informática y computo	Inmobiliario	Comercio	Vtas. mayoreo y menudeo	Resto
25%	15%	12%	12%	8%	28%

Fuente: CNUCYD (2018 Informe sobre la inversión en el mundo 2018. CNUCYD.

B. Inversión extranjera directa en México

México, catalogado como la decimoquinta economía a nivel mundial del año 2016 al 2017 (OCDE, 2017), ocupó, también en el año 2017, la decimosexta posición como receptora de IED con el 1.5% de entradas mundiales, que ascienden a 1.75 billones de dólares, lo que significó un retroceso con respecto al año 2016 (Secretaría de Economía, 2018). México siendo una economía abierta desde los años 90's, es parte de 12 tratados de libre comercio con 46 países y 32 acuerdos para la promoción y protección recíproca de la Inversión con 33 países y 9 acuerdos en el marco de la asociación Latinoamericana de integración (Secretaría de Economía, 2016). No cruza la referencia

Tabla 3. Principales proveedores de IED en México 2017

EUA	España	Canadá	Australia	Países Bajos	Resto
43.6%	18.6%	8.6%	5.9%	5.1%	18.1%

Fuente: Secretaría de Economía, 2018. No cruza la referencia

Tabla 4. Principales sectores receptores IED en China 2017

Manufactura	Servicios Financieros	Minería	Comercio	Construcción	Resto
-------------	-----------------------	---------	----------	--------------	-------

35.2%	29.8%	7.1%	6.9%	6.0%	15.0%
-------	-------	------	------	------	-------

Fuente: Secretaria de Economía, 2016. No cruza la referencia

No encuentro la liga entre el tema anterior y el que sigue

C. Descripción Empresarial HUAWEI

Historia empresarial

Huawei Technologies Co., Ltd, es una empresa multinacional privada de alta tecnología que se especializa principalmente en la creación de productos electrónicos y provee soluciones de redes personalizadas para operadores de la industria de telecomunicaciones. Huawei nació en la ciudad de Shenzhen como una de las primeras empresas fundadas. Fue en 1987 que su fundador Ren Zhenfei creó la compañía de telecomunicaciones con solo \$5.600 dólares. Empresa que hoy comunica a casi un tercio de la población. El objetivo principal de la empresa acercar la digitalización a cada persona, hogar y organización para lograr un mundo totalmente conectado e inteligente.

Esta empresa comenzó desde abajo, distribuyendo productos PBX importados (productos de telecomunicaciones). En el año de 1993 comenzó con su propia producción y venta de productos, con esto acumuló gran conocimiento y recursos a través de la prueba y el error, lo que provocó dar un paso grande como empresa. Su primer Smartphone fue sacado a la venta hace más de veinte años y desde entonces ha invertido intensamente a la investigación y desarrollo para crear celulares competitivos y a bajos costos. Huawei es la sexta empresa a nivel mundial que más invierte en desarrollo de tecnología y esto ha sido un punto clave para el desarrollo que ha tenido la compañía a lo largo de los años.

Especialización de productos

Huawei es un proveedor líder en el mercado mundial de infraestructuras de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y dispositivos inteligentes. Domina soluciones integradas de redes de telecomunicaciones, tecnología de la información, dispositivos inteligentes y servicios en la nube de las cuales posee gran cantidad de patentes. El segmento Consumidores de Huawei, uno de los tres grupos comerciales de Huawei, abarca smartphones, PC y tabletas, dispositivos de banda ancha móvil, dispositivos para la familia y servicio en la nube de dispositivos, y es el tercer fabricante de smartphones de mayor envergadura del mundo. Lo que sigue debería ser presentado en análisis de resultados

Las patentes de los productos de Huawei al ser analizados desde el aspecto VRIO se obtenemos el siguiente resultado:

Tabla 5. Marco VRIO Aplicado a Huawei.

