



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Evaluación de las estrategias de las empresas chinas para entrar en los mercados de la Nueva Ruta de la Seda.

Clave: 201500891

ÍNDICE

1. Resumen y palabras claves, abstract y keywords.....	4
2. Listado de abreviaturas.....	5
3. Introducción	6
3.1. Objetivos.....	6
3.2. Metodología y partes del TFG	6
3.3. Estado de la cuestión.....	7
4. Revisión de literatura	8
4.1. La antigua ruta de la seda.....	8
4.2. La nueva Ruta de la Seda.....	10
4.3. Fundamentos teóricos sobre la elección del modo de entrada en un mercado internacional.....	12
4.4. Aspectos empresariales chinos.	14
4.4.1 La cultura china en el ámbito de los negocios	14
4.4.2 Estrategias de internacionalización de empresas chinas: modo de entrada en los mercados extranjeros	16
5. Estudio de campo	19
5.1. Análisis PESTEL	20
5.1.1. Breve introducción conceptual.....	20
5.1.2. Desarrollo del análisis.....	21
5.1.3. Conclusiones del análisis PESTEL	30
5.2. Análisis CAGE	32
5.2.1. Breve introducción conceptual.....	32
5.2.2. Desarrollo del análisis	32
5.2.3. Conclusiones del análisis CAGE.....	41
5.3. Diamante de Porter	42

5.3.1. Breve introducción conceptual.....	42
5.3.2. Desarrollo del análisis	42
5.3.3. Conclusión del Diamante de Porter.....	58
6. Conclusiones	60
7. Bibliografía.....	63

Índice de figuras

Ilustración 1: Mapa de las antiguas Rutas de la Seda.....	9
Ilustración 2: Mapa del collar de perlas chino.....	11
Ilustración 3: Principales operaciones internacionales de las multinacionales chinas ...	16
<i>Ilustración 4:</i> Estadísticas de cuentas nacionales de la OCDE	24
Ilustración 5: Exportaciones de productos chinos	25
Ilustración 6: Oportunidades y amenazas	31
<i>Ilustración 7:</i> Países miembros OMC	35
Ilustración 8 Importaciones chinas en África	38
Ilustración 9: PIB mundial. Elaboración propia y Banco Mundial	39
Ilustración 10: Clusters en Europa	47
Ilustración 11: Clusters en Nigeria	48
Ilustración 12: Medias proteccionistas mundiales.....	53
Ilustración 13: Cuadro comparativo	59

1. Resumen y palabras claves, *abstract* y *keywords*

Resumen: Este trabajo analiza las estrategias seguidas por China en su expansión por el mundo gracias a su iniciativa de la Nueva Ruta de la Seda a través de la evaluación de las ventajas y los riesgos a los que deben hacer frente las empresas chinas para internacionalizarse. A través de herramientas de análisis estratégico centradas en la evaluación de los entornos de negociación y también mediante herramientas de diseño de estrategias de entrada en nuevos mercados extranjeros, el trabajo concluye que las empresas chinas han estado utilizando una estrategia poco eficiente. Aun obteniendo buenos resultados de esta estrategia, tiene a su disposición otras que le proporcionarían un éxito superior. Para ello, ha empleado una estrategia de entrada diferente en cada uno de los distintos países, destacando entre ellos el método “*Do it yourself*” basado en el crecimiento orgánico. El trabajo concluye que esta estrategia predominante no es del todo acertada como consecuencia de las enormes diferencias culturales y necesidades de adaptación.

Palabras clave: Nueva Ruta de la Seda, estrategia empresarial, China, internacionalización, modo de entrada.

Abstract: This paper analyzes the strategies followed by China in its expansion around the world thanks to its New Silk Road initiative by assessing the advantages and risks faced by Chinese companies to internationalize. Through strategic analysis tools focused on the assessment of trading environments and also through tools for designing strategies for entering new foreign markets, the paper concludes that Chinese companies have been using an inefficient strategy. Even if this strategy has produced good results, China has at their other that would provide them disposal others that would provide with great success. To this end, it has employed a different entry strategy in each of the various countries, the most important of which is the "Do it yourself" method based on organic growth. The paper concludes that this predominant strategy is not very successful as a result of the enormous cultural differences and adaptation needs.

Key words: *New Silk Road, business strategy, China, internationalization, modes of entry,*

2. Listado de abreviaturas

ALC: América Latina y el Caribe.

ATCI: Asociación Transatlántica para el Comercio y la Inversión.

BRICS: Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica.

EE.UU.: Estados Unidos.

FAI: Escuela de Administración Informática.

FDI o IED: *Foreign Direct Investment* o Inversión Extranjera Directa.

FMI: Fondo Monetario Internacional.

I+D: Investigación y Desarrollo.

INATEL: Instituto Nacional de Telecomunicaciones.

OECD/OCDE: *Organisation for Economic Co-operation and Development* u Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos.

ONU: Organización de Naciones Unidas

OMC: Organización Mundial del Comercio

PCCh: Partido Comunista Chino.

PIB: Producto Interior Bruto.

PWC: Price Waterhouse Cooper.

TTL: *Trans-Pacific Partnership* o Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica.

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

URSS: Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas.

3. Introducción

3.1. Objetivos

El presente trabajo de investigación analiza las condiciones en las que se desarrolla la iniciativa china de expansión hacia el exterior conocida como “Nueva Ruta de la Seda”. En concreto, se pretenderá determinar el carácter estratégico del proceso seguido por las empresas chinas para seleccionar los mercados a través de los cuales desarrollarán sus actividades internacionales. Para ello, se estudiarán las diferencias entre las distintas regiones y se valorarán las decisiones estratégicas adoptadas para entrar en esos mercados.

3.2. Metodología y partes del TFG

Para analizar la situación se han empleado tres modelos de análisis estratégico del entorno de los negocios: los modelos PESTEL, CAGE y Diamante de Porter. Sus herramientas nos permitirán analizar los distintos factores del entorno que han sido, son y deben ser tenidos en cuenta por las empresas chinas en su expansión por cualquier país del mundo.

Debido al gran número de países y gracias a las similitudes culturales entre unos y otros, para realizar el análisis se ha optado por regiones con características similares, los siete continentes a excepción de la Antártida y con distinción entre América del Norte y del Sur, y dentro de estas regiones, en ocasiones, significar un país concreto.

A la hora de recopilar información para el mencionado análisis estratégico se ha acudido a documentos de la base de datos de la Universidad Pontificia Comillas sobre el comercio en la Ruta de la Seda, las estrategias de internacionalización, factores del entorno, sectores más influyentes y condiciones de la demanda. Entre los documentos podemos encontrar artículos de revistas científicas e institucionales, artículos periodísticos, informes de consultoras, de instituciones internacionales y de entidades estatales, entre otros. También se han empleado informes de consultoras como McKinsey Company o Price Waterhouse Cooper; informes elaborados por organismos nacionales, como el ICEX, y organizaciones internacionales, como Transparencia Internacional o la ONU.

3.3. Estado de la cuestión

Durante la última década, China ha pasado a ser una de las mayores potencias económicas mundiales hasta casi desbancar a Estados Unidos (EE.UU.) en numerosos aspectos (VELARDE, 2018). Todo ello no ha surgido de la nada. Ha sido producto de una iniciativa alentada por el Gobierno chino para sacar a su país de la miseria que vivió tras el Gran Salto Adelante.

China se ha convertido en el país de más rápido crecimiento económico. Ha sido capaz de demostrar que se puede salir de la miseria y convertirse en un territorio de esplendor económico en pocos años. La expansión internacional ha jugado un papel esencial. Con el paso de los años, las empresas chinas han ido creando lazos y estrechando relaciones con diversos países, expandiéndose hacia nuevos territorios ganándose la confianza de los Estados y de los consumidores adquiriendo un gran peso en la economía de estos países (ARAGONÉS, VILLALOBOS & CORREA, 2020, pág.34).

Las empresas chinas se han internacionalizado hacia aquellos territorios que les proporcionaban mayores ventajas de diversas maneras. Han saltado al vacío trasladándose directamente a esos territorios a construir un imperio; o han precisado de la colaboración de otras empresas del lugar de destino para conocer a los consumidores; o han empezado por comprar poco a poco las empresas del lugar de destino adquiriendo así el control. Fuere cual fuere la estrategia, el proceso no ha sido fácil (VIDAL, 2018).

Antes de expandirse hacia el exterior, las empresas chinas han sopesado y valorado todos los factores y elementos que pueden influir en el éxito o fracaso de su estrategia. Muchos estudios han analizado los diversos factores que pueden influir en una decisión de tal calibre (BROUTHERS, 2002). Sin embargo, no existe ningún consenso sobre los factores esenciales. De ahí que el objeto del trabajo sea analizar desde otra perspectiva la idoneidad de las decisiones adoptadas por las empresas chinas. Trataremos de responder así a preguntas como: ¿cuál ha sido la estrategia adoptada por las empresas chinas? ¿Es

esta adecuada? ¿Es eficiente? ¿Qué elementos han debido de tener en cuenta para internacionalizarse? ¿Podrían haberlo hecho diferente?

4. Revisión de literatura

4.1. La antigua ruta de la seda

Desde la Antigüedad, los seres humanos se han estado desplazando de un lugar a otro y han comerciado con sus vecinos intercambiando bienes, habilidades e ideas.

A lo largo de la historia, Europa y Asia estuvieron atravesadas por rutas aisladas de comunicación y de comercio, que poco a poco se unieron para formar lo que hoy se conoce como las Rutas de la Seda; rutas a través de la tierra y el mar, a lo largo de las cuales la seda y muchos otros bienes se intercambiaron durante más de dos mil años. Las rutas marítimas, parte importante de esta red que une Oriente y Occidente por mar, se utilizaban principalmente para el comercio de especias, por lo que también fue conocida como “Rutas de las Especias” (COLIN, 2014).

Estas vastas redes permitían el transporte de mercancías y bienes preciosos, el constante movimiento y la fusión de poblaciones y la transmisión de conocimientos, ideas, culturas y creencias, lo que tuvo un profundo impacto en la historia y en las civilizaciones de los pueblos euroasiáticos. Los viajeros de las Rutas de la Seda se sentían atraídos por el intercambio intelectual y cultural producido en las ciudades ubicadas en ella, muchas de las cuales se convirtieron en centros de cultura y aprendizaje. Así pues, la ciencia, las artes, la literatura, la artesanía y las tecnologías se compartieron y se difundieron entre las diferentes sociedades, y con ellas, las diferentes lenguas, religiones y culturas (COLIN, 2014).

La denominación “La Ruta de la Seda” es relativamente reciente. A mediados del siglo XIX, el geógrafo alemán Ferdinand Von Richthofen, erróneamente, denominó así a la red de comercio y comunicación, que era un calado cambiante de caminos hacia el Mediterráneo, Die Seidenstrasse (“La Ruta de la Seda”) (UNESCO, 2019), como si fuera una ruta de una sola vía.

Los historiadores sin embargo datan los inicios de la denominada Ruta de la Seda en el siglo II A.C, aunque el tráfico comenzó bastante con anterioridad a que se escribiera sobre ella. Más de seis siglos antes, en un poblado neolítico de Anatolia, se descubrió un gusano esculpido en seda china en una taza de marfil y los arqueólogos desenterraron un capullo roto artificialmente (COLIN, 2014). Seda china de 1500 A.C. ha aparecido también en tumbas del norte de Afganistán y hebras de seda trenzadas en los cabellos de momias egipcias del siglo X A.C. Años después, se encontró seda en el sepulcro de un príncipe de la Germania de la Edad de Hierro y en las ruinas de la ciudad de Turkmenistán, seda de finales del tercer milenio antes de Cristo (COLIN, 2014).

La seda no era lo único que viajaba. Las caravanas que partían de ciudades como Changan llevaban también hierro, bronce, lacas y cerámicas; las que regresaban del oeste transportaban vidrio, oro, plata, especias y gemas indias, telas de lana y lino, y en ocasiones incluso esclavos (UNESCO, 2019). Desde China hacia el oeste se difundieron semillas de naranjo, albaricoquero, melocotoneros, así como rosas, camelias, peonías, azaleas y crisantemos. Desde Persia y Asia central llegaron a estos terrenos la vid y la higuera, el lino, las granadas, el jazmín, las aceitunas y numerosas hortalizas y hierbas medicinales (UNESCO, 2019). Fueron miles de productos los que se desplazaron a través de estas rutas, de ciudad en ciudad, en los itinerarios que se muestran en la *Ilustración 1*.



Ilustración 1: Mapa de las antiguas Rutas de la Seda (UNESCO, 2019)

4.2. La nueva Ruta de la Seda

Desde la llegada de Xi Jinping al liderazgo del Partido Comunista Chino (PCCh) en 2013, las relaciones de China con Rusia y los países del centro y sur de Asia se han fortalecido notablemente (MARTINEZ LAINEZ, 2016, pág. 47). En este contexto, China introdujo la iniciativa “*Belt and Road Initiative*” (BRI) o también denominada “*One belt, One Road Initiative*” (OBOR) (CHAISSSE J. &., 2018, pág. 163).

La iniciativa “*Belt and Road*” recae sobre tres pilares. En primer lugar, **extender el desarrollo económico de China por el mundo** a través de la inversión en infraestructura y nuevas rutas comerciales. En segundo lugar, **crear interdependencia entre China y otros países** y regiones a través de redes de alianzas globales. Y, por último, centrarse en Asia como parte de una nueva “**diplomacia de vecindad**” (LO C. , 2015, pág. 55).

El primer pilar se pretende conseguir construyendo un mercado económico común, tanto terrestre como marítimo, que englobe los países de Europa, África y Asia. Dada la vasta extensión de esta nueva ruta, ella se subdivide a su vez en otras dos rutas que son: la Línea Norte y la Línea Media¹. La Línea Norte empieza en Pekín pasando por Rusia, Alemania y acabando en los países escandinavos; mientras que la Línea Media, parte de Pekín, se dirige por Urmqi, Afganistán, Kazajstán, Hungría hasta Lisboa o Londres.

La llamada iniciativa de la ruta tiene por objetivo incrementar las infraestructuras políticas y financieras y las conexiones entre los pueblos a través de una gran inversión para la construcción de transportes (ALBERT FERRERO, 2019, pág. 941). Ejemplo de ello son los proyectos de ferrocarriles Mombasa-Nairobi, ya en funcionamiento; o los de China-Hungría-Serbia, China-Laos y China-Tailandia actualmente en construcción (ALBERT FERRERO, 2019, pág. 945).

Esta iniciativa cuenta además con una línea marítima que se ha hecho patente a través de lo que se conoce actualmente como “El collar de perlas” (*Ilustración 2*). Se puede definir como un *arrendamiento por tiempo limitado de puertos de aguas profundas para sus líneas de aprovisionamiento marítimo hasta Oriente Medio* (ALBERT FERRERO, 2019,

¹ Existen otras rutas o caminos al nuevo cinturón económico de la Ruta de la Seda que pueden consultar en el sitio web *Belt and Road* con URL: [http:// beltandroad.hktdc.com/](http://beltandroad.hktdc.com/) (consultado el 25 de septiembre de 2019).

pág. 947). Este “collar de perlas” refuerza las líneas de navegación de suministro energético más importantes (CENTRO DE EDUCACIÓN E INVESTIGACIÓN PARA LA PAZ, 2014, pág. 121) e incrementa la influencia de China en el mundo.



Ilustración 2: Mapa del collar de perlas chino (GIL LOBO, 2017)

De esta manera, empresas como COSCO, China Merchants o China Investment Corporation – respaldadas por el gobierno central – han optado por fomentar esta iniciativa haciéndose con el control de puertos estratégicos como los de Pireo (Grecia), Gwadas (Paquistán) y Melbourne (Australia), entre muchos otros (CANTERO, 2019).

El segundo pilar se enfoca en la creación de una interdependencia entre China y el resto de los territorios del mundo abriendo oportunidades de negocio a numerosos países que acabarían beneficiándose de un orden internacional más estable (ESTEBAN, M. & OTERO-IGLESIAS, M., 2015). Esta interdependencia pretende impulsar el comercio y las inversiones, así como los intercambios científicos, culturales y académicos entre las sociedades de los países que formen parte de esta ruta (ESTEBAN, M. & OTERO-IGLESIAS, M., 2015). Un claro ejemplo es el “Documento sobre la política de China hacia América Latina y el Caribe” (ALC). Un documento a través del cual China planteó el objetivo de establecer la asociación China-ALC de cooperación integral basada en igualdad y beneficio recíproco y desarrollo conjunto (ACUÑA.; AGUIRRE.; ÁVILA & MENDOZA, 2018)

Finalmente, el tercer pilar se centra en la ‘diplomacia de vecindad’. Bajo este nombre lo que pretende China es mejorar las relaciones con los países vecinos promoviendo la paz, la estabilidad y el desarrollo vecinal (LI & YUWEN, 2016). Los vecinos a los que se refiere son los que se encuentran al este de los Urales, el estrecho del Bósforo y el Canal de Suez; al sur del Cáucaso; y al oeste del mar Bering; es decir, un total de sesenta y dos países. Hay que tener en cuenta que en muchos países de la Ruta la situación política es considerablemente inestable y, el hecho de que OBOR sea una estrategia a largo plazo, obliga a China a crear lazos con estos países teniendo en cuenta su situación y sus conflictos de interés (LI & YUWEN, 2016).

En definitiva, esta iniciativa nos lleva a considerar al porvenir chino como uno grandioso. De ahí que numerosos analistas consideren que si continúa con ese nivel de crecimiento se esté amenazando seriamente los intereses económicos de los EE.UU., India y Japón.