Valor	Rareza
Sus patentes son un recurso valioso ya que le permiten a la empresa vender sus	Las patentes de Huawei son un recurso raro ya que estas patentes no son fácilmente

<p>productos sin interferencia de la competencia. Esto se traduce en mayores ingresos para Huawei. Estas patentes también le proporcionan a Huawei ingresos por licencias cuando otorga licencias de estas patentes a otros fabricantes.</p>	<p>disponibles y no son poseídas por competidores. Esto permite que Huawei los use sin interferencias de la competencia.</p>
<p>Inimitabilidad Las patentes de Huawei son muy difíciles de imitar esto se debe a que no está legalmente autorizado para imitar un producto patentado. Recursos similares a desarrollar y obtener una patente para ellos también es un proceso costoso.</p>	<p>Organización Las Patentes de Huawei no están bien organizadas, esto significa que la organización no está utilizando estas patentes en todo su potencial. Existe una ventaja competitiva no utilizada que se puede convertir en una ventaja competitiva sostenible si Huawei comienza a vender productos patentados antes de que expiren las patentes.</p>

Mercado con presencia

Los productos de Huawei son instalados y comercializados en más de 170 países. Entre los más importantes se destacan: Brasil, Bolivia, Venezuela, Paraguay, Ecuador, Uruguay, Colombia, Honduras, Costa Rica, Alemania, Francia, Perú, Reino Unido, España, Holanda, Nicaragua, Italia, Singapur, Suecia, Argentina, Nepal, Pakistán, Chile, Irlanda, Australia, Las Filipinas, El Salvador y México.

Competencia directa

Se puede mencionar a Apple, Samsung y Xiaomi entre los principales competidores de la compañía. Pero la principal competencia es Samsung, aunque también mencionaban que era Xiaomi, por ser también de procedencia China, pero este fabricante, aunque es muy importante en el mercado chino, todavía no han podido dar ese salto a la globalización, por lo tanto, aún le falta camino por recorrer antes de alcanzar a Huawei. Entonces, Samsung es catalogado como el principal competidor de la compañía ya que este competidor está presente a nivel internacional y es el mayor fabricante de smartphones a nivel mundial, por lo tanto, Huawei apunta de manera directa a vencer a este competidor.

Estructura de la compañía

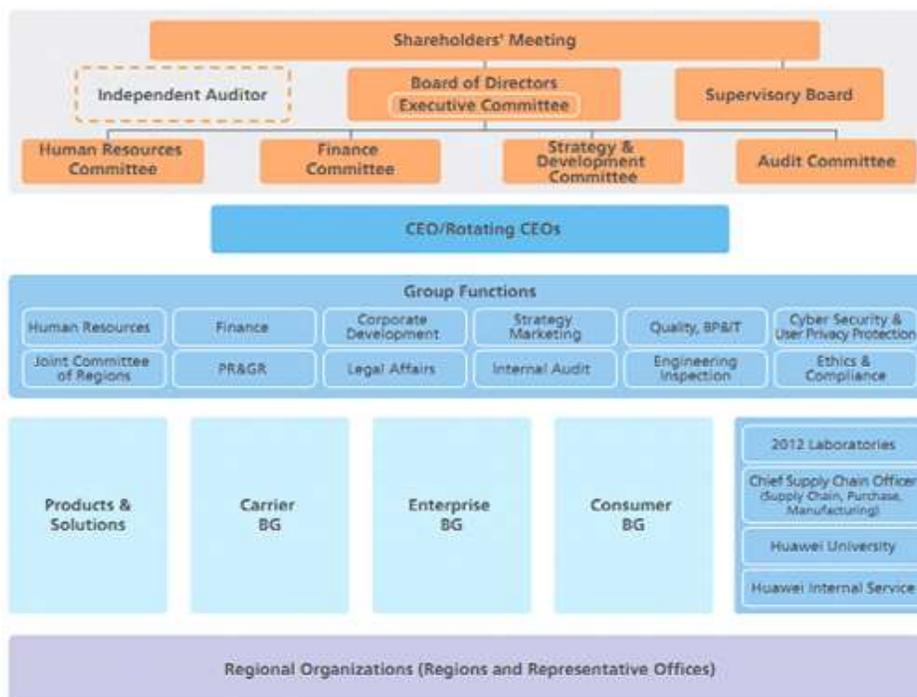
La compañía Huawei se rige por una estructura organizacional que se basa en las características de una empresa multinacional que son sensibles a la demanda y a la rápida información en diversos países del mundo, ofreciendo productos fabricados básicamente en China. Esto quiere decir que su diseño organizacional se adapta a lo complejo de sus operaciones globales y con su principio de atención a sus clientes de manera directa y la forma de llegar a más clientes, aceptando poner a prueba su tecnología ante clientes potenciales, claro ofreciendo siempre un

precio más competitivo que sus competidores y con la adaptación a los requerimientos del cliente.