4.3. Fundamentos teóricos sobre la elección del modo de entrada en un mercado internacional.

La globalización y el crecimiento mundial de la inversión extranjera directa o *foreign direct investment* (FDI) ha generado un gran interés entre los gestores de empresas sobre las distintas estrategias de expansión (SHEN & PUIG, 2017, pág. 172). Una característica fundamental de estos estudios es el análisis de cómo una empresa multinacional aborda las desventajas en comparación con las nacionales que tienen mejor información sobre el país, economía, idioma, derecho y política (HYMER, 1960). Así pues, el dónde y el modo de entrada apropiado son dos de las decisiones más importantes que debe tomar una empresa a la hora de internacionalizarse.

El modo de entrada en un mercado extranjero es una de las decisiones más críticas en la estrategia de internacionalización de una empresa (AGARWAL & RAMASWAMI, 1992). Esta decisión consiste en la forma en que una empresa desea llevar a cabo sus actividades comerciales y el grado de participación en un mercado extranjero bien mediante exportaciones, *joint-ventures* o el establecimiento de sus propias filiales (SHEN, PUIG & PAUL, 2017, pág. 429).

La decisión no es baladí. Es importante porque no sólo conduce a un mayor rendimiento de las filiales sino también al logro del objetivo de la empresa matriz. Supone un éxito a largo plazo o un fracaso. Si se opta por el método erróneo cambiar la estrategia no es fácil porque supone una pérdida considerable de tiempo y de dinero (ROOT, 1987). Además, el modo de entrada de los inversores extranjeros también influye en la estructura competitiva de la industria local. Así pues, cuando las empresas se introducen en los mercados extranjeros les preocupa conseguir la legitimidad para ‘encajar’ en el entorno del país receptor ya que ello repercute en su rendimiento y en sus posibilidades de supervivencia (AHSAN & VAN WYK, 2018, pág. 38).

Aunque a lo largo de los años se ha prestado mucha atención a este tema, no se ha establecido ningún enfoque particular para determinar exactamente los factores esenciales del modo de entrada (MROZCEK, 2014, pág. 49). No obstante, numerosos estudios han destacado varios factores que deben tener en cuenta las empresas y todos ellos comparten una característica: todos son factores macroambientales (MROZCEK, 2014, pág. 50).

De entre los diversos estudios podríamos destacar **factores de los países receptores y de sus efectos en las decisiones** que pueden tener impacto en el desarrollo empresarial como el entorno político, restricciones jurídicas (BROUTHERS, 2002), condiciones económicas o de mercado (CHARI & CHANG, 2009) y aspectos culturales (BROUTHERS, 2001). La experiencia de las empresas nacionales es también otro elemento a tener en cuenta, así como la reputación, los recursos y capacidades, los productos diferenciados o las características de la gestión nacional de empresas (SHEN, PUIG & PAUL, 2017, pág. 438).

También se analizan **factores de la industria y del mercado** tales como el tamaño del mercado, el potencial de crecimiento, la fluctuación de la demanda o las barreras de entrada o salida. Por ejemplo, la avanzada tecnología de un determinado país puede obligar a la empresa a invertir más en I+D+i para poder entrar en ese mercado y ser más competitivo. Y al final, esto se traduce en un mayor coste. Finalmente, los **factores de la inversión o de la empresa** son factores que se centran en las motivaciones de los inversores, el tamaño de la inversión, el papel de los inversores en el negocio o sus

capacidades, los sectores más especializados de un territorio (SHEN, PUIG & PAUL, 2017, pág. 429).

La falta de consenso en cuáles son exactamente los factores o variables que se deben analizar ha llevado a que numerosos estudios hayan propuesto y examinado un gran número de determinantes del modo de entrada. Se emplean diferentes tipos de teorías como la teoría de los costes de transacción que se centra más en la especificidad y coste de los activos, la frecuencia o los riesgos económicos; la teoría institucional que otorga un mayor peso a las normas, políticas y valores; teoría de la distancia cultural orientado principalmente en diferencias culturales entre el país de destino y el de origen; teoría de los recursos o del riesgo, entre muchas otras (SHEN, PUIG & PAUL, 2017, pág. 434-439).

Así pues, la elección del modo de entrada conlleva una ardua tarea de investigación y análisis del entorno del país de destino y del de origen.

En el presente trabajo, los marcos de referencia utilizados - los métodos PESTEL, CAGE y el Diamante de Porter - analizan principalmente cuestiones relativas a la cultura de tal manera que nos encuadramos en la teoría de la distancia cultural, centrándonos en las diferencias culturales entre los países de destino y origen.

4.4. Aspectos empresariales chinos.

Son muchos los motivos que llevan a China a impulsar esta iniciativa. Como ya se ha dicho, desde un punto de vista económico, el principal objetivo de contenido económico es crear zonas económicamente interconectadas que se extiendan por el mundo. Para crearlas es necesario que las empresas chinas y sus actores entablen relaciones con personas de diferentes culturas y orígenes según el lugar hacia el cual quieran expandirse. Esto nos lleva a plantearnos entonces ¿qué diferencias existen entre los chinos y los occidentales, por ejemplo, a la hora de negociar o qué características son propias de la negociación china?

4.4.1 La cultura china en el ámbito de los negocios

La cultura oriental china es considerablemente diferente de la de los países occidentales. Aspectos característicos de esta cultura son: la gran importancia que adquiere la familia, la falta de privacidad, un exceso de autocontrol, la falta de contacto, etc. En materia de negociación, Ávila (2005) precisa que los chinos han sido siempre famosos por su habilidad negociadora y en particular por sus dotes para manipular situaciones y regatear. Suelen utilizar la psicología y manejan el tiempo para conseguir una mayor eficacia. Están entrenados para detectar fuerzas y debilidades del adversario y sacar ventaja de este conocimiento (PARAMO MORALES, 2010).

Kenna y Lacy (1996) analizaron los principales elementos presentes en las negociaciones con chinos e identificaron los siguientes: ambigüedad, paciencia, regateo, pensamiento holístico, y comunicación respetuosa, entre muchos otros. Algunos de estos elementos, que pueden ser muy diferentes a la forma de negociación occidental, son analizados por las empresas antes de hacer negocios con otras empresas de diferente cultura. De ahí que China esté tentado a vincularse con empresas de otros países del entorno para servirse de ellas como trampolín a la cultura occidental. Tal sería el caso de Singapur que, aun siendo un país asiático, constituye un nodo económico y político². Participa de este criterio Teo Siong Seng, director general de “Pacific International Lines”, quien está en proceso de constituir una joint-venture con la empresa china Cosco al afirmar lo siguiente: “*Las empresas chinas por sí solas pueden no tener suficiente experiencia para llevar a cabo sus inversiones en otros países. Tienen que aprender la forma en que tratamos a los locales y la forma en que negociamos*” (BLOOMBERG BUSINESSWEEK, 2016, págs. 17-18).

Lo anterior pone de manifiesto que las diferencias culturales de negociación en el mercado son un obstáculo para la internacionalización y que por ello, las empresas chinas así como la mayoría de empresas extranjeras han optado por distintas estrategias que les permitan disminuir, en la medida de lo posible, tales dificultades.

² Se llama ‘nodo’ en el ámbito de las relaciones internacionales a los centros de referencia o influencia de índole transnacional. Los nodos pueden ser mundiales (Londres, Nueva York) o regionales (Singapur, Hong Kong).

4.4.2 Estrategias de internacionalización de empresas chinas: modo de entrada en los mercados extranjeros

A finales del siglo XX, China se convirtió en un foco de producción de las empresas extranjeras que aprovecharon su bajo coste de mano de obra y sus técnicas de producción en masa. Ello permitió que las empresas chinas empezaran a especializarse en productos y tecnologías cada vez más sofisticados y paso a paso, se convirtieran en líderes mundiales en productos como, por ejemplo, teléfonos móviles (Huawei) (QUER; CLAVER-CORTES & RIENDA, 2007)

En consecuencia, en los últimos años ha crecido exponencialmente el número de multinacionales chinas en el mercado global. Estas multinacionales han protagonizado trascendentales adquisiciones internacionales (*Ilustración 3*).

Empresa China	Empresa objetivo	Tipo de operación	Año
CDH Investment	Grand Pharmaceutical, Ltd.	Adquisición	2018
Baosteel	Wisco	Fusión	2016
China Merchants Bank		Subsidiaria en Taiwan	2011
Anta Sports	Amer Sports	Adquisición	2018
Baozun	Misako	Joint venture	2018

Ilustración 3: Principales operaciones internacionales de las multinacionales chinas (Elaboración propia a partir de CHINA DAILY, 2019)

Pero ¿cuáles son las estrategias de entrada en el exterior de las empresas chinas? Con carácter general, son tres los métodos para implantar una estrategia de crecimiento: el crecimiento interno u orgánico, el crecimiento externo (fusiones y adquisiciones) y las alianzas estratégicas (*joint-ventures*, consorcios, licencias, franquicias, subcontratación a largo plazo...) (JOHNSON.; WHITTINGTON; et al., 2017)

En el caso de China, son tres las estrategias de entrada empleadas en el proceso de internacionalización (CHILD & RODRIGUES, 2005) y son las siguientes:

La primera son las *joint-ventures*. Esta estrategia consiste en que las empresas chinas se asocien con una multinacional extranjera para beneficiarse de su conocimiento y poder acceder a las prácticas más modernas que le ayuden a fortalecer la competitividad internacional. En este supuesto, el riesgo de inversión es entonces compartido con la otra empresa con la que se ponen en común los distintos recursos y se facilita la entrada al mercado a través de la reducción de barreras. Dado que las diferencias culturales, de dirección y de trabajo juegan un papel muy importante, las empresas prefieren optar por este método al existir en su entorno un alto riesgo político y cultural (LÓPEZ-DUARTE & VIDAL-SUÁREZ, 2013, pág. 2252). En consecuencia, si una empresa china quiere entrar en un nuevo territorio deberá valorar primero cómo va a hacerlo y cuál de todas las formas le resulta más ventajosa y el asociarse con una empresa extranjera es una buena decisión. Este tipo de estrategia ha sido empleada por empresas como “Galanz” o “Huawei” (QUER; CLAVER-CORTES & RIENDA, 2007).

La segunda modalidad de entrada en un mercado extranjero es la **adquisición o método de crecimiento externo**. Este método consiste en la compra de la mayoría o la totalidad de las acciones de una empresa del mercado o territorio al que se quiere acceder. Las empresas están principalmente motivadas por su deseo de alcanzar mayores mercados, aumentar su economía de escala, eficiencia y poder de mercado, o incluso mejorar sus conocimientos tecnológicos aprovechando las oportunidades que el nuevo territorio les ofrece (JOHNSON; WHITTINGTON et al. 2017).

Un ejemplo de ello podría ser la adquisición por parte del fondo de capital riesgo ‘Orient Hontai Captial’ del 53,5% de las participaciones de la empresa audiovisual española Imagina Media Audiovisual, S.L; o la adquisición del 80% de las acciones de Nexperia BV - fabricante de semiconductores - por parte de ‘Wingtech Technology’ (CHINA DAILY, 2019).

Y, por último, la tercera vía ha sido la **expansión orgánica internacional** basada en la premisa “*Do it yourself*” a través del establecimiento de nuevas subsidiarias (*wholly owned subsidiaries* - WOS) en otros países que permite a sus dueños mantener un control

completo, integrarse y coordinarse de forma rápida y eficiente a pesar de la independencia que tanto caracteriza a esta forma legal (QUER; CLAVER-CORTES & RIENDA, 2007).

El WOS es preferible cuando los costes contractuales de organizar, supervisar y obligar a cumplir un acuerdo de colaboración o de encontrar un socio apropiado son superiores a que los costes administrativos de gestión (KUO, KAO, CHANG, & CHIU, 2012, págs. 248-263). También en el caso de industrias concentradas y de alto crecimiento, las empresas extranjeras prefieren entrar a través de WOS que hacerlo mediante adquisiciones o joint-ventures (ELANGO & SAMBHARYA, 2004, pág. 107). Para empresas inexpertas y no familiares ya que en la medida en que acumulan experiencia internacional dejan de depender de la ayuda de los socios (KUO, KAO, CHANG, & CHIU, 2012).

Éste último método de internacionalización ha sido el más utilizado por China para expandirse y, en ello ha influido la reticencia de numerosos países hacia las adquisiciones chinas. Para poder establecer subsidiarias en nuevos territorios han optado por una estrategia centrada en el aprendizaje porque la mayor desventaja competitiva de este método de internacionalización radica en el conocimiento deficiente de la cultura del país anfitrión (HYMER, 1976). Sin embargo, este inconveniente puede aliviarse aprendiendo de la experiencia pasada de expansión de grandes empresas. De esta manera se puede reducir la incertidumbre sobre los resultados del desempeño (YUAN & PANGARKAR, Inertia versus mimicry in location choices by Chinese multinationals, 2010, pág. 297).

Por ejemplo, en Asia, la Universidad de Taipéi llevó a cabo un estudio con el objetivo de identificar cómo han influido las empresas taiwanesas con sede en China en la decisión de empresas chinas de establecerse en Taiwán (CHUN, 2015, pág. 175). Empresas chinas como el Banco de comunicaciones, Shanghai Airlines, Xiame Airlines, Grupo Zhangzidao, S.L. o Grupo Yangtze inversiones y desarrollo entre otros, adquirieron experiencia en internacionalización al asociarse a las empresas taiwanesas con sede en China. A raíz de esta asociación incrementaron sus conocimientos y experiencia en comercialización, fabricación y gestión de la cadena de suministro, establecieron la integración vertical y horizontal, y construyeron puentes interculturales a través del estrecho (CHUN, 2015, pág. 178). Así, en vez de recopilar información directamente de

las empresas en Taiwán, optaron por recopilar la información de las establecidas en su territorio y a partir de éstas, llevar a cabo su estrategia de internacionalización.

Pero esta estrategia de obtención de información no ha sido la única. Las empresas de servicios chinas tienden a importar insumos antes de exportar servicios. Al importar insumos para la producción o incluso al importar productos finales, una empresa puede aprovechar el conocimiento creado en otro lugar e integrarlo a sus propios productos o servicios (GROSSE & FONSECA, 2012, pág. 366). De aquí que la mayoría de los productos chinos son simplemente imitaciones de otros existentes.

Toda esta información recopilada facilita a los chinos el establecimiento de subsidiarias en otros territorios porque, inconvenientes como la diferencia cultural, desaparecen al aprender cuáles han de ser las características que deben reunir los productos para que tengan éxito en el territorio o cuál ha de ser la forma de organización que debe adoptar la subsidiaria para no fracasar.

Por tanto, parece que las estrategias de las empresas chinas son llevadas a cabo tras un análisis exhaustivo del entorno. Pero ¿son adecuadas estas estrategias de internacionalización para cumplir los objetivos de la Nueva Ruta de la Seda? Para responder a esta pregunta, vamos a realizar un análisis del entorno chino a través de tres modelos: PESTEL, CAGE y el diamante de Porter. Estas herramientas permiten identificar determinadas circunstancias que pueden influir en el entorno de un sector determinado, conocer las diferencias entre segmentos del mercado de otro en que una empresa desarrolla generalmente su actividad y averiguar las ventajas y desventajas competitivas de una región o segmento. Todo ello con la finalidad de minimizar los riesgos que afrontan las empresas a la hora de internacionalizarse. Ejemplo de ello sería poder estar previamente preparado ante algunas amenazas previsibles e incrementar la probabilidad de éxito y eficiencia de una empresa.

5. Estudio de campo

Para el análisis de las cuestiones mencionadas en el epígrafe anterior se utilizarán tres herramientas sucesivas, los análisis de PESTEL, CAGE y el Diamante de Porter. Los recursos más utilizados han sido las bases de datos disponibles en la página web de la

Universidad Pontificia Comillas, artículos de revista, noticias de periódicos e informes de diversas instituciones.

El mayor problema habido a la hora de obtener información ha sido la búsqueda de fuentes chinas. Y ello porque la mayoría de los informes o análisis se encuentren en idioma chino y también porque el Gobierno chino controla la información que proporciona al mundo de tal manera que la mayoría de las fuentes no son de primera mano (CONSEJO DE ESTADO CHINO, 2014). Por otro lado, con la idea de centrarnos en un país o región de los principales continentes del mundo a la hora de centrarnos en África no había tanta información de Nigeria en comparación con los otros países objeto de análisis en el presente trabajo lo que ha dificultado considerablemente la realización de un trabajo eficaz.

Antes de adentrarnos en el estudio exhaustivo, es preciso mencionar que el análisis PESTEL está centrado en el país que se quiere internacionalizar, es decir, en China. Se estudiarán así las características del entorno macroeconómico chino que favorecen o dificultan el proceso de internacionalización de sus empresas, lo que incluye desde medidas adoptadas por el gobierno chino para controlar los mercados hasta los acuerdos adoptados por China para mejorar las relaciones comerciales internacionales. Sin embargo, los análisis CAGE y el Diamante de Porter se centran en los países que China elige como destino para su expansión internacional. Y se valoran las similitudes y el encanto de un país o región que les hace más atractivos para que China decida adentrarse en su mercado, junto con las diferencias y desventajas competitivas de un territorio que lleva a las empresas chinas a “descartarlo”.

5.1. Análisis PESTEL

5.1.1. Breve introducción conceptual

El análisis PESTEL es una herramienta que proporciona una lista de cuestiones potencialmente importantes que influyen en la estrategia de una empresa. Para ello emplea seis factores macroambientales que componen su acrónimo. Los factores son: Políticos (P), Económicos (E), Sociales (S), Tecnológicos (T), Medioambientales (E -

de la palabra inglesa ‘*environment*’) y Legales (L) (JOHNSON, WHITTINGTON, et al., 2017).

5.1.2. Desarrollo del análisis.

a. Político (P)

El origen del Partido Comunista Chino se inicia con Mao Zedong y su estrategia “El gran salto adelante” (1958-1961). A través de ella, se llevó a cabo la modernización del país a través de la reindustrialización. Se inició con una reforma en el campo y continuó por la de la industria. Su sucesor Deng Xiaoping optó por ‘modificar el régimen comunista’ introduciendo tintes capitalistas. Deng Xiaping afirmaba: “*A quién le importa si un gato es blanco o negro, siempre que atrape a los ratones*”. Lo que aplicado a este caso se reduce a que no está de más introducir medidas capitalistas, mientras se consiga el fin que se quiere y el país se mantenga globalmente comunista. Así se ha llegado al régimen actual, un régimen que ellos denominan “socialismo con características chinas” y que los países occidentales definen como “capitalismo totalitario” (UZQUIANO, 2019).

Con Mao Zedong, las **empresas** chinas caracterizadas por ser, en su mayoría, **públicas controladas por el Estado** se empezaron a privatizar. Existía una tensión entre el deseo de mantener en control político absoluto y la necesidad de éxito económico que exige un libre mercado (RUDD, 2019). El deseo por un crecimiento económico suficiente que permitiera mejorar el nivel de vida ha dado lugar a numerosas reformas económicas y una cierta apertura de la economía. Así, hoy en día, la República Popular China es un Estado comunista abierto a una economía de mercado. Esto ha supuesto una pérdida de control político y la privatización parcial de numerosas empresas. Muchas empresas han pasado a tener un modelo mixto con capital público y privado. Este control por parte del Estado es y debe ser tenido en cuenta por las empresas chinas a la hora de expandirse porque restringe la libertad en la toma de decisiones. Las empresas no tienen una completa libertad a la hora de decidir sobre la forma de internacionalización o la publicidad que pueden emplear para promocionar sus productos sino que se encuentran sometidos a la aprobación estatal que en muchas ocasiones puede ser demasiado restrictiva.

Asimismo, en este punto podemos destacar la guerra comercial que existe entre EE.UU. y China. En agosto de 2019 China **incrementó considerablemente los aranceles** a los productos norteamericanos lo que provocó una reacción del Presidente de EE.UU., Donald Trump, quien decidió a su vez elevar los de los productos chinos del 25 al 30 por cien, es decir, por valor de 250.000 millones de dólares. Esta guerra comercial que perduró durante varios meses parece haberse “estabilizado” en enero de 2020. Ambos estados han llegado a un acuerdo comercial parcial que reduce algunos aranceles e impide otros. Sin embargo, este pacto no acaba con las razones que originaron la guerra comercial lo que hace dudar de su eficacia. El acuerdo mantiene la mayoría de los aranceles americanos, un impuesto bastante más elevado para los productos chinos del que pagan los ciudadanos por la compra de productos procedentes de cualquier otro lugar. Esto claramente provocará un descenso en la compra de productos chinos por parte de los estadounidenses y dificultará la estrategia empresarial de expansión hacia un país con un PIB de 19.39 billones de dólares y con ello, la competitividad china en el mundo (BRADSHER, 2020).

China fortaleció su alianza económica con la Unión Europea (UE) con el objetivo de frenar la política proteccionista de Trump en la vigésima cumbre de la Organización Mundial del Comercio (OMC) (ANÓNIMO. EL PAÍS, 2018). Sin embargo, la salida de Reino Unido de la UE va a provocar que China tenga que **negociar nuevos acuerdos económicos con Reino Unido**. Esta nueva negociación no va a ser tan fácil para China teniendo en cuenta que una de las numerosas razones que dieron lugar al éxito del referéndum sobre el Brexit fue el deseo de los británicos de recuperar la hegemonía económica que tenían antes de su entrada (MURILLO, 2020). Por ello, si uno de sus objetivos es recuperar poder internacional, alguien va a tener que perderlo y quizás China acabe perdiendo, o quizás no.

Al mismo tiempo, la estrategia de expansión por la región euroasiática puede entrar en conflicto con la **estrategia rusa hacia Asia Central** (KOREA INSTITUTE FOR INTERNATIONAL ECONOMIC POLICY, 2019, pág. 2). Asia Central es una zona geopolítica clave por su localización, y que sirve de puente desde Pekín hacia Oriente

Medio como en la antigua Ruta de la Seda (BORRÁS, 2019). La estrategia rusa hacia Asia Central se centra principalmente en energía. Esta zona tiene grandes reservas de hidrocarburos, por ejemplo, Kazajistán tiene 30 mil millones de barriles de petróleo y es la mayor productora de uranio del mundo (BORRÁS, 2019). Es Rusia quien proporciona las infraestructuras del transporte de esta sustancia (BORRÁS, 2019). Por ello, el deseo chino de cooperación con otros Estados de la zona no sólo mediante el suministro de mercancías, sino también proporcionando la infraestructura, amenaza la estrategia rusa en la medida en que China se convierte en su principal competidor. De esta situación pueden derivarse conflictos comerciales que amenacen no sólo a la economía china sino también a la del resto del mundo de la misma forma que las tensiones de China con Trump están teniendo un impacto mundial.

b. Económico (E)

China ha experimentado durante los últimos años un gran crecimiento económico. Conforme a los datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE), su **Producto Interior Bruto (PIB)** ha ido creciendo una media de 7,4% en la última década (OECD, 2020). Alrededor del 60% del PIB es generado por el sector privado, el 70% por la innovación y el 90% por la creación de empleo. Se prevé que alcanzará su peso máximo a mediados del 2020 representando alrededor del 20% del PIB mundial. Sin embargo, como se expondrá más adelante, a partir de entonces se producirá una desaceleración económica debido al envejecimiento de la población (UZQUIANO, 2019, pág. 60).

En comparación con la UE, en el transcurso de un año el PIB de China ha crecido más del doble que el de la Unión Europea (*Ilustración 4*) según datos de la OMC (WTO, 2019).

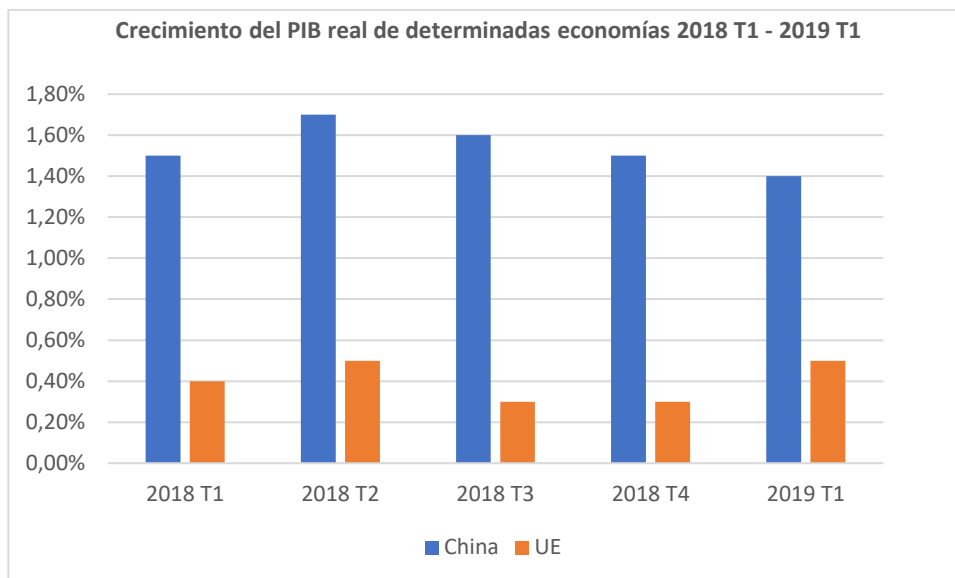


Ilustración 4: Estadísticas de cuentas nacionales de la OCDE (Elaboración propia a partir de los datos de WTO, 2019)

Asimismo, las **reservas de divisas** de China se han incrementado hasta los 3,14 billones de dólares en 2017 según la Oficina Nacional de Estadísticas (NATIONAL BUREAU OF STATISTICS, 2018). Estas reservas permiten mitigar los cambios externos del entorno macroeconómico mundial. Permite también hacer frente a la volatilidad de los tipos de cambio reduciendo el riesgo de que su moneda se devalúe a niveles perjudiciales.

En segundo lugar, China fue el segundo gran receptor de **inversión extranjera directa o foreign direct investment (FDI)** en 2017, precedido por los Estados Unidos según los datos de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) (NATIONAL BUREAU OF STATISTICS, 2018). Recibió entradas de FDI por valor de 14.298 millones de dólares. La entrada constante de FDI demuestra una gran confianza de los inversores en la economía china, lo que puede ser y será utilizado a su favor por parte del país. Gracias a ello, China ha podido aprovechar para invertir en nuevas tecnologías, innovación y formación que le han permitido crecer más rápido que otros países del mundo, sobre todo durante una época de recesión mundial. Ello también le ha permitido emplear esta cuantía para invertir en infraestructura, ferrocarriles y energía, objetivo inicial de la Ruta de la Seda. En consecuencia, ha

establecido conexiones con los distintos países del mundo que le han impulsado a comercializar más y mejor.

En tercer lugar, las **importaciones y exportaciones** representan un factor clave para el crecimiento económico chino. En el año 2018, China acumuló, junto con India, valores de sólido crecimiento en exportaciones, con un incremento del 12,9%, en comparación con los de otros territorios que se estancaron. Por ejemplo, la UE tuvo un crecimiento nulo para el comercio con países no pertenecientes a la UE (WTO, 2019, pág. 24). Es tal su crecimiento en las exportaciones que se ha convertido en el segundo principal comerciante de mercancías y servicios del mundo, precedido por los Estados Unidos y seguido de Alemania.

China exporta principalmente maquinaria eléctrica y tecnológica (557,1 millones de dólares) y ordenadores, pero también muebles, iluminación, edificios prefabricados, textiles, calzado, plásticos y aparatos técnicos y médicos (ICONTRAINERS, 2017) (*Ilustración 5*).

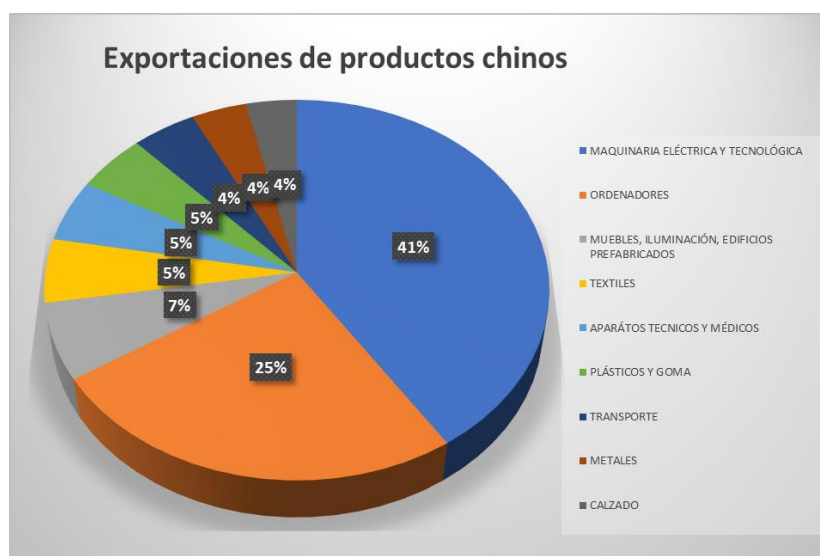


Ilustración 5: Exportaciones de productos chinos. Elaboración propia (2019) a partir de (ICONTRAINERS, 2017)

c. Social (S)

En China, con una superficie de casi 9,5 millones de kilómetros cuadrados, viven alrededor de 1.395 millones de personas; es decir, 146 habitantes por kilómetro

cuadrado. Es el país más poblado del mundo. El 54% de esta población vive en ciudades y se calcula que alrededor de 100 ciudades superan el medio millón de habitantes (EXPANSIÓN, 2019). Sin embargo, la **densidad de población** en el país es bastante desigual.

Las provincias de gran riqueza agrícola e industrial ocupan solo un 20% del territorio chino pero concentran a más de la mitad de la población china. Distintas ciudades han llegado a concentrar más de 600 habitantes por kilómetro cuadrado. Esto genera un gran desequilibrio entre los territorios agrícolas y las urbes, sobre todo en términos de desarrollo. Nos encontramos ante un país donde la zona costera es considerablemente rica gracias al desarrollo industrial (Shanghái, Tianjin, Pekín, Shenzhen...) mientras que el interior del país lucha prácticamente por sobrevivir (EL ORDEN MUNDIAL, 2014).

Por ende, esta desigualdad en la densidad de población se traduce también en una **desigualdad socioeconómica**. Una sociedad completamente desequilibrada con sus pros y sus contras. Esta desigualdad ha facilitado la apertura de China al mundo como un país con un éxito en el volumen de unidades producidas por minuto y con costes de producción ínfimos. Bien es verdad que su economía ha crecido considerablemente en los últimos años, pero siempre a costa del trabajador 'explotado' y necesitado de recursos para sobrevivir. Irónicamente, su crítica a la democracia centrada en la opresión de los ricos sobre los pobres ha llegado a manifestarse en su propio territorio. Esta estructura social quebrada puede tener catastróficas consecuencias. La historia nos ha enseñado que el equilibrio está siempre en la igualdad y por ello, en cualquier momento la clase china más baja puede sublevarse y exigir aquello que realmente le pertenece (EL ORDEN MUNDIAL, 2014).

Otro punto a destacar sería el **envejecimiento de la población china**. El actual envejecimiento poblacional tiene su origen en las políticas de control de la natalidad, como la política del hijo único. Esta política dio lugar a la violación de derechos humanos con numerosas multas, abortos forzados y esterilizaciones que se realizaron durante años. Además, por la preferencia por hijos varones en las zonas rurales - por su mayor resistencia para trabajar bajo las duras condiciones del campo - la ley también generó un desequilibrio entre hombres y mujeres. Se calcula que casi 50 millones de

mujeres fueron “eliminadas” lo que ha tenido un gran impacto en su demografía (ASIANEWS, 2019).

En 2010 “solo” el 8% de la población era mayor de 60 años (111 millones de habitantes); para el 2030 se prevé que lo será el 25% de la población, uno de cada cuatro habitantes; y para el 2050, el 35%, más que toda la Unión Europea (VIDAL, China ensaya fórmulas para mitigar la soledad de su envejecida población, El País, 2018). Este envejecimiento tendrá consecuencias en el ámbito social y económico porque la mano de obra se verá considerablemente reducida y con ella la productividad.

Para evitar tales consecuencias, el gobierno chino ya ha iniciado políticas de natalidad. En 2015, eliminó la política del hijo único para ampliarla a dos; y en 2019 planteó retirar el límite de dos hijos por familia para establecer lo que denominan una “fertilidad independiente”, es decir, eliminar cualquier tipo de restricción a la hora de tener hijos. Para evitar o al menos reducir la salida de los jóvenes a zonas más industrializadas y que por tanto aumenten las desigualdades en la densidad de población, en China se ha creado un programa donde los jóvenes reciben habitación prácticamente gratis en una residencia de ancianos a cambio de que se comprometen a dedicar al menos veinte horas semanales a los ancianos (VIDAL, 2018).

d. Tecnológico (T)

Según la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), China se encuentra en el décimocuarto puesto en el Índice Mundial de Innovación y ha adelantado tres puestos desde el año 2018 (OMPI, 2019). El director general afirma que *“motores económicos como China y la India han transformado la geografía de la innovación, lo cual es un reflejo de las medidas adoptadas para promover la innovación”*.

En los últimos años, China ha crecido también gracias al gran desarrollo tecnológico que ha experimentado. Tiene numerosas **instituciones de investigación y desarrollo (I+D)**, es decir, es un país bien equipado para la investigación. Tiene asociaciones de I+D con más de 150 países del mundo aumentando su influencia en el ámbito científico y tecnológico; es más, numerosos investigadores de las universidades más prestigiosas de los Estados Unidos se han trasladado a este territorio para innovar. China es miembro de más de 1.000 organizaciones científicas internacionales. Científicos de la Academia de

Ciencias china ocupan puestos esenciales en estas organizaciones y muchos investigadores chinos son grandes ejecutivos en empresas innovadoras (MARKETLINE, 2018, pág. 37).

En ese país se han realizado innovaciones tecnológicas como la planta de energía solar y la de conversión de energía en residuos más grande del mundo, además de un gran purificador de aire para solucionar los problemas de contaminación china. También han creado una terapia de regeneración pulmonar; profesores, médicos, odontólogos, bancos y pilotos de aviones robóticos... (20 MINUTOS, 2019)

Todo esto es gracias a la inversión estatal. El gobierno chino ha invertido grandes sumas de dinero en innovación, pero también en formación. China produce el segundo mayor número de **graduados en el ámbito científico e ingenieril** tras la India. Sin embargo, a pesar de las numerosas oportunidades que proporcionan en su propio país, gran parte de los graduados deciden investigar en países extranjeros por ofrecer mayores incentivos a la investigación mediante utensilios de laboratorios más avanzados, subsidios en viviendas o facilidades de empleo. Según Open Door 2019 del Instituto de Educación Internacional, China es la mayor fuente de estudiantes internacionales en los Estados Unidos, con 369.548 estudiantes (INSTITUTE OF INTERNATIONAL EDUCATION, 2019).

e. Medioambiental (E)

En un mundo cada vez más concienciado con el medioambiente, las políticas y estrategias llevadas a cabo por las diferentes empresas son tenidas en cuenta por los consumidores a la hora de comprar un determinado producto. Para ello y para mejorar el crecimiento económico chino, China no deja de ser uno de los numerosos países que ha optado por adoptar medidas de protección medioambiental.

China tiene una rica biodiversidad que alberga alrededor del 10% de especies de plantas del planeta y del 14% de los animales, según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (MINISTERIO DE COMERCIO DE RPC, 2011). Debido a su interés en proteger el medio, China ha iniciado numerosos proyectos para salvar plantas en peligro de extinción y aumentar la diversidad vegetal mejorando considerablemente su situación.