Este diseño organizacional se compone de tres niveles, en donde el principal nivel es el corporativo general en china, los corporativos regionales componen el segundo nivel, y por ultimo las oficinas de representación regional. Huawei tiene un sistema de rotación de CEO que es liderado por el comité de dirección. Esta administración de la compañía se define como la “colmena global”. Otra razón por la que le llaman colmena, es porque sus trabajadores poseen participación en las acciones, lo cual quiere decir que son propietarios. Actualmente el fundador Ren Zhenfei solo posee el 1.4% de las acciones, el resto se distribuye entre sus empleados.

Además, Huawei tiene vínculos con los centros de I&D por todo el mundo. Huawei cuenta con sedes regionales que abarcan más de 170 países, donde tienen centros de logística, fabricación y finanzas.

La compañía ha establecido una estructura de negocio que se centra en tres dimensiones: clientes, productos y áreas geográficas. Todas las organizaciones crean conjuntamente valor para los clientes, y son las responsables de los resultados financieros de la compañía, de su competitividad en el mercado y de la satisfacción del cliente.



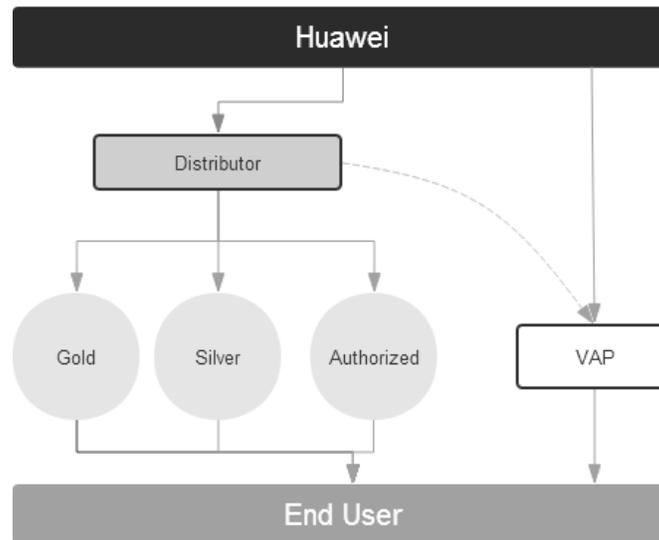
Fuente: Huawei (2018).

Estrategia Empresarial de Internalización

La compañía nació con la meta de ganar participación en el mercado de sus competidores, ganándose a los clientes, atendiendo sus necesidades y adaptándose a ellas de una manera precisa y al menor precio posible. Esta estrategia se creó en China y gracias a ello la compañía se expandió. Esa misma estrategia es implementada en México. Para Huawei esto significa adaptar capacidades para tener una relación personalizada con sus clientes.

La empresa Huawei se basa en la integración vertical fabricando los componentes en sus propias filiales, las empresas evitan tener que comprarlas a terceros que podrían hacérselas pagar a precios más altos. Con esta estrategia Huawei se permite maximizar sus beneficios, por lo que se aumentan indudablemente el potencial de sus inversiones, lo que da como resultado productos innovadores y de buena calidad y de esta manera se aseguran las ventas.

Carlos Delso, Directos de marketing en la compañía asegura que su estrategia más valiosa son sus canales de distribución, llamados “Partner de Canal”, que tiene la siguiente estructura:



Los distribuidores son los encargados de reclutar partners nivel 2 logrando una cobertura uniforme de los mercados regionales y dando asistencia en las áreas de logística y finanzas. Ellos solo pueden comprar los productos de Huawei directamente con la compañía y no puede hacer ventas directas a los consumidores finales.

Los partners nivel 2 están encargados de la venta en los mercados regionales y son los encargados de lograr los objetivos de negocio de la industria, así como identificar oportunidades y buscar la aceptación de los productos de Huawei y vender directamente los productos al consumidor final. Y por último se encuentran los “autorizados”, estos son partners de ventas nivel junior que obtienen la certificación de Huawei y proporcionan asistencia técnica antes y después de la venta para los clientes de una región en específico.

A continuación, se hará un análisis VRIO de la estrategia de distribución llamada “Partner de Canal”.

Tabla 6. Marco VRIO aplicado a la red de distribución.