El gobierno chino creó en 1998 una **administración estatal de protección ambiental** encargada de la elaboración de directrices, políticas, reglamentos de protección medioambiental; de supervisar las explotaciones de recursos naturales e impulsar proyectos de recuperación ecológica. Además, ratificó el **protocolo de Kioto** por segunda vez en 2011 con la intención de mostrar su postura positiva hacia la cooperación internacional sobre desarrollo sostenible y medio ambiente y también ratificó el **Acuerdo de París sobre el cambio climático** (UZQUIANO, 2019).

El gobierno chino ha optado también por **supervisar e inspeccionar empresas industriales** para verificar que han adoptado medidas de reducción de la contaminación y protección de los ecosistemas, **modernizar las técnicas agrícolas** para reducir el impacto que estas tienen en medio ambiente, introducir un **impuesto** para la protección del medio ambiente y **reducir la dependencia del carbón** (MARKETLINE, 2018, pág. 46).

Por el contrario, varios informes gubernamentales muestran el alto grado de **contaminación del agua** debido a productos químicos y agrícolas, tales como fertilizantes o plaguicidas, que tienen un impacto negativo en la flora y en la fauna. En 2013 se encontraron 16.000 cadáveres de cerdos flotando en el río Huangpu, muestra de que las consecuencias catastróficas no sólo son medioambientales sino también económicas, reduce la producción de animales y con ello el volumen de oferta. También tiene un impacto demográfico pues mata a gran parte de la población y en consecuencia, reduce la mano de obra de la economía china (MARKETLINE, 2018, pág. 48).

f. Legal (L)

El día 1 de julio de 2018 entró en vigor una nueva **ley china en materia aduanera** que afecta a la importación y exportación de mercancías. Esta norma, recogida en la Orden N°56, obliga a todos los transportistas a enviar información sobre la carga en buques y aviones a las autoridades chinas. Si no se proporciona esta información, la carga es susceptible de ser retenida en la frontera china (ANÓNIMO. EMPRESA EXTERIOR, 2018).

Las relaciones comerciales entre la UE y China se rigen por el **Acuerdo de Cooperación Comercial y Económica** y por más de cincuenta diálogos entre ambos países (SECRETARÍA DE ESTADO DE COMERCIO. , s.f.). El documento Estrategia 2007-2013 es un claro ejemplo de estos diálogos. A través de este acuerdo, la UE ha apoyado una reforma económica china en determinadas áreas, proporcionándole 224 millones de euros (SECRETARÍA DE ESTADO DE COMERCIO. , s.f.) de los que se ha beneficiado China para propulsar su expansión.

Desde 2001, China es país miembro de la **OMC**. La OMC es una organización que aplica el principio de la no discriminación entre países y disminuye los obstáculos comerciales a través de la negociación (WTO, 2007, pág. 5), como por ejemplo, reducciones aduaneras. Esto provoca una disminución de los costes de producción al ser las importaciones más baratas y, en consecuencia, una disminución de los precios de los productos finales y de servicios. En resumen, una disminución del coste de vida (WTO, 2007). De esta membresía se beneficia China para ser más competitivo en cualquier sector.

Por otro lado, dos obstáculos con los que cuenta China son su falta de participación en el **Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica** (TTP por sus siglas en inglés *Trans-Pacific Partnership*) y la **Asociación Transatlántica para el Comercio y la Inversión** (ATCI) (LO, 2015). Estos pactos comerciales, han sido interpretados por numerosos analistas como parte del esfuerzo de EE.UU. (cuando formaba parte del mismo) para contener a China (LO, 2015, pág. 71). Desde 2010, EEUU la mantenido relaciones comerciales con Corea del Sur, Taiwán, Filipinas, Australia, India y Japón para expandirse por Asia. Esto ha dificultado la expansión de la influencia china en las regiones del esta y llevó a Pekín a replantearse su estrategia de concentrar la inversión en la costa este (LO, 2015, pág. 71). Sin embargo, a día de hoy, a través de la Nueva Ruta de la Seda, Beijing está tratando de encontrar una alternativa centrándose en las zonas occidentales y meridionales del país y expandiéndose hacia el oeste (LO, 2015, pág 71).

5.1.3. Conclusiones del análisis PESTEL

Las características del entorno influyen por tanto en la estrategia internacional china. Algunas suponen oportunidades y otras amenazas de mayor o menor importancia para su estrategia de internacionalización (*Ilustración 6*).

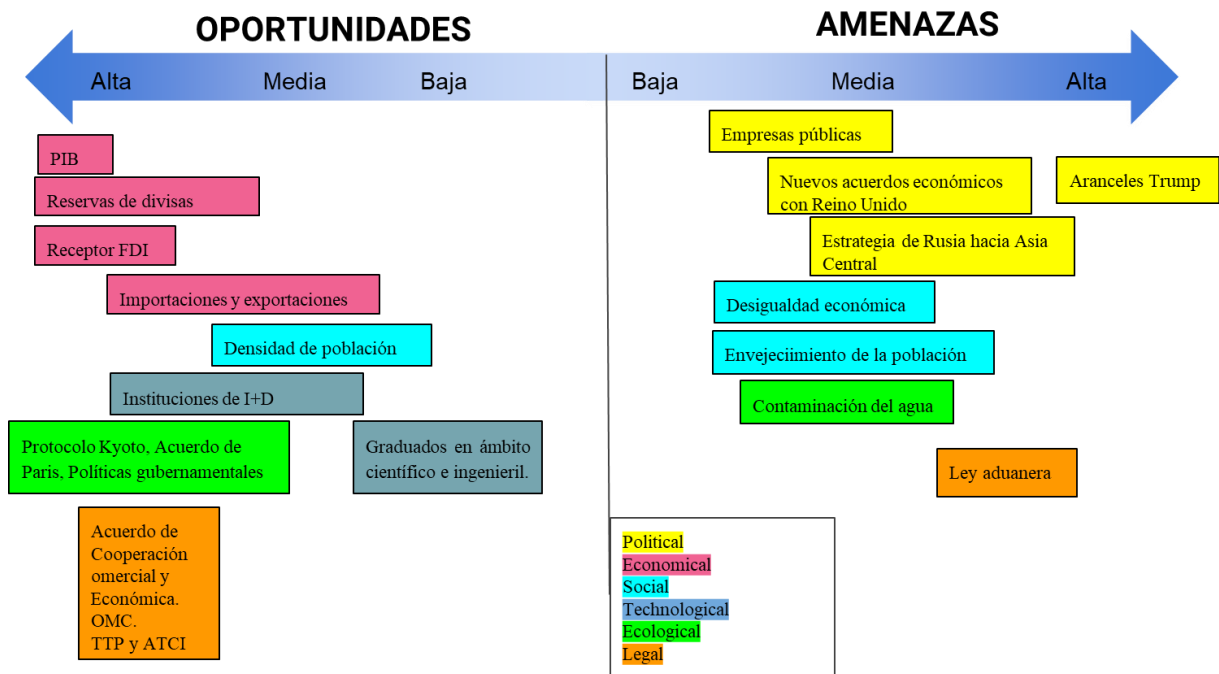


Ilustración 6: Oportunidades y amenazas. Elaboración propia (2020)

China cuenta con grandes oportunidades económicas para que prospere su estrategia de internacionalización por esta Ruta de la Seda. Sin embargo, las amenazas pueden llegar a hacer peligrar su estrategia, sobre todo las políticas. La lucha por el comercio internacional entre los países es un juego de suma cero, el poder económico que obtiene uno se lo “quita” a otro. Ello ha conducido a una guerra comercial entre Estados Unidos y China. China está creciendo de forma exorbitada y le “roba” mercado a Estados Unidos, un mercado al que este país no está dispuesto a renunciar. Sin embargo, China no tiene un competidor en Estados Unidos, sino que también Rusia y Reino Unido luchan por recuperar la hegemonía de tiempos coloniales. Esta competitividad entre los territorios puede llegar a presentar dos escenarios completamente opuestos:

Estas tensiones pueden llegar a desestabilizar las relaciones entre los distintos países del mundo y, con ello, hacer peligrar la paz comercial mundial y obligar a otros países con menor fuerza en el comercio internacional a posicionarse a favor o en contra de un Estado u otro. Al fin y al cabo, todos los países dependen de otros para subsistir, una política

autárquica no es suficiente para que un país aguante por sí solo, sino que precisa de exportaciones e importaciones para poder abastecerse adecuadamente.

Pero, también podría darse el supuesto de que China adoptara un cambio de estrategia y en vez de optar por un control casi completo del comercio mundial, decidir entablar mayores relaciones comerciales con países en vía de desarrollo o poco desarrollados, expandiéndose por un mercado inusualmente transitado.

5.2. Análisis CAGE

5.2.1. Breve introducción conceptual

El análisis CAGE es un método de análisis introducido por Ghemawat que mide las diferencias y similitudes entre países y empresas en cuatro dimensiones: cultural (C), administrativa (A), geográfica (G) y económica (E). Esta herramienta nos permite identificar los elementos del entorno que los directivos deben tener en cuenta a la hora de elegir la estrategia de entrada en un mercado extranjero más adecuada porque estos elementos pueden tener un gran impacto en el futuro de la industria o región (JOHNSON; WHITTINGTON; et al., 2017).

Las **diferencias culturales** son las relativas al idioma, origen étnico, religión y normas sociales; así como gustos de consumidores y comportamientos de gestión. Las **diferencias administrativas** se manifiestan en términos de tradiciones administrativas, políticas o legales incompatibles, lazos coloniales o problemas institucionales. Las **geográficas** no incluyen solo kilómetros de distancia entre distintos países sino también tamaño, acceso al mar y calidad de infraestructura de comunicaciones. Y el último elemento, el **económico**, se refiere principalmente a distancias de riqueza (JOHNSON; WHITTINGTON; et al. 2017)

5.2.2. Desarrollo del análisis

a. Eje cultural

La dificultad de la lengua y el alfabeto, el chino supone una gran barrera cultural respecto a los países anglosajones cuyo idioma se habla en la mayor parte del mundo. Además, según la Encuesta Mundial de Valores (World Value Survey - WVS) (WORLD VALUE

SURVEY, s.f.), los **países occidentales** se alejan considerablemente de China en relación con los valores, tradiciones, religión y valores de supervivencia. Sin embargo, les acercan los países de **Asia Oriental** como Hong Kong, Taiwán, Japón o Corea, con una cultura similar. Por ello, dichos países se convierten en objetivos principales para la exportación de productos chinos. Gracias a las facilidades lingüísticas y culturales de los países del entorno, las empresas chinas no se ven obligadas ni a modificar la publicidad, ni las características de los productos, ni las necesidades a satisfacer a través de sus bienes o servicios.

Respecto a países de **Asia Occidental** como Rusia, las diferencias son menores debido a la distancia geográfica y a la proximidad que se obtiene de la globalización. Las emigraciones de rusos a China han facilitado las fusiones de ambas culturas, especialmente en cuestiones como la música, cine y comida. Por ejemplo, célebres músicos rusos han pasado a formar parte de la Orquesta Sinfónica de Shanghái y del conservatorio de Shanghái influenciando en las siguientes generaciones de músicos clásicos chinos (OLUSEGUN, 2014, pág. 42).

Por otro lado, hasta 1972, en **Australia**, sólo se permitía la entrada de sus colonizadores blancos pero a partir de este año se modificó la política de inmigración y desde entonces ha sido refugio de numerosos chinos que actualmente forman un importante grupo minoritario. Hay comunidades y barrios chinos en las principales ciudades australianas; el chino es la segunda lengua más hablada en el territorio; e incluso se han instituido Institutos Confucio, es decir, institutos que tienen por objetivo promover la lengua y cultura china por el mundo (LA TROBE UNIVERSITY, 2020).

En materia de **liderazgo**, la encuesta GLOBE (*Global Leadership and Organisational Behaviour Effectiveness*) sobre prácticas culturales y atributos de liderazgo evidencia que los gerentes chinos tienden a ser más autónomos que los de otros países occidentales como los americanos caracterizados por ser más arriesgados. Y en cuestiones de **gestión y dirección de empresas**, China tiene una larga tradición de choque con otros países. Problemas éticos y falta de consideración a los derechos humanos en el ámbito laboral han sido las principales críticas que se les ha hecho a las empresas chinas y que claramente dañan su imagen (LO, 2015, pág. 71). Por ejemplo, en España es comúnmente utilizada la expresión “trabajar como un chino” para referirse a aquella situación en que una persona

trabaja durante más horas de las que le correspondería legalmente. En China incluso existe una palabra que significa “muerte por exceso de trabajo” - karoshi -; y, se estima que mueren 600.000 personas al año en China como consecuencia del estrés y del agotamiento (PASTRANA, 2013). Sin embargo, su filosofía de constante trabajo es una de las grandes razones por las cuales este país ha experimentado un crecimiento tan acelerado en tan sólo un breve periodo. Lo que nos lleva a cuestionarnos si, adecuando sus horarios laborales a unos más acordes a los derechos humanos podría llegar a provocar un retraso en su desarrollo. Es decisión de las empresas chinas elegir entre mejorar las condiciones laborales o continuar creciendo a ese nivel.

Por ello, ante tal situación cultural y reputacional, la única solución a adoptar por China es atenerse a las normas internacionales y reglas de mercado de los diferentes países para mejorar la percepción que tienen de ella el resto de países.

b. Eje administrativo o político

En este eje, hay que tener en cuenta las diferencias y similitudes en legislación, política, gobierno, vínculos coloniales, la pertenencia a un mismo bloque comercial, el uso de una moneda común o incluso el nivel de corrupción.

En lo que se refiere a la **legislación, la política y el gobierno**, recordemos que China se rige por una política socialista-capitalista. En el ámbito comercial, esta política le beneficia y le perjudica al mismo tiempo. Le beneficia porque opta por un sistema comercial de corte capitalista que tienen la mayor parte de los países del mundo facilitando las relaciones comerciales con ellos, pero también la competitividad. Sin embargo, su tinte comunista le perjudica pues sus leyes acaban imponiendo obstáculos al crecimiento. La forma socialista de organización socioeconómica afecta a su estructura social aumentando las desigualdades económicas entre las distintas clases sociales.

Internacionalmente, China forma parte de diversos **bloques comerciales**. En el continente asiático, China fundó en 2001 la Organización de Cooperación de Shanghái junto con Rusia, Kazajistán, Kirguistán y Tayikistán; a la que posteriormente se adhirieron Uzbekistán, Pakistán e India. A través de esta organización, los países fomentan la cooperación científica y económica en los sectores de energía, transporte y

telecomunicaciones; la lucha contra el terrorismo y el narcotráfico y fortalecen la seguridad del territorio (SPUTNIK NEWS, 2019).

También es miembro desde 2001 de la OMC. Esto ha favorecido su posición económica e incrementado el número de relaciones comerciales hasta tal punto que, en los últimos diez años, China se ha convertido en el mayor destino de las exportaciones europeas. Ha recibido más de 400 billones de euros (UNIÓN EUROPEA, 2019). Su membresía les facilita la negociación de acuerdos internacionales con prácticamente todos los países del mundo (*Ilustración 7*).



Ilustración 7: Países miembros OMC (OMC, 2019)

Asimismo, China se beneficia de su participación en el Banco Mundial, la Cámara de Comercio Internacional, la Organización Mundial de Aduanas, la ONU, el foro de cooperación económica Asia-Pacífico, el Banco Interamericano de Desarrollo o el FMI. Sin embargo, no forma parte la Organización Mundial del Comercio y Desarrollo Económico (OCDE) la cual es esencial para el comercio exterior, aunque sí mantiene estrecha relaciones con dicha organización (OCDE, s.f.).

Por otro lado, la organización Transparencia Internacional elabora anualmente un índice de **percepción de la corrupción** donde califica a los países en una escala que va de cero a cien siendo cero un altísimo nivel de corrupción y cien un nulo o casi nulo nivel de corrupción. Para elaborar este índice se realizan una serie de encuestas a analistas de

riesgos, empresarios y expertos en esta materia en diferentes países (RODRÍGUEZ & SELIGSON, 2006). Según su índice de percepción, el 73% de los encuestados percibe que el nivel de corrupción en China ha aumentado en 2018. Sitúa a China con una puntuación de cuarenta y uno, en la posición 77 de 180 países analizados siendo el 180 el país percibido como el más corrupto del mundo (TRANSPARENCIA INTERNACIONAL, 2018). Este índice muestra que China se percibe como el más corrupto de entre todos los países asiáticos y del Pacífico.

El nivel de corrupción ha suscitado la preocupación de los líderes políticos chinos, que lo consideran como una amenaza a su sistema. Xi Jinping cree que la corrupción podría llevar al colapso al Partido Comunista Chino y a la caída del Estado. El nivel de corrupción es importante para el gobierno porque China no es un país de corte democrático, sino que está basado en la meritocracia política, es decir, los dirigentes políticos se encuentran en su posición gracias a sus méritos. De esta manera, el nivel de corrupción refleja el nivel de meritocracia y con ello el prestigio del propio partido (TRANSPARENCIA INTERNACIONAL, 2018, pág. 2).

En el ámbito económico, la corrupción tiene como efecto un retraso en el desarrollo económico, pero sobre todo disminuye la confianza de inversores en empresas y en capital público de estos países, disminuyendo el FDI (MARLIES, KALDOR, & ANHEIER, 2005).

Otra desventaja del gigante asiático es la **moneda**. A diferencia de la Unión Europea que emplea la misma moneda (el euro) en casi todos los países miembros o a diferencia de los EE.UU. cuyo dólar es la moneda de referencia del mundo, el renmimbi o yuan chino es escasamente utilizado fuera de las fronteras chinas. Es más, sólo se utiliza como moneda de curso legal en China y fuera de ella exclusivamente con fines especulativos. La escasez de su uso tiene como problema que otros países pueden beneficiarse del tipo de cambio para realizar operaciones más fructuosas (GLOBAL EXCHANGE, s.f.).

c. Eje geográfico

Las diferencias geográficas incluyen el tamaño, el acceso al mar e infraestructuras, y los kilómetros de distancia.

En el primer caso, China se beneficia de su gran **frontera y tamaño**. Tiene una de las fronteras terrestres más largas del mundo y su centralidad en el continente asiático explica claramente que sus mayores relaciones comerciales sean con países de su entorno. Limita con Mongolia, Kazajistán, Kirguistán, Tayikistán, Afganistán, Pakistán, India, Nepal, Bután, Myanmar, Laos, Vietnam, Taiwán, Rusia, Corea del Norte y Corea del sur. También comparte fronteras, aun siendo marítimas, con Taiwán, Japón y Filipinas. Esta limitación con tantos países le proporciona una gran red de consumidores con los que comparte algunos rasgos culturales (GOOGLE MAPS, 2020).

Respecto al **acceso al mar e infraestructuras**, desde su origen se ha caracterizado por sus grandes ríos. El río Amarillo fue esencial para el surgimiento de la civilización china de la misma manera que lo fue el Nilo en Egipto o el Tigris y Éufrates en Mesopotamia (OLUSEGUN, 2014, pág. 47). Y además, supuso la aparición de importantes infraestructuras de navegación por el río para conectar unos territorios con otros e incrementó la popularidad de los puertos chinos. Tal es la importancia de los puertos, que el World Shipping Council registró en 2018 el puerto de Shanghai como aquel que mayor volumen de mercancías recibe al año, con un total de 42,01 millones de toneladas. Además, también registró puertos chinos como principales receptores de mercaderías en tercer, cuarto, quinto, séptimo, octavo y noveno lugar (WORLD SHIPPING COUNCIL, 2019). La gran importancia de estos puertos ha hecho que China opte por expandirse mundialmente a través de la adquisición de principales puertos como Pireo, Melbourne, Hambantota o Gwadar.

No obstante, a pesar de beneficiarse de conexiones marítimas, la **distancia entre regiones** es su mayor debilidad. En conexión con **Europa**, además de los kilómetros entre la frontera China y Europa, China cuenta con un vasto bloque montañoso y numerosos ríos, mares y estrechos (Montes Urales, monte Elbrus, Cáucaso, estrecho de Dardanelos, mar Negro, Mármara, etc.) que dificultan el acceso. Para reducir estos obstáculos, China ha optado por estrechar relaciones con países intermedios y estratégicos como por ejemplo Uzbekistán. En la quinta edición del Foro de cooperación entre China y Asia Central (2017), el presidente uzbeko manifestó reiteradamente su intención de “mantener estrechos intercambios de alto nivel con China y mejorar la cooperación económica y comercial bilateral, así como los vínculos en materia de inversión, capacidad,

infraestructura y conservación del agua en el marco de la iniciativa” (NIAN, 2017). Y el presidente Xi Jinping también mostró su intención de aumentar la cooperación con Uzbekistán. De esta manera, en los últimos años China ha incrementado considerablemente la cantidad de FDI en Uzbekistán, mejorando la economía y la industria; favoreciendo el desarrollo tecnológico, el turismo, la liberalización y facilitación de exportaciones; mejorando las infraestructuras de transporte, etc (QORABOYEV, 2018, pág. 6).

Su mayor expansión por el momento ha sido en el continente **africano**. Ello se inicia en 1955, en la conferencia afroasiática que supuso para China una gran oportunidad de estrechar relaciones con los países africanos. En un primer momento, las relaciones tenían una finalidad principalmente política. Sin embargo, con los años las relaciones económicas se incrementaron tanto que en 2009, China era el principal socio comercial de África (MORAL, 2019). Asimismo, movido por la estrategia por la Ruta de la Seda, China ha construido redes de transporte como puertos, aeropuertos, carreteras, oleoductos o redes de transmisión eléctrica en los países participantes (CHAISSÉ & MATSUSHITA, 2018, pág. 171). Esto ha facilitado el crecimiento de estos países tercermundistas ricos en materias primas que proporcionan recursos a China así como proximidad geográfica a Europa. En la *Ilustración 8*, podemos observar la gran cantidad de países africanos cuyo principal origen de importación es China.

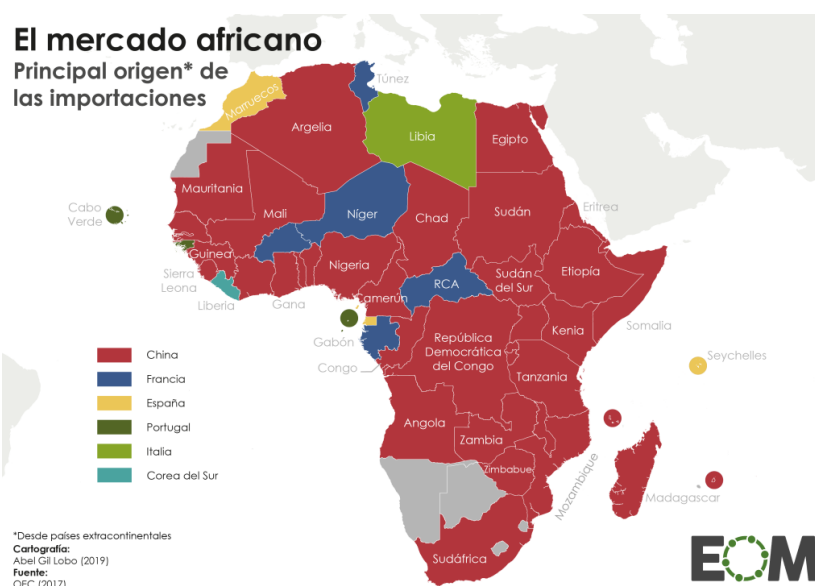


Ilustración 8 Importaciones chinas en África (EL ORDEN MUNDIAL, 2019).

Respecto de **Latinoamérica**, esta región proporciona a China amplias materias primas y recursos naturales. Esta zona también es además de especial interés para China por ser una “zona de alianzas políticas con países que se encuentran en la misma situación que China antes de su revolución. (...) Sabe perfectamente cuál es la formación económica, el tipo de sociedad, de dónde vienen las coyunturas actuales latinoamericanas y la entiende política y económicamente” (TELESUR, 2018). La gran distancia geográfica ha llevado a China a optar por realizar inversiones en estos territorios en sectores de energía y transporte lo que le garantiza un cierto control en aquellos sectores de los que principalmente depende el comercio internacional. Ha pasado a ser la principal fuente de financiación en Latinoamérica por encima del Banco Mundial o el Banco Interamericano de Desarrollo (BARRÍA, 2018).

d. Eje económico

Este eje se centra principalmente en las disparidades de riqueza entre los distintos territorios. Con base en los datos del Banco Mundial, la diferencia de PIB del territorio asiático en que se encuentra China, y territorios como África o América Latina es considerablemente alta (*Ilustración 9*).

		PIB 2018	
		PIB 2018	PIB 2018
		China	13,608.2
		Mexico	1,223.8
		Australia	1,432.2
		Korea, Rep.	1,619.4
		Argentina	518,5
		Italy	2,073.9
		India	2,726.3
		France	2,777.5
		Egypt, Arab Rep.	250.9
		Chile	298.2
		Germany	3,996.8
		Malaysia	354.3
		Japan	4,970.9
		Congo, Dem. Rep.	47.2
		Cuba	96.9
		Namibia	14.5
		Netherlands	913.7
		Nigeria	397.3
		Federation	6
		Rwanda	9.5
		Senegal	24.1
		Singapore	364.2
		South Africa	368.3
		South Sudan	3.1
		Spain	1,426.
		Uganda	27.5
			2,825.
		United Kingdom	2
		United States	20,494
		Zambia	26.7
		Zimbabwe	31.0

		\$ billones	
		PIB 2018	
East Asia & Pacific	25,918.3		
Europe & Central Asia	23,041.5		
Latin America & Caribbean	5,787.3		
Middle East & North Africa	3,616.9		
North America	22,213.3		
South Asia	3,457.8		
Sub-Saharan Africa	1,699.5		
World	85,804.4		

Ilustración 9: PIB mundial. Elaboración propia y Banco Mundial (*World Bank, 2019*)

Generalmente, las multinacionales de países con mayor poder adquisitivo tienden a centrarse en consumidores de otros países con alto poder adquisitivo donde el gasto es superior. Se centran en países como EE.UU., Alemania, Japón, Reino Unido, Emiratos Árabes... Sin embargo, no tienen en cuenta que en la base de la pirámide hay un gran mercado, de más de 2.000 millones de dólares al año (JOHNSON G. , WHITTINGTON, et al., 2017, pág. 321). No ha sido este el caso de China, quien ha optado por incluirles en su proceso de expansión. Pero, ¿cuáles son las dificultades a las que se enfrenta?

El PIB en los países de **África** es comparativamente inferior al resto del mundo. Por ello, el poder adquisitivo de la población es también inferior a la media de los países desarrollados. Esto obliga a las empresas chinas a reducir los precios para que sus productos sean más competitivos pero teniendo en cuenta que el precio debe ser lo suficientemente alto para cubrir costes de producción y obtener un margen de beneficio. La reducción de costes puede obligar a cambiar los materiales, procesos o tecnologías por otros más baratos. Lo mismo ocurre en el caso de **América Latina** que, aunque el PIB medio es superior al africano, sigue siendo bastante bajo en comparación con los países asiáticos. Por ejemplo, comparemos Cuba o Argentina con un PIB de 96'9 y 518'5 billones de dólares respectivamente, con China que tiene un PIB de 13.608'2 billones de dólares (World Bank, 2019). Es decir, una diferencia de hasta 13.511'3 billones de dólares.

Si bien con **Europa**, las diferencias de riqueza son inferiores a las de África o América Latina, hay otros obstáculos al intercambio económico entre ellos, generalmente debido a reestructuraciones, prohibiciones y otras barreras institucionales. Por ejemplo, la Unión Europea considera que las empresas europeas no están en igualdad de condiciones con los chinos cuando operan en su mercado; mientras que China ha manifestado su inquietud respecto de restricciones a la inversión, la rigidez de procesos de autorización, obstáculos técnicos al comercio, etc.; que ven como un sesgo ideológico (YUAN & SCHMERER, 2017, pág. 209). Muchas disputas comerciales se centran en cuestiones gubernamentales y por ello, China ha decidido que una de las políticas prioritarias dentro de su estrategia por la Ruta de la Seda sea la coordinación de políticas para incrementar la confianza

política, ampliar intereses compartidos y garantizar una cooperación más estrecha con Europa reduciendo obstáculos al intercambio económico (*Id*).

Respecto a los **EE.UU.**, es China la que se queda por debajo en cuestiones de PIB lo que le supone un beneficio al gigante asiático. Al margen de la restricción del comercio chino con EE.UU. por las políticas arancelarias estadounidenses, la ventaja con la que cuenta el gigante asiático – y que ha dado lugar a la imposición de estas políticas por Trump – es el precio. China es capaz de proporcionar sus productos a EE.UU. a un precio superior al que los ofrece a sus paisanos, pero lo suficientemente bajos como para que sean competitivos en ese territorio (SACHDEV, 2019).

5.2.3. Conclusiones del análisis CAGE

China cuenta con numerosas distancias culturales, económicas, administrativas y geográficas. Sin embargo, a pesar de las grandes diferencias que tiene con la mayor parte del mundo, el país ha abogado por expandirse internacionalmente de la forma más rápida posible. Ha tenido una actitud completamente proactiva en varios ámbitos.

Ha modificado su modelo económico sin dejar atrás el modelo socialista para beneficiarse de las ventajas del capitalismo. Ha aumentado su participación en el ámbito internacional a través de la adhesión a diferentes organizaciones internacionales para salvar las distancias estratégicas entre ellos. Ha mejorado considerablemente su productividad para convertirse en uno de los países más competitivos del mundo. Ha optado por proporcionar un beneficio mutuo a países en vías de desarrollo en vez de explotar un territorio en su propio beneficio. A pesar de las diferencias culturales y del idioma, ha conseguido adaptar sus productos a las necesidades de los distintos territorios culturales. También, a pesar de la distancia, está conectado a través de puertos marítimos bien equipados con todo el mundo. La confianza en sus infraestructuras, su sistema de transporte y sus leyes marítimas ayudan a suavizar las interacciones comerciales.

Por tanto, el modelo CAGE refleja una visión general de la forma en que China – a través de sus empresas – quiere internacionalizarse y es capaz de identificar materias primas, mano de obra y transporte lo suficientemente barato como para ser uno de los más competitivos en todos los países del mundo. Esto no implica que no existan cuestiones

que el país deba mejorar, pero sí es bastante más de lo que ha conseguido cualquier otro país en tan poco tiempo.

5.3. Diamante de Porter

5.3.1. Breve introducción conceptual

A través del instrumento del “Diamante de Porter”, Porter introdujo una explicación sobre por qué algunos lugares tienden a producir empresas con ventajas competitivas duraderas en unos sectores frente a otros. En concreto, considera que las ventajas de localización pueden derivarse de las condiciones de los factores locales de producción, condiciones de la demanda; de la estrategia; estructura y la rivalidad de la empresa; y de sectores conexos y de apoyo (JOHNSON; WHITTINGTON et al. 2017, pág. 311).

5.3.2. Desarrollo del análisis

Para realizar el siguiente análisis vamos a centrarnos en un país o territorio de cada continente: Japón en Asia, Nigeria en África, Brasil en Sudamérica y Europa en su conjunto. El primero se ha escogido por proximidad en cultura a China, por ser durante muchos años el país con mayor asociación al gigante asiático y por tener una tradición muy similar. Nigeria por ser el país de África con el que más relación tienen los chinos, ser el de mayor población de África y el segundo mercado más importante tras Sudáfrica. Además, en importantes ciudades chinas como Guangzhou el mayor número de inmigrantes africanos proviene de este país. La elección brasileña se debe al hecho de que es uno de los países con los que más comercia China y porque junto con ella forma parte de los denominados BRICS, es decir, de países de economías emergentes. Finalmente, dada la amplia homogeneidad de los países europeos consideramos que es más fácil analizar el continente en su conjunto que elegir un país en concreto.

a. Condiciones de la demanda

Los clientes nacionales pueden llegar a ser una gran ventaja competitiva para una empresa. Una demanda interna exigente lleva a la compañía a adaptarse a los cambios de forma más eficiente y ser más eficaz en el extranjero. Son tres los atributos más

significativos de la demanda interior: la composición, la magnitud y su crecimiento, y los mecanismos a través de los cuales se transmiten las preferencias domésticas en una nación.

Siguiendo el ejemplo de **Japón**, en materia de demanda interna, el consumidor japonés tiene un alto poder adquisitivo, porque suelen ser bastante exigentes en términos de calidad y por estar arraigado a una marca. El elevado nivel de envejecimiento de su población lleva a éste a realizar compras más pequeñas y frecuentes de productos destinados a un segmento senior (el 60% de la población ronda entre los 25 y los 69 años) (BANCO SANTANDER, 2020). Sin embargo, en los últimos años los consumidores han cambiado sus preferencias en el mercado. Han empezado a acudir en mayor medida a tiendas con descuento, reduciendo costes y ahorrando más ante su desconfianza frente al sistema de pensiones. Han dejado atrás la compra de productos de alta calidad para cambiarlos por productos más efímeros pero más baratos. Esto les acerca cada vez más al modelo de consumidor estadounidense y europeo alejándoles de sus vecinos chinos (SALSBERG, 2010) quienes están más orientados en el consumo de lujo. Los chinos gastan mucho más en productos de alta gama que cualquier otro país en el mundo. Un informe de McKinsey considera que además el gasto en este tipo de productos se duplicará de aquí a 2025 (KIM, LUAN, & ZIPSER, 2019).

El cambio en los gustos de los consumidores japoneses provoca que las empresas chinas encuentren más difícil adentrarse en el mercado vecino, un mercado que conocen desde hace años y con el que comparten cultura desde hace décadas. Japón pierde un atractivo para China y China pierde un mercado de millones de personas. Por ello, a pesar de las dificultades las empresas chinas no pueden quedarse con los brazos cruzados. Si son capaces de adentrarse en el mercado japonés aun modificando parte de su estrategia y consiguen tener éxito, pueden aprovecharse de la tendencia japonesa hacia los gustos europeos y estadounidenses y conocer así mejor el mercado occidental antes de adentrarse en él. Esto les reduce a China el riesgo de fracasar en territorio occidental.

Sin embargo, no todos los aspectos de los consumidores japoneses se alejan tanto de los de los chinos. Por ejemplo, en materia alimenticia, los japoneses siempre han sido

percibidos como una de las sociedades más sanas del mundo. Una encuesta de MyVoice en septiembre 2009 sugirió que el gasto en salud y deportes es el único que se ha mantenido constante a lo largo del tiempo a pesar del cambio en los gustos de los consumidores. En este aspecto, China se asemeja más a Japón. Según una investigación del consumidor chino de PWC del 2018, el estrés, la congestión, la contaminación de las ciudades lleva cada vez más a esta comunidad a alimentarse de productos más naturales y equilibrados. Ahora buscan productos difíciles de encontrar con sabores o atributos únicos. Ante esta situación, por ejemplo, el supermercado Ole se ha centrado en trabajadores no manuales (*White collar workers*) y ha aumentado la cantidad de alimentos frescos y gamas orgánicas con precios asequibles para estos. También hay supermercados que han optado por mejorar los entornos físicos y el ambiente en las tiendas y para ello han incorporado estaciones de cocina, áreas de comida y cafeterías. Tal sería el caso del supermercado Hema de Alibaba que destina el 40% de su espacio a áreas de cocina y comedor (PWC, 2018, pág. 15).