<p>Valor La red de distribución de Huawei es un recurso valioso. Esto ayuda a llegar a más y más clientes y esto asegura mayores ingresos para Huawei. También garantiza que las actividades de promoción se traduzcan en ventas, ya que los productos están fácilmente disponibles al consumidor.</p>	<p>Rareza La red de distribución de Huawei es un recurso raro y esto se debe a que los competidores necesitarían mucha inversión y tiempo para crear una mejor red de distribución que la de Huawei. Estos también son poseídos por muy pocas empresas en la industria.</p>
---	--

<p>Inimitabilidad La red de distribución de Huawei también es muy costosa de imitar por la competencia, esto ha sido desarrollado a lo largo de los años a prueba y error por Huawei. Los competidores tendrían que invertir una cantidad significativa para imitar un sistema de distribución similar.</p>	<p>Organización La red de distribución de Huawei está organizada ya que Huawei utiliza esta red para llegar a sus clientes al garantizar que los productos estén disponibles en todos sus puntos de venta. Por lo tanto, estos recursos demuestran ser una fuente de ventaja competitiva sostenida para Huawei.</p>
--	--

Internacionalización en México

La llegada de Huawei a México

La compañía llegó a México en el año 2002 abriéndose lugar en el mercado de telecomunicaciones. Diez años después se incorporó al mercado de teléfonos inteligentes, mejor conocidos como “smartphones”. Los tres pilares principales que combina el país de origen con las decisiones locales son los tres siguientes:

- Marketing y servicios post ventas
- Operaciones de montaje para distribución masiva e inmediata al mercado nacional y latinoamericano.
- Actividades de personalización, que tiene lugar en el centro de I +D.
- El director ejecutivo de México es Pengo Yang Peng actualmente.

El trabajo con China inicio en México cuando tres ingenieros mexicanos comenzaron a trabajar para Huawei junto con otros ingenieros de origen chinos para el desarrollo de teléfonos móviles. Su primer objetivo de venta era Telmex, aunque finalmente la primera venta se hizo al Instituto Mexicano del Seguro Social en el año 2003. La estrategia principal que implementaron fue llegar a clientes potenciales, poniendo a prueba sus productos y servicios, con precios más bajos. La empresa al paso de cinco años, envió a técnicos chinos a promocionar la tecnología de telecomunicaciones en varias compañías. Sus principales objetivos eran crear un ambiente de confianza con sus clientes, alta calidad y adaptación a sus necesidades y por supuesto su principal clave, el seguimiento post ventas, que brinda a sus clientes consultorías y capacitaciones técnicas para el uso de los productos Huawei.

El corporativo de Huawei se ubica en la Ciudad de México y cuenta con un centro de I+D, un centro de capacitación y un centro de asistencia técnica global; además, posee una oficina en Monterrey, un centro de manufactura y logística en Guadalajara y oficinas menores en Mérida, Puebla, Tijuana y Querétaro (Huawei, 2014).

Las inversiones que Huawei tiene en México alcanzan la cifra de 10 mil millones de pesos a lo largo de una década, esto ha sido invertido en la construcción de redes de servicios móviles compartidos. Las oficinas de Huawei están presentes en la ciudad de México, Monterrey, Guadalajara, Puebla, Tijuana y Querétaro. Actualmente Huawei emplea a 1,200 personas directamente y a 5,100 indirectamente. De los empleados directos representan el 85% y está

concentrado en la Cd. De México y estas personas son bilingües. Para poder mantener las barreras culturales y una respuesta rápida, la compañía une una persona local con una persona de origen chino para poder llevar la toma de decisiones hasta la sede en China, esto garantiza la comunicación y la transparencia de decisiones. Esto es una estrategia clave en la competitividad de Huawei.

México: Top en Latinoamérica

México es considerado como el país más importante de Latinoamérica para Huawei, ya que en el territorio mexicano se encuentran centros de distribución para Latinoamérica y centros de I&D. Entonces la presencia de Huawei en México es vista desde una perspectiva regional, el interés en nuestro territorio es el mercado mexicano, pero también forma parte de la estrategia global y de su estricta búsqueda del mercado local.

La compañía toma a México como su séptimo país más importante, el cual es arrebatado por China, India, Reino Unido, Australia, Japón y Rusia respectivamente. Aunque México solo representa el 2% de mercado de Huawei, la compañía está interesada en seguir en México por la expansión de los operadores de telefonía y cable, dado que el principal mercado es para la infraestructura de red para estas empresas del sector de telecomunicaciones. También México es importante ya que cuenta con centros de I + D en los que tienen grandes inversiones en desarrollo.

Centro I + D

La abreviación representa el término investigación y desarrollo, estas actividades se llevan a cabo en centros que se dedican a desarrollar nuevos productos y servicios o mejorar algunos.