En territorio africano, **Nigeria** es un país de cuestionable ventaja competitiva para las empresas chinas. En primer lugar, en su territorio confluyen diversas etnias con gustos diferentes. Sin embargo, a pesar de esta diversidad los habitantes son más colectivistas, es decir, tienden a protegerse mutuamente de tal manera que cuando alguien viaja a por comida o bienes, vuelve a la zona con comida y bienes para todos los demás (HALLIRU, 2013, pág. 105). Además conviven habitantes de diversas religiones en un mismo territorio - principalmente el islam, el cristianismo y la religión tradicional africana - con diversas prohibiciones en aspectos alimenticios o sobre determinados productos como pueden ser las bebidas alcohólicas o el consumo de carne prohibidos en las zonas islámicas. En segundo lugar, el papel de los hombres es superior al de las mujeres quienes viven bajo un patriarcado. De ahí que gran parte de los comerciantes centren su oferta en los hombres más que en las mujeres porque entienden que las compras de una casa, un coche, ropa, productos tecnológicos, etcétera, serán decididos por el hombre de la casa; mientras que productos como alimentos para los niños, utensilios de cocina entre otros están más orientados a la mujer. En tercer lugar, a diferencia de Japón y China donde las viviendas son unifamiliares en Nigeria las familias grandes son el grupo de referencia primario. En las viviendas no sólo habitan familias formadas por los más cercanos (padres

e hijos) sino que también conviven con ellos los tíos y los abuelos que se influyen los unos a los otros en las decisiones de compra transmitiendo gustos y haciéndoles más homogéneos en una misma etnia (HALLIRU, 2013).

Por otro lado, **Brasil** es, junto con China, uno de los países que conforma los BRICS. Su mayor impulso económico y social fue gracias a las reformas introducidas por su expresidente Lula da Silva quien estabilizó la economía en el año 2002, luchó por abrir nuevos mercados para los productos brasileños y también contra la pobreza y desigualdad (UZQUIANO, 2019, pág. 54). Sin embargo, este crecimiento económico está frenando considerablemente como consecuencia de la falta de movilidad social de este país.

Brasil se asemeja a China en el tamaño de su economía informal, pero Brasil tiene un porcentaje más elevado de personas que viven por debajo del umbral de pobreza, lo que limita el destino de determinados productos de lujo o de ocio. De ahí que el informe de McKinsey afirme que los consumidores brasileños, al igual que los japoneses, estén cambiando sus conductas de compra primando el ahorro, las ventas promocionales o las mejores ofertas (DONATELLI, HOEFEL, RESSTOM, & STUL, 2016).

No obstante, algunos clientes siguen siendo leales a la marca, pero siempre a condición de que el precio sea el deseado, es decir, muchos brasileños optan por comprar los mismos productos bien directamente al fabricante, bien a minoristas con precios inferiores a los lugares que suelen concurrir; y ello, pese a que muchos otros cambien a otras marcas más baratas y no vuelvan a comprar las anteriores. Esta situación puede beneficiar considerablemente a China quien puede optar por vender sus productos (aun siendo de menor calidad) a un precio considerablemente inferior eligiendo como *target* de mercado a la mayor parte de la población y ganándose su confianza y su lealtad.

Finalmente, **Europa** es el territorio más amplio y con características culturales más diferentes a las de China, lo que claramente va a obligar a las empresas chinas a modificar los atributos de sus productos y la publicidad. Quizás podemos decir que es de los territorios con menor atracción para China, pero con mayor número de consumidores. Ya se ha comentado que los consumidores japoneses están cambiando su comportamiento

hacia el mercado y adoptando conductas más propias de europeos o estadounidenses de tal manera que a pesar de no ser un conjunto de países muy competitivos desde la visión del Diamante de Porter quizás le merezca la pena a China tan solo por la cantidad de consumidores que se encuentran en este mercado. Por ello, sería desacertado para el gigante asiático desperdiciar la oportunidad que le puede brindar el mercado europeo y la cantidad de consumidores que pueden llegar a convertirse en fieles a ellos. Por ejemplo, en telefonía móvil cada vez hay mayor número de europeos que cambian del tradicional Apple a Huawei, Xiaomi, Lenovo o Oneplus.

En conclusión, de entre todos estos países consideramos que el que mayor atractivo brinda para China es Brasil seguido de Japón, Europa y Nigeria teniendo en cuenta primero las similitudes de los consumidores y la dimensión de los mismos.

b. Sectores relacionados y de apoyo

El segundo elemento es la presencia en un territorio de sectores conexos o proveedores similares. Esto es lo que Porter denomina “*clusters*” de empresas competitivas. Un “*cluster*” es una zona geográfica donde están concentradas empresas relacionadas, organizaciones e instituciones de un determinado campo.

El mejor ejemplo de “*cluster*” es el territorio chino. El gobierno nacional planteó un “*city cluster plan*” para proporcionar una especialización regional. Este plan consiste en reunir en una misma ciudad empresas, instituciones de I+D y universidades conexas para impulsar la innovación. Esto además favorece a la economía de las ciudades porque mejora la industria, proporciona más empleo, con ello más ingresos, más consumo y así el crecimiento económico (PREEN, 2018). El Plan se centra en 19 agrupaciones de ciudades que, según datos del *The Economist*, representan el 90% de la actividad económica del país y tienen funciones diferentes en su estrategia de la Ruta de la Seda. De entre todas, son tres las agrupaciones prioritarias: el delta del río Perla, el delta del río Yangtzé y Beijing-Tianjin-Hebei. La primera se conoce ya como “la fábrica del mundo” y está especializada en la industria manufacturera y centro logístico. El delta del río Yangtzé están centrado en fabricación, tecnología e innovación avanzada y tiene por ventaja el ser el puerto de entrada al mercado del Pacífico y asiático. Y, por último, la

región de Beijing-Tianjin-Hebei es un centro político, educativo, cultural y de I+D (PREEN, 2018).

Más allá del territorio chino también hay numerosos “clusters” por ejemplo en **Europa** existe el “green tech cluster”, un “cluster” que tiene como misión fomentar el crecimiento y la cooperación de PYMES y microempresas en el territorio europeo que operen en sectores de tecnología verde e inteligente. Dentro de este grupo se incluyen industrias como la ingeniería mecánica, tecnología de la información, de las comunicaciones o espacial, edificios de rendimiento energético y materias primas respetuosas con el medio ambiente. Está integrada por 55 empresas que colaboran con otros territorios, a nivel internacional con China, Egipto, Taiwan, EE.UU. y Emiratos Árabes Unidos; y a nivel regional se focalizan en Austria, Finlandia, Alemania, Noruega y Suecia (CLUSTER COLLABORATION, s.f.). También hay en territorio Europeo numerosos “clusters” en materia tecnológica que pueden servir a China para su fabricación de productos de alta tecnología. En La Rioja (España), con etiqueta de excelencia destaca *Aertic* y en Murcia *Amuebla*; en Midi-Pyrénées (Francia) con etiqueta dorada de excelencia destaca *Aerospace Valley*; en Övre Norrland (Suiza) con etiqueta de bronce de excelencia destaca *AI and Big Data innovations Sweden*; y así sucesivamente hasta encontrar 251 “clusters” en territorio Europeo (*Ilustración 10*) (CLUSTER COLLABORATION, s.f.).

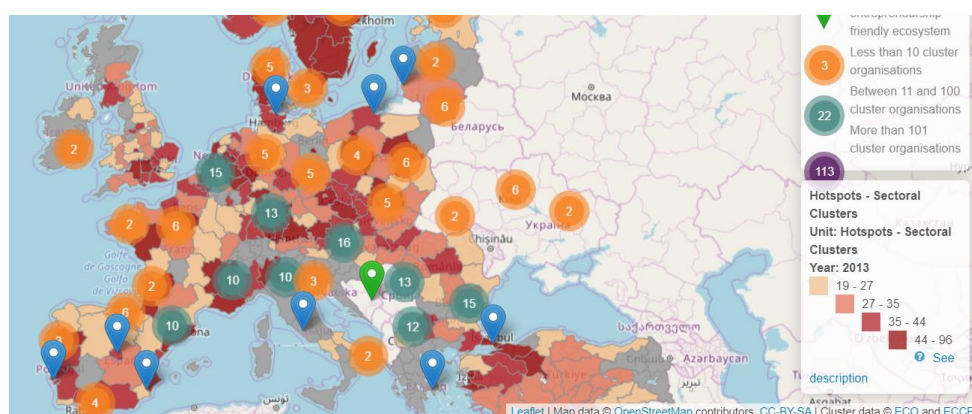


Ilustración 10: Clusters en Europa (CLUSTER COLLABORATION, s.f.)

En **Japón**, hay un gran número de “clusters” en materia farmacéutica, biotecnológica, médica y de salud, un total de 28 empresas especializadas en estos sectores que facilitan

el desarrollo, la innovación y la especialización en el ámbito biosanitario de este territorio (EU-JAPAN CENTRE FOR INDUSTRIAL COOPERATION, 2016). Estas empresas se distribuyen por todo el territorio japonés donde podemos destacar Toyama, Kansai, Tokushima, la región de Kurume, la de Sendai o la de Hakodate (vid. [Map of Knowledge Clusters](#)). También los hay especializados en automóviles y transporte en zonas como Hiroshima donde la mayoría de las empresas poseen el estado del arte de la tecnología empleada en la maquinaria, por ejemplo, Mazda. La ciudad de Kumamoto está especializada en vehículos de dos ruedas; en Gumma además se centran en crear tecnologías verdes para incorporar a los automóviles... (vid. [Automobile and Transport Equipment](#)).

En África podemos destacar **Nigeria** en innovaciones científicas y de ingeniería - principalmente informática. La fundación Tony Elumelu ha reunido y cartografiado los núcleos de crecimiento en innovaciones científicas (*Ilustración 11*). De entre las principales innovaciones de este país podríamos resaltar el desarrollo de un software que asiste a los agricultores a la hora de comprar semillas al gobierno (MUSEKA, 2019); también han creado una base de datos de acceso gratuito que permite evaluar la disponibilidad de los servicios sanitarios a nivel nacional para facilitar la búsqueda de un hospital o clínica disponible (ÁFRICA VIVE, s.f.)

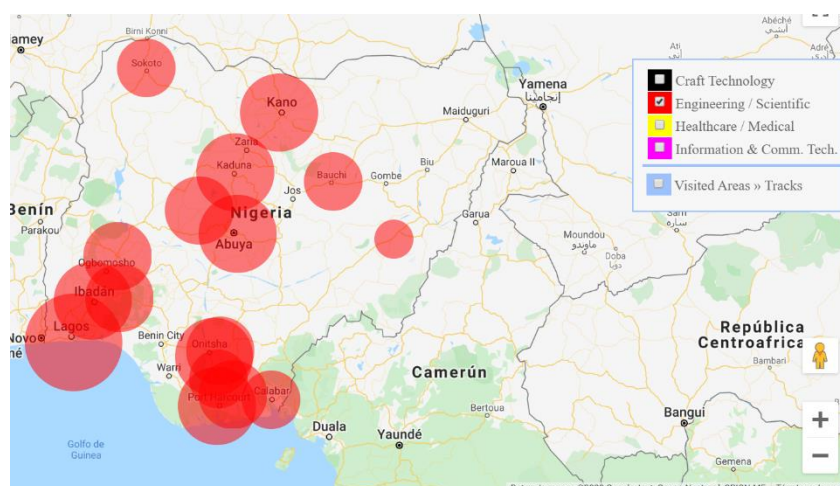


Ilustración 11: Clusters en Nigeria (TONY ELUMELU FOUNDATION, 2015)

En América Latina, el principal aliado de China es **Brasil**. Brasil también está organizado en “*clusters*” centrados en biotecnología, energía renovable y en tecnologías de la información y comunicación; a pesar de que no se le ha considerado como un actor principal en materia de investigación y desarrollo tecnológico. Se trata del país donde se han logrado mayores avances en agricultura, medicina, informática, biocombustibles. Los principales polos tecnológicos están en Campinas (São Paulo), Santa Rita do Sapucaí (Minas Gerais), Recife (Pernambuco) y Porto Alegre (Rio Grande do Sul) (TECHINBRAZIL, 2015).

Campinas se concibe como el *Silicon Valley* brasileño como consecuencia de la gran cantidad de institutos y empresas de desarrollo tecnológico de la zona. La universidad de Unicamp es responsable de esta reputación ya que ofrece cursos de elevado nivel en ingeniería, física aplicada e informática que han llevado a sus estudiantes a crear empresas de desarrollo tecnológico de gran calibre como Padtech.

Santa Rita do Sapucaí está especializada en telecomunicaciones y electrónica estando el *Electronic Technical School*, el Instituto Nacional de Telecomunicaciones (INATEL) y la Escuela de administración informática (FAI). Recife introdujo el programa digital *Porto Digital* para PYMES tecnológicas, de software, telecomunicaciones y de industria creativa con el objetivo de atraer mayores inversiones a estas zonas. Finalmente, Porto Alegre tiene uno de los parques tecnológicos más importantes de Brasil con dieciocho mil metros cuadrados que aglutina un *cluster* de I+D sobre medioambiente, industria creativa y tecnologías de la información y comunicación (TECHINBRAZIL, 2015).

Todos estos *clusters* convierten a un territorio en una zona más atractiva que otra. Por ejemplo, si la empresa que quiere internacionalizarse es una empresa china especializada en tecnología móvil o electrodoméstica, le es más atractivo un país de Europa o Brasil que Nigeria porque en estos territorios hay *clusters* de estas materias mientras que si prefieren innovar o adquirir conocimiento de ingeniería informática, Nigeria es más propenso a proporcionarle mayores ventajas que otro.

Para analizar los últimos dos elementos del Diamante de Porter, en vez de centrarnos en un país en concreto, consideramos más didáctico hacerlo centrarnos en una medida y luego ejemplificarla con un territorio determinado.

c. Condiciones de factores de producción

Este elemento hace referencia a aquellos factores que intervienen en la elaboración de un producto o servicio, es decir, al conjunto de materias primas y existencia de recursos naturales, mano de obra cualificada, conocimiento científico o infraestructuras adecuadas.

Las infraestructuras son esenciales en el comercio internacional ya que mejoran el crecimiento y las exportaciones, por eso la Nueva Ruta de la Seda ha optado por esta vía para conectarse con los distintos continentes y estimular el crecimiento de los intercambios internacionales. Ha decidido invertir grandes sumas de dinero en infraestructuras que faciliten la inmediatez de los intercambios contando con este elemento como gran ventaja competitiva (YUAN & SCHMERER, 2017, pág. 208). Ha participado en la construcción de puertos, aeropuertos, carreteras, oleoductos, gasoductos, redes transmisión eléctrica, etc. Pero además, ha iniciado otros proyectos de construcción de infraestructura centrados en sistemas de abastecimiento de agua, de alcantarillado, nuevas viviendas, fábricas, tiendas y demás elementos de planificación urbana; con el objetivo de atraer turismo y también empresas de industrias como la siderúrgica, la ingeniería civil, construcción, cemento y otros aspectos de construcción de ciudades (CHAISSÉ & MATSUSHITA, 2018, pág. 171). Ahora bien, detrás de toda esta inversión en países extranjeros, el gigante chino debe obtener ventajas.

Ha habido un gran secretismo por parte del gobierno chino sobre los beneficios que obtiene a través del FDI. Un informe sobre la ayuda exterior de China publicado en 2014 por la Oficina de Información del Consejo de Estado de China distingue entre tres tipos de recursos financieros de asistencia: préstamos sin intereses, donaciones y préstamos con condiciones favorables. Estos últimos incluyen, por ejemplo, préstamos pagados mediante petróleo lo que explica que gran parte de sus inversiones sean en proyectos petroleros rusos, ecuatorianos, venezolanos y angoleños. Pakistán es de los pocos países que recibe inversiones en energía nuclear.

En la República Democrática del Congo, China ha invertido 6 mil millones de dólares para construir carreteras y hospitales a cambio de más de la mitad del control de una de las minas de cobalto más grandes de África y de que los préstamos sean devueltos en material minero (DOLLAR, D., 2016, pág. 11).

Brasil, India y Australia también son países con grandes materias primas necesarias para China, sobre todo con lo que se denomina “tierras raras”. Las “tierras raras” son minerales como el itrio, el cerio, el lantano, el gadolinio o el iterbio que se emplean para la tecnología, lentes de cámaras, pantallas, láseres, baterías, motores o memorias de ordenadores. A pesar de que China concentra la mayor reserva de este tipo de minerales, los costes de extracción son más elevados en el territorio chino que en el extranjero, por ello, las empresas chinas también han optado por adquirir estos materiales del exterior. Nigeria, Canadá, Tailandia o Sudáfrica también son otros territorios con este tipo de materiales que les convierte en zonas atractivas para la inversión China (JAIMOVICH, 2019).

Por tanto, todos estos territorios se convierten en zonas clave para el gobierno Chino quien, invirtiendo una suma de dinero puede obtener a cambio una **materia prima o un recurso natural** para sí a un coste inferior al que le correspondería si fuere un mero comprador (NEUWEG, N.A.).

Por otro lado, como sabemos, China disfruta de una amplia **mano de obra** gracias a su gran población. Sin embargo, su eficiencia y su cualificación es bastante discutible. La consultora McKenzie elaboró un estudio sobre la productividad de los trabajadores chinos y concluyó que se encuentran en un 15% y un 30% por debajo de la media de la OCDE, es decir, que el trabajo llevado a cabo por tres trabajadores de empresas Chinas es equivalente al que realiza uno en una economía desarrollada. Asimismo, la firma “*The Conference Board*” calcula que un trabajador chino produce un 80% menos que uno estadounidense, es decir, que los trabajadores del gigante asiático no son tan productivos como parece (ALDAMA, 2017). Por ello, los empresarios chinos han elegido deslocalizarse en otros territorios. Un claro ejemplo de ventaja comparativa en mano de obra barata es Tailandia, las Islas Filipinas o Vietnam. Territorios donde los costes son bastante más baratos empezando por el hecho de que, la media del salario anual de un chino es de 10.739 euros; mientras que la de un vietnamita es 1.616€, 10 veces menos

(JURGELEVICIUTE, 2019). Un coste inferior en la fabricación de un producto supone un mayor beneficio para la empresa quien seguirá vendiéndolo al mismo precio que si lo produjese en su propio país; o si disminuye el precio del producto (siempre por encima del coste de producción) será más competitivo, habrá mayor demanda y mayores ventas.

Por otro lado, China se ha beneficiado de grandes **avances tecnológicos y científicos**. A diferencia de muchos países en desarrollo, el gigante asiático tiene una tecnología avanzada. Todo comenzó con un plan estatal de investigación y desarrollo de alta tecnología en 1986 o también denominado “Plan 863”. La finalidad era desarrollar cuestiones como el espacio, láser, describir nuevos elementos biológicos, impulsar la innovación en materia de energía y automatización, crear nuevos materiales, construir nueva tecnología oceánica. Seguido, en 1988, el gobierno fomentó el “*Torch Program*” para impulsar la creación de nuevas industrias de alta tecnología; en 1992 lanzó el “*Scaling Heights Program*” para incrementar el apoyo estatal a la investigación básica y estimular su desarrollo; en 1998, se crearon zonas de desarrollo industrial de alta y nueva tecnología para focalizar estas industrias y atraer inversión extranjera directa (BIAN, 2005, pág. 102). De esta manera, China se ha convertido en un país clave de inversión y desarrollo en investigación y tecnología. Según datos de la UNESCO, China invierte alrededor de 496 mil millones de dólares en I+D acercándose cada vez más a los EE.UU. que invierte unos 543,2 mil millones de dólares (UNESCO, 2019).

No obstante, la tecnología y su conocimiento técnico no provienen siempre del territorio chino. Tras la caída de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), Ucrania se quedó con gran parte del conocimiento y de los desarrolladores de cohetes espaciales, misiles nucleares, barcos y centros navales y China ha estado aprovechando durante años este conocimiento y la situación económica de este país para beneficiarse. Gracias a Ucrania, el gran gigante asiático ha contratado expertos en construcción naval que han participado en la construcción de portaviones, satélites y cohetes; ha adquirido prototipos de cazas primordiales para su milicia; misiles balísticos; motores y equipamiento espacial (VISION TIMES, 2019).

d. Estrategia, estructura y rivalidad

Esta última condición se refiere al contexto en que surgen y se organizan las empresas, así como la rivalidad interior del país al que se quiere expandir. En este epígrafe, los aspectos culturales tienen un gran protagonismo dado que cada nación tiene una cultura empresarial muy diferente a la de otras empresas de distintos países, con códigos éticos distintos y diferentes formas de relacionarse en el mercado. Además, la presencia de grandes rivales nacionales lleva a las empresas a innovar y mejorar porque la rivalidad crea presión y ésta incrementa la competitividad.

La rivalidad está muy vinculada a las **barreras de entrada**. Estas son clave para la consideración de un país como *target* para empresas internacionales, por ende, el mayor problema al que deben hacer frente las empresas extranjeras es el proteccionismo. En noviembre del 2008, los países que conformaban el G20 - países industrializados y emergentes - pactaron abstenerse del empleo de medidas proteccionistas. Sin embargo, el cumplimiento de estos pactos está bastante lejos de la realidad. El “*Global Trade Alert*” realiza periódicamente informes sobre el intervencionismo de los Estados del G20 y según estos, en los últimos años - de mayor a menor - países como India, Rusia, EE.UU., Argentina y Brasil han recurrido a la adopción de numerosas medidas discriminatorias a la importación, implementando entre 281 y 504 medidas. Los primeros se han mantenido constantes en la adopción de medidas proteccionistas, cuatrimestralmente, aunque, por ejemplo, la recurrencia argentina tiende a disminuir con el tiempo (*Ilustración 12*) (EVENETT & FRITZ, 2015, pág. 22).

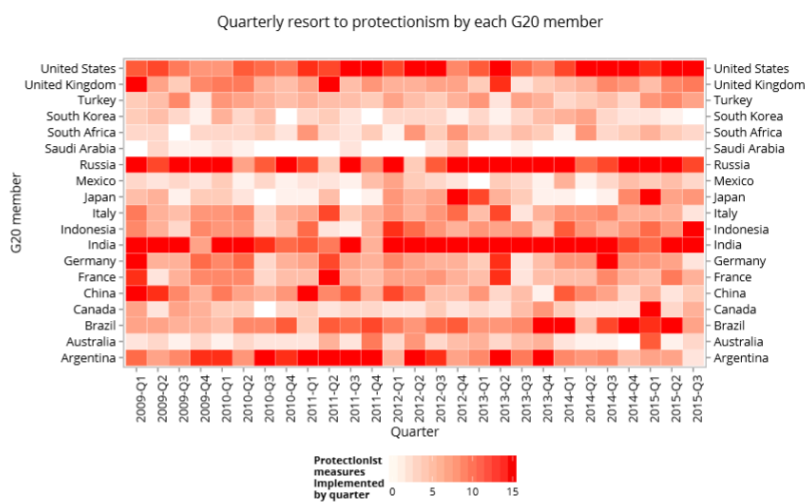


Ilustración 12: Medias proteccionistas mundiales (EVENETT & FRITZ, 2015, pág. 23)

Estas medidas consisten en ayudas estatales, medidas arancelarias, impuestos a la importación o restricciones a la importación seguidas de incentivos y facilidades a las exportaciones, contrataciones públicas, entre otros. La adopción de estas medidas tiene claramente un impacto perjudicial para los países que precisan del comercio internacional para subsistir, como pueden ser los países en vía de desarrollo. El más afectado por este proteccionismo ha sido China quien, para su crecimiento, precisa de la demanda exterior más que de la interna. El ejemplo más reciente es la guerra comercial entre China y los EE.UU. En marzo de 2018, Donald Trump anunció su intención de imponer billones de dólares en aranceles a los productos chinos como represalia por numerosas prácticas desleales de los productos del gigante asiático. Esto dio lugar a una reciprocidad por parte de la República Popular China provocando una reducción de la competitividad de los productos estadounidenses en China y los chinos en EE.UU. Esta guerra comercial continuó durante meses incrementando aún más los aranceles, llegando incluso a impedir la entrada de productos del otro Estado en su territorio. A día de hoy si bien se han suavizado las relaciones entre ambos países todavía subsiste algún resquicio.

Otro ejemplo podría ser Corea del Sur que presume actualmente de tener el entorno macroeconómico más estable del mundo (SCHWAB, 2019, pág. 17). Pero las barreras de entrada - sobre todo para las PYMES - son importantes debido a la burocracia, corrupción, falta de control... esto le convierte en un país menos atractivo para la internacionalización, evitando también la atracción de FDI y con ello, limitándola para prosperar y aprender nuevas habilidades o desarrollar nuevas tecnologías. Además, a esto hay que añadir que una de sus grandes debilidades es el mercado laboral, rígido en sus normas industriales y derechos laborales restringidos en comparación con el resto de los países en desarrollo (SCHWAB, 2019, pág. 18).

Por otro lado, la **cultura empresarial** difiere mucho entre los distintos Estados, pero aun así suele haber similitudes en territorios de los alrededores. Si fraccionáramos el mundo en diferentes culturas, a *grosso modo* nos quedaría estructurado en cinco zonas: la cultura asiática; la africana; la árabe; la anglosajona que incluiría EE.UU., Australia, Sudáfrica y territorios del norte y centro de Europa; y por último la mediterránea junto con América Latina.

China forma parte de la cultura asiática siéndole mucho más fácil expandirse por territorios de la misma cultura como puede ser Japón. En Japón el sistema de negociación está basado en una lucha por el beneficio del grupo y no por un *win-win* como en los territorios occidentales; el silencio, la paciencia y la concentración también son características de toda negociación (FRUCTUOSO, 2009, pág. 53). Todas estas características son empleadas generalmente por las empresas chinas en su propio territorio de tal manera que a la hora de internacionalizarse hacia Japón no se verían tan presionadas por las formas de negociación como se vería cualquier empresa occidental. La paciencia para hacer negocios también la comparten con países de África quienes son muy lentos a la hora de adoptar decisiones, pero además la complejidad legislativa del país tampoco ayuda a acelerar este proceso (INSTITUTO DE FOMENTO, 2012, pág. 15). Igualmente, en territorio asiático el componente social es de vital importancia. Los occidentales tienden a negociar en oficinas, espacios grandes y buenas infraestructuras; mientras que los asiáticos, y sobre todo los chinos, prefieren negociar en espacios públicos, en restaurantes, en ambientes que occidentales y anglosajones consideraríamos groseros. La razón de ello radica esencialmente en el hecho de que en China las negociaciones suelen ser más tranquilas mientras que en Europa el estilo de negociación es mucho más conflictivo e incluso puede llegar a ser agresivo. Esto supone una ventaja competitiva superior para territorios de la zona asiática y una desventaja para países como España (FRUCTUOSO, 2009, pág. 59).

De la misma manera la cultura de la empresa también se hace notar en los valores corporativos. Si comparamos los valores de tres empresas diferentes de automóviles, una china, otra japonesa y otra inglesa, podemos observar la diferencia cultural que existe entre ellas. Pongamos de ejemplo Honda (japonesa), *Faw* (china) Land Rover (inglesa). Los valores de Honda son la iniciativa, la confianza y la igualdad de los trabajadores; comprar, vender y crear; y la limpieza que se caracteriza por la imposición del uso de monos blancos a de los mecánicos (HONDA, 2020). Son valores centrados en los trabajadores y en la transparencia. Los de *Faw* también están orientados al trabajador fomentando la unidad, el espíritu innovador, crecimiento personal y mejora continua (FAW, 2020). Sin embargo, los valores de Land Rover se centran más en la empresa en

sí, estos son: integridad, entendimiento, excelencia, unidad y responsabilidad (LANDROVER, 2020).

Sorprendentemente, a pesar de que se tacha a los países asiáticos de atrasados y de no respetar los derechos laborales, según sus valores están más centrados en los propios trabajadores que en el éxito de la empresa en sí. Quizás la razón de esta situación se deba a que los occidentales no sienten la necesidad de incluir a los trabajadores en sus valores porque no consideran que tienen que mejorar la situación, mientras que los asiáticos sí como consecuencia de este “atraso” en el reconocimiento de sus derechos.

La cultura empresarial también va ligada a la gestión empresarial, a la forma en que las empresas gestionan y compiten. Aun no habiendo uniformidad en un territorio sobre la **gestión**, generalmente sí hay tendencias más fuertes entre empresas de un mismo territorio.

Las empresas chinas están principalmente marcadas por el colectivismo, dependen de grupos e instituciones para determinar sus funciones (AMAT, s.f.), lo mismo ocurre en las empresas japonesas. El sistema de gestión japonés tiene características coincidentes con el chino. En cuestión de gestión de los recursos humanos, la principal responsabilidad del departamento de recursos humanos es coordinar y controlar la evolución de los trabajadores con el objetivo de orientarlas hacia donde sean más necesarias en la empresa. Se encargan de todas las decisiones relativas al reclutamiento, formación, desarrollo de carrera y jubilación de manera que se garantice que se contratan a personas que cuadren con la cultura empresarial para fortalecer la competitividad de la empresa a largo plazo (LOPES DOS REIS, 2007, pág. 160 y 161). Se rigen por un sistema de empleo vitalicio que, si bien no consta por escrito, es un acuerdo entre los trabajadores y la empresa donde ésta se compromete a seguir una política de despido mínimo en periodos de recesión a cambio de que los trabajadores se queden en la empresa durante el mayor tiempo posible; de ahí que la antigüedad sea una parte importante del salario (LOPES DOS REIS, 2007). La formación diversificada es esencial para estas empresas. A diferencia de otros países, en vez de importar mano de obra, las empresas japonesas invierten en formación e investigación, así mejoran sus medios materiales, las condiciones de trabajo y adquieren

nuevas ventajas competitivas, que aseguran un desarrollo para la empresa y por ende para el país, y mejoran la estabilidad del empleo, la ventaja competitiva de la empresa y el crecimiento de los salarios (LOPES DOS REIS, 2007, pág. 162)

En la producción, a pesar de que ambas siguen un método colectivista orientado en las necesidades de los consumidores, el método japonés es más racional y técnico, está menos vinculado a la cultura de un determinado territorio mientras que el chino se focaliza en gustos locales, hábitos de consumo zonales y tradiciones en la presentación del producto (AMAT, s.f., pág. 59). Las empresas japonesas son empresas especializadas en métodos de producción como el *just-in-time* o el método Kanban³ para fabricar las piezas necesarias en el momento oportuno mejorando su eficiencia. Asimismo, siguen el principio de *zero defects* limitando el número de productos defectuosos al mínimo.

Una singularidad no común en el sistema occidental pero sí en el asiático es la relación que tienen las empresas con los proveedores. Si bien en occidente se tiende a entablar relaciones más impersonales con los proveedores y generalmente con más de uno para asegurar un mínimo de distribución, en la cultura nipona y china prima el establecimiento de una relación de confianza con los proveedores para obtener plazos más cortos, precios más bajos o mejor calidad (LOPES DOS REIS, 2007, pág. 120).

En Europa y América las situaciones culturales son muy diferentes a las chinas en muchos aspectos. En primer lugar, los occidentales optan por el individualismo y la autonomía. Prefieren depender exclusivamente de su punto de vista para tomar una decisión, tienden a trabajar solos y son bastante reacios a cooperar (AMAT, s.f., pág. 58). En segundo lugar, en Europa y en los países occidentales en general los trabajadores tienden a cambiar constantemente de empresa, prefieren una cierta diversidad mientras que en territorio asiático el objetivo es contratar y fidelizar a los empleados (AMAT, s.f., pág. 61). Esta “fuga de cerebros” para una empresa china que se establezca en territorio europeo puede ser un golpe duro, sobre todo porque pueden no llegar a merecerles la pena invertir tanto

³ Kanban es un método visual que se emplea con el objetivo de controlar la producción. Está integrado por una serie de señales que se transmiten a lo largo de una cadena de producción para transmitir información obtenida del propio consumidor y así elaborar un producto final que mejor se acerque a sus exigencias (PARRA, O. s.f.).

en la formación de un trabajador que va a moverse de empresa en pocos años cuando pueden contratar uno ya formado. En último lugar, la mayor diferencia de todos es el ejercicio del márketing y prácticas de ventas. Los consumidores son el atributo económico de mayor importancia y que más cambia de un país a otro no sólo por gustos sino también por poder adquisitivo. Las compañías multinacionales chinas se han centrado principalmente en los consumidores con alto nivel adquisitivo el cual es subjetivo y depende del nivel de ingresos medios de cada país - una persona rica en Suiza no es igual que una persona rica en Madagascar. A la hora de internacionalizarse en territorio europeo pueden llegar a perder un gran segmento de mercado porque el escalón económico entre los habitantes europeos no es tan pronunciado como el de los chinos de tal manera que el segmento de alto nivel adquisitivo es mucho más reducido y pierden potenciales consumidores. No se puede decir lo mismo de los países africanos, al menos no de Nigeria donde las diferencias económicas entre unos y otros son abismales (INSTITUTO DE FOMENTO, 2012) de manera que si se dirigen a este nicho de mercado exclusivamente no pierden tantos consumidores como en Europa.

5.3.3. Conclusión del Diamante de Porter

Presentado lo anterior, podríamos resumir las ventajas y desventajas competitivas de los principales países y regiones analizadas en el siguiente cuadro (*Ilustración 13*):

PAÍS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
JAPÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Similitudes en gustos alimenticios. - Familias pequeñas. - Clusters biosanitarios. - Similitudes en sistemas de negociación. - Valores corporativos orientados al trabajador. - Gestión empresarial similar de corte colectivista: formación, sistemas salariales, sistemas de producción, relación con los proveedores... - Fidelidad de los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio en gustos de los consumidores en términos de precio y calidad.
NIGERIA	<ul style="list-style-type: none"> - Clusters ingenieriles. - Territorio de "tierras raras". 	<ul style="list-style-type: none"> - Diversidad étnica y religiosa. - Familias grandes
BRASIL	<ul style="list-style-type: none"> - Lealtad hacia una marca siempre que el precio sea correcto. - Elevado número de consumidores. - Variedad de clusters. - Territorio con numerosas materias primas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio de conductas comerciales tendentes al ahorro. - Barreras de entrada / Medidas proteccionistas. - Estrategia empresarial centrada en el individualismo.
EUROPA	<ul style="list-style-type: none"> - Dimensión geográfica - Clusters en materia tecnológica. - Expertos en tecnología y ciencia (ej.: Ucrania posee un amplio conocimiento en construcción naval). 	<ul style="list-style-type: none"> - Características culturales muy diferentes. - Gran competidor asiático. - Diferencias en sistemas de negociación. - Estrategia empresarial centrada en el individualismo. - Trabajadores en cambio constante de trabajo.
Otros países de Asia: Vietnam, Tailandia, India...	<ul style="list-style-type: none"> - Mano de obra barata. - Territorio de "tierras raras". 	<ul style="list-style-type: none"> - Barreras de entrada (India).

Ilustración 13: Cuadro comparativo (Elaboración propia)

A partir de este cuadro podemos afirmar que el territorio con mayor atractivo para China es Japón. Si empleásemos la lógica quizás habríamos respondido lo mismo. Al fin y al cabo, Japón y China comparten origen, cultura, historia, cercanía geográfica, alfabeto, estructuras lingüísticas, religión...