Por esto Huawei tiene un I+D en la ciudad de México en donde tiene invertido gran capital para el desarrollo de la tecnología 5G. La apuesta que existe por la Red 5G es uno de los desarrollos tecnológicos más importantes en el mundo, y como Huawei tiene ya sus aparatos electrónicos posicionados a nivel nacional, se espera que México sea el primer país que ofrezca la red 5G, ya que Huawei tiene los mayores avances y los más importantes a nivel internacional en la materia. La empresa esta innovando como líder en materia de transmisión de datos ultra rápidos.

Conclusiones

Como resultados encontramos que la mayor estrategia que utilizan las empresas chinas es la de inversión extranjera directa, ya que esta manera las empresas invierten gran cantidad de recursos con el fin de acrecentar sus ganancias. Por este motivo siendo China la segunda potencia mundial se interesa por economías emergentes, como es el caso de la compañía Huawei, que encontró en México un mercado potencial y para desarrollo de sus patentes, estableciendo centros de distribución y de investigación y desarrollo de sus patentes.

Las estrategias de globalización que utiliza son con fines de minimizar los costos de transacción. Por ejemplo, su principal estrategia que es la de “Canal de Partners” disminuye en mucho sus costos de distribución, ya que crea una red con la que puede abarcar gran cantidad de territorio y que a su vez estos partners pueden tener mejores alcances regionales y locales para llegar a cada rincón de su mercado. Está a sido una estrategia que sería difícil de copiar para la competencia

ya que le a Huawei le ha llevado varios años adecuarla a su beneficio. Esto representaría para los competidores un gran desembolso si quisieran alcanzar a Huawei en este aspecto.

La Compañía Huawei es una empresa oligopólica que ha logrado competir con grandes empresas del área de telecomunicaciones, pero está siempre con el fin de disminuir sus precios y proporcionándole al consumidor un nivel de calidad respetable para el aprovechamiento de los productos. También ha trabajado con su lema de adaptarse a las necesidades de sus clientes para lograr una mejor relación, lo que los ha llevado a ganar posicionamiento en el mercado gracias su interés por la opinión del cliente.

Su estructura organizacional ha llevado a Huawei a posicionarse de manera muy positiva, ya que su estructura permite que exista una comunicación transparente y rápida entre sus trabajadores.

Por lo tanto, vemos como la internacionalización de las empresas de alta tecnología de los países en desarrollo es más difícil que las empresas de los países desarrollados. Para las empresas tecnológicas en los países en desarrollo, el nivel tecnológico y la reputación de los países de origen influyen significativamente en la internacionalización de las empresas. Para evitar esta influencia negativa, Huawei tuvo que ingresar primero al mercado de los países en desarrollo antes de ingresar al mercado de los países desarrollados. Como estrategia, muchas empresas de alta tecnología optan por establecer el departamento de I + D o registrar compañías subsidiarias en países desarrollados para desarrollar una participación de mercado internacional.

Referencias bibliográficas

CNUCYD (2018). Informe sobre las inversiones en el mundo 2018. Conferencia de las Naciones Unidas Sobre Comercio y Desarrollo.

Huawei Technologies, 2014, Presentación corporativa 2014 Huawei Technologies, Shenzhen, China, Huawei Technologies Co.

Vargas J. y Guillen, I. (2005). Los procesos de transformación estratégica en relación con la evolución de las organizaciones, Estudios Gerencial

DGIE (2018). Inversión extranjera directa en México y en el mundo, carpeta de información estadística. Secretaría de Economía.

Tratados de libre comercio en México. (2016). Secretaría de Economía. Recuperado de <https://www.gob.mx>.

Varian, H. (2009). Microeconomía Intermedia: un enfoque actual. 7ma Edición. España. Antoni Bosch.

Carrillo, J. (2013). Firmas multinacionales en México: Un estudio sobre la estructura organizacional, la innovación y las prácticas del empleo, Tijuana B.C., El Colegio de la Frontera Norte.

Chablé, J. (2012). El crecimiento de la telefonía móvil # infografía. México: PoderPDA.

Damián, L. (2013). “China y el epicentro económico del Pacífico Norte. Universidad abierta interamericana”: Editorial Teseo.

El Economista. (21 de mayo de 2015). Las nuevas marcas "Made in China": de productos básicos a alta tecnología. Recuperado de <http://www.economista.es/emprendedores-innova/noticias/6728421/05/15/14/Lasnuevas-marcas-Made-in-China-de-los-productos-basicos-a-la-alta-tecnologia.html>.