Por otro lado, no debemos pasar por alto el cambio de sesgo por parte del consumidor japonés respecto a sus gustos, lo cual está generando un notable acercamiento a los de Europa y EE.UU. Esto provoca que sean objetivos cada vez menos activos para China debido al distanciamiento que hay con estas economías. Pero no debemos descartar que, si el gigante asiático es capaz de adaptar su oferta al mercado japonés, le permitirá en un futuro próximo acceder a mercados tan amplios y potentes como son el europeo y estadounidense de una forma acertada.

Respecto al mercado africano, a pesar de tener una serie de características muy ventajosas como puede ser su riqueza en materias primas o tener países como Nigeria con un gran desarrollo en el campo de la ingeniería. Sin embargo, todavía dista mucho de poder competir con otras economías ya que hay una gran carencia de desarrollo e infraestructura, entre otros, características muy importantes para el desarrollo de la Nueva Ruta de la Seda en el corto-medio plazo.

Por último, si el proyecto de la Nueva Ruta de la Seda tiene como objetivo expandirse más allá de su zona de confort, el país que actualmente resulta más atractivo quizás sea Brasil. El país sudamericano le proporciona a China un amplio mercado en el que expandirse y especializarse; y China le proporciona a Brasil más oportunidades que nadie. Ambos países empezaron a crecer en el mismo momento conformando los BRICS, pero la mala estrategia política de Brasil ha provocado que éste se estanque en vez de continuar creciendo como lo hizo China. Como todo país en vía de desarrollo, pobre y estancado, lo que precisa Brasil en este momento es inversión. Una inversión que le puede proporcionar perfectamente China, generando un endeudamiento por parte de Brasil a largo plazo con sus respectivos intereses. Esta necesidad de inversión en el extranjero por parte de China se debe a los malos resultados que están teniendo sus empresas públicas en algunas operaciones realizadas dentro de su país, y en Brasil hay grandes oportunidades de inversión. En 2015 ambos países se aliaron para crear un fondo de inversión previsto de 20.000 millones de dólares, de los cuales 15.000 millones fueron aportados por el país asiático. Esta inversión en proyectos dentro de Brasil permitirá expandirse a la Ruta de la Seda, abriendo nuevas fronteras por todo el mercado sudamericano (DA MOTTA, 2019).

6. Conclusiones

De todo lo expuesto, se puede concluir lo siguiente:

Los tres pilares de la estrategia china de la Nueva Ruta de la Seda son el desarrollo económico de China en el mundo, el establecimiento de vínculos de interdependencia entre China y otros países y la puesta en práctica de la denominada diplomacia de

vecindad a fin de asegurarse un puesto preponderante o hegemónico –que aspira a ser el primero desbancando a los Estados Unidos- en el comercio internacional.

Para ejecutar su estrategia, China está articulando una red de infraestructuras a fin de mejorar y facilitar sus conexiones con otros países del mundo y así expandirse a innumerables territorios. En tal sentido, ha fortalecido y aspira a hacerlo aún más su alianza con la Unión Europea –en la vigésima Cumbre de la OMC-; también ha incrementado el número de exportaciones e importaciones gracias a sus fronteras marítimas y a la inversión en el control de puertos, así como gracias a la gran cantidad de *clusters* costeros tales como el delta del Río de la Plata. Asimismo, a diferencia de las multinacionales de otros países, China se ha centrado en territorios con menor poder adquisitivo y menor PIB que le proporcionan numerosos consumidores que pueden llegar a gastar, recordemos, hasta 2.000 millones de dólares al año. Sin embargo, también está llevando a cabo actuaciones que atentan contra sus propios pilares tales como no hacer frente al problema de la elevada percepción de corrupción de su país por otros países del mundo que claramente tiene efectos negativos en términos económicos.

También ha creado durante años una relación de interdependencia con otros Estados a fin de asegurarse el acceso a materias primas inexistentes o escasas en su territorio. En Nigeria, obtiene “tierras raras”; en Sudamérica, numerosos recursos naturales; en Ucrania, conocimientos en el ámbito de la construcción naval y productos agrícolas. Para ello de una parte, lleva a cabo inversiones encaminadas mejorar las infraestructuras de estos países y también sus conexiones con los mismos; constituye asociaciones de I+D e innumerables *clusters* especializados. Y, de otro lado, crea vínculos políticos y diplomáticos a través de la ratificación de convenios o tratados internacionales, pactos medioambientales como el Protocolo de Kioto o el Acuerdo de París; adopción de acuerdos comerciales como el acuerdo de cooperación comercial y económica; su integración en la OMC y la constitución de la Organización de Cooperación de Shanghái, etc.

Al tiempo, China está observando conductas contradictorias con esos objetivos o inadecuados para alcanzarlos. El establecimiento de barreras comerciales, como es el caso

de la imposición de aranceles a productos extranjeros –especialmente estadounidenses-, la rigidez de sus leyes aduaneras al exigir gravosos requisitos a cumplimentar para poder comercializar en sus puertos, y su falta de participación en los TTP y ATCI son algunas de ellas. En su deseo de encontrar una hegemonía económica adopta una posición ofensiva contra los países que llevan años de ventaja en un determinado sector. Por ejemplo, queriendo liderar el mercado del petróleo y el uranio en el mundo está creando una barrera con un país como Rusia.

Las innumerables barreras de entrada para acceder a vastos mercados puestas por los países del G20 y otros, han puesto de manifiesto la dificultad de las empresas del gigante asiático de acceder a determinados mercados. Esta dificultad afecta al primer pilar obstaculizando su estrategia, pero además también influye en su decisión del modo de entrada. Estos obstáculos deberían llevar a China a optar por elegir una estrategia como las “*joint-ventures*” o el método de crecimiento externo antes que el orgánico. Por ello, aunque afirmamos al inicio del presente trabajo que este último método ha sido el más utilizado para la internacionalización de China podríamos considerarle bastante poco eficaz por varias razones.

Para empezar, como hemos reiterado constantemente la mayor diferencia que tiene China con el resto del mundo - a excepción de los países asiáticos de su entorno - es la cultura. De ahí que la teoría más adecuada sea la de la distancia cultural a la hora de evaluar el método de entrada. Tomar la decisión de entrar en un nuevo mercado dando más valor a los costes económicos tiene menos sentido para China que para un país con una cultura más parecida a la del resto de países del mundo. Optar por un método como el “*do it yourself*” supone establecerse en un territorio completamente diferente y desconocido, estando sesgado por tu propia cultura. Si un español viaja a otro país, tenderá a presentarse dándose dos besos olvidando que hay países donde esto no es una forma de saludar. Lo mismo ocurre con un chino. Si una empresa nacional china se traslada a un país como Nigeria y empieza de cero, sin ayuda de un nacional nigeriano o una persona que conozca la cultura nigeriana, la empresa tenderá a cometer errores colosales que afectarán considerablemente a su estrategia. A esto hay que añadir las diferencias en valores corporativos y en materia de liderazgo, gestión y dirección. En este aspecto, ya se

mencionó que las empresas chinas tienen una larga tradición de choque con innumerables violaciones a los derechos humanos y problemas éticos que no pueden implementarse en otros países porque sí. Aunque estos empresarios tengan una larga experiencia en la gestión de seres humanos, no todos los trabajadores del mundo están dispuestos a trabajar tantas horas por menos dinero y aun menos a morir por exceso de trabajo. Bajo la misma idea, el elevado índice de percepción de corrupción de las empresas chinas también juega un papel muy importante y separado de la cultura. Si internacionalmente se les considera personas bastante corruptas, esto puede llevar a que numerosas empresas locales sean reticentes a entablar negocios con ellos o pueden incluso atraer inversores o colaboradores que no sean del todo fiables o “limpios”. Esto supone un impacto negativo para sus pilares de interdependencia y extensión de su desarrollo económico.

No todos estos problemas son difíciles de solucionar con la estrategia “*do it yourself*”, hay algunas cuestiones fáciles de resolver con el mero transcurso de tiempo como puede ser, hacer olvidar a los nacionales su lealtad hacia las marcas nacionales o lo conocido para descubrir nuevos productos o ganarse la confianza de los proveedores nacionales. Sin embargo, aun así consideramos que si sopesamos las ventajas y las desventajas que el estudio nos ha mostrado y las valoramos, no parece ser éste el método más adecuado de entrada. Los métodos de *joint-venture* o de crecimiento externo brindan mayor protección a las empresa chinas. Si bien es cierto que los beneficios *a priori* sean menores, las empresas pueden mitigar considerablemente su riesgo. Aprender a través de las *joint-ventures* o de las adquisiciones de la forma de trabajar en un territorio y una vez hayan adquirido un conocimiento suficiente para subsistir por sí solas obteniendo un mínimo de beneficios entonces sí sería buena idea arriesgarse a por todo o un poquito.

7. Bibliografía

20 MINUTOS. (2019, 6 de febrero). *34 increíbles innovaciones 'Made in China' que están cambiando el mundo*. <https://listas.20minutos.es/lista/34-increibles-innovaciones-made-in-china-que-estan-cambiando-el-mundo-437296/>

ACUÑA, M.; AGUIRRE, E.; ÁVILA, P. & MENDOZA, A. (2018). Ruta de la seda. Nuevas alianzas para la participación de América Latina. *Revista Venezolana de Gerencia*, Vol. 23, núm 83. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058775002/29058775002.pdf>

ÁFRICA VIVE. (s.f.). *El blog Africa vive: África: algunas soluciones para aminorar el largo camino al hospital*. <http://blog.africavive.es/2018/09/the-conversation-africa-viajar-lejos-hospital-distancia-sanidad/>

AGARWAL, S., AND S. N. RAMASWAMI. (1992) Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors. *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, Núm. 1, págs. 1–27. <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490257>.

AHSAN, M. & VAN WYK, J. (2018). Going Past Entry Mode: Examining Foreign Operation Mode Changes at the Strategic Business Unit Level. *Journal of managerial issues*, Vol. XXX, Núm. 1, pág. 28-48. <https://www.questia.com/library/journal/1G1-531979055/going-past-entry-mode-examining-foreign-operation>.

ALBERT FERRERO, J. (2019). ¿Quo vadis China? *Revista General de Marina*, Vol. 276, pág. 941.

ALDAMA, Z. (2017). La espina de la productividad china. *Diario sur*. <https://www.diariosur.es/economia/espina-productividad-china-20170813003819-ntvo.html?ref=https:%2F%2Fwww.google.es%2F>.

AMAT, J. (s.f.). Factores clave del éxito en el mercado chino. *Harvard Deusto Business Review*, Núm. 255 págs. 57-67. <https://www.harvard-deusto.com/factores-clave-del-exito-en-el-mercado-chino>.

ANÓNIMO (2019). China: Economía y demografía. *El Expansión*. <https://datosmacro.expansion.com/paises/china>.

ANÓNIMO. EL PAÍS. (2018, 18 de julio). *La UE y China fortalecen su alianza para frenar el proteccionismo de Trump*. El país: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/07/16/companias/1531749762_589886.html

ANÓNIMO. EMPRESA EXTERIOR (10 de abril de 2018). *La Aduana china hace un nuevo requerimiento que afecta a los embarques de exportación e importación.*

<https://empresaexterior.com/art/65852/la-aduana-china-hace-un-nuevo-requerimiento-que-afecta-a-los-embarques-de-exportacion-e-importacion>.

ARAGONÉS, A.; VILLALOBOS, A. & CORREA, M.T. (2005). Análisis y perspectivas de la globalización. Un debate teórico II. Facultad de Estudios Superiores Acatlán.

<https://books.google.es/books?id=K3zFmHR2MT0C&pg=PA34&lpg=PA34&dq=empresas+chinas+crean+lazos+con&source=bl&ots=TNgQL619Gd&sig=ACfU3U2qvFB6nUmDoI3A2iheKdJkmmo2bg&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwi2lqTZ0e3oAhUI2-AKHXTmCqUQ6AEwAXoECAsQLA#v=onepage&q=empresas%20chinas%20crean%20lazos%20con&f=false>.

ASIANEWS. (2019, 23 de marzo). *En China, continúa cayendo la tasa de natalidad.*

Asianews. <http://www.asianews.it/noticias-es/En-China,-contin%C3%BAa-cayendo-la-tasa-de-natalidad-46580.html>.

ÁVILA, F. (2005). *Tácticas para la negociación internacional*. Trillas. Mexico D.F.

BANCO SANTANDER. (2020). *Japón: llegar al consumidor.*

https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/japon/llegar-al-consumidor?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=0&memoriser_choix=memoriser

BARRÍA, C. (2018, 20 de diciembre). *Hacia dónde va el dinero de China en América Latina y cuáles son las nuevas inversiones del gigante asiático en la región.*

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-46609465>

BIAN, L. (2005). *The China advantage - A competitive analysis of Chinese high-tech industries*. Massachusetts: MIT.

<https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/34627/71441670-MIT.pdf;sequence=2>

BLOOMBERG BUSINESSWEEK. (2016). Singapore and the new silk road. *Bloomberg businessweek*, págs. 17-18.

<https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-11-25/china-s-new-silk-road-dream>.

BORRÁS, J. (2019, 3 de abril de). El poder ruso en Asia Central. *El proceso*. <https://www.proceso.com.mx/578012/el-poder-ruso-en-asia-central>.

BRADSHER, K. (2020, 20 de enero). Obtenido de The New York Times. El pacto entre China y EE.UU. podría continuar con la guerra comercial: <https://www.nytimes.com/es/2020/01/20/espanol/negocios/acuerdo-china-estados-unidos.html>

BROUTHERS, K. (2002). Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, Núm. 2, págs. 203–221. <https://link.springer.com/article/10.1057/jibs.2012.23>

BROUTHERS, K. D., & BROUTHERS, L. E. (2001). Explaining the national cultural distance paradox. *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, Núm. 1, págs. 177–189. https://www.researchgate.net/publication/5222932_Explaining_the_National_Cultural_Distance_Paradox.

CANTERO, P. (2019). La China actual y la nueva ruta de la seda. *Murcia Economía*. <https://murciaeconomia.com/art/61077/la-china-actual-y-la-nueva-ruta-de-la-seda>.

CENTRO DE EDUCACIÓN E INVESTIGACIÓN PARA LA PAZ. (2014). El reto de la democracia en un mundo de cambio: respuestas políticas y sociales. *Earth charter in action*. <http://earthcharterinaction.org/invent/images/uploads/Anuariocompleto%20-%20CEIPAZ%202013.pdf#page=112>.

CHAISSÉ, J., & MATSUSHITA, M. (2018). China's 'Belt and Road' Initiative: Mapping the World Trade Normative and Strategic Implications. *Journal of World Trade*, Vol. 5, Núm. 1, pág. 163. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3134429

CHARI, M. D. R., & CHANG, K. (2009). Determinants of the share of equity sought in cross-border acquisitions. *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, Núm. 8, págs. 1277–1297. https://www.academia.edu/23585491/Determinants_of_the_share_of_equity_sought_in_cross-border_acquisitions.

CHILD, J., & RODRIGUES, S. (2005). The internationalization of Chinese firms: a case for theoretical extension? *Management and organization review*, Vol. 1, N°3, pág. 381-410.

CHINA DAILY. (2019, 9 de Mayo). *China.daily.com.cn*.
https://www.chinadaily.com.cn/a/201905/09/WS5cd35ac0a3104842260ba996_4.html

CHUN, J. (2015). How information from Taiwan-based enterprises in China influences investment decisions of China-based service enterprises in Taiwan. *Journal of Enterprising culture*, Vol. 23, Núm. 2, págs. 175.

CLUSTER COLLABORATION. (s.f.). *Cluster collaboration - Green Tech*.
<https://www.clustercollaboration.eu/cluster-organisations/green-and-smart-technology-cluster>

CLUSTER COLLABORATION. (s.f.). *European Cluster Collaboration Platform*.
https://www.clustercollaboration.eu/cluster-mapping?combine=&country_code=All®ion_code=All&escp_membership=All§or_id=All&s3_priority_id=All&technology_field_id=1240&emerging_industry_id=All&field_sup_prog_eu_value=All&number_of_member=All&label=All

COLIN, T. (2014). *La sombra de la ruta de la seda*. Península Odiseas. Barcelona.

CONSEJO DE ESTADO CHINO. (2014, 10 de julio). China's Foreign Aid. *Information office of the State Council of the People's Republic of China*.
http://www.china.org.cn/government/whitepaper/node_7209074.htm

CUI, L. &. (2009). FDI entry mode choice of Chinese firms: A strategic behavior perspectiva. *Journal of World Business*, Vol. 44, Núm.4, págs. 434-444.

DE MOTTA, P. (2019, 25 de junio). China's FDI in Brazil: recent trends and policy debate. *Policy center for the new south*.
<https://www.policycenter.ma/publications/china%E2%80%99s-fdi-brazil-recent-trends-and-policy-debate>

DOLLAR, D. (2016). *China as a global investor*. Brookings. Bucks.

DONATELLI, M., HOEFEL, F., RESSTOM, S., & STUL, F. (2016). Meet the new Brazilian consumer. *McKinsey*. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/meet-the-new-brazilian-consumer>

EL ORDEN MUNDIAL. (2014, 21 de abril). China: demografía y grupos étnicos. *El Orden Mundial*. <https://elordenmundial.com/china-demografia-y-grupos-etnicos/>

EL ORDEN MUNDIAL. (2019, 17 de abril). La conquista comercial de China en África. *El Orden Mundial* <https://elordenmundial.com/mapas/conquista-comercial-de-china-en-africa/>

ELANGO, B., & SAMBHARYA, R. (2004). The influence of industry structure on the entry mode choice of overseas entrants in manufacturing industries. *Journal of international management*, Vol. 4, Núm. 1, págs. 107-124.

ESTEBAN, M. & OTERO-IGLESIAS, M. (9 de Abril de 2015). ¿Qué podemos esperar de la nueva Ruta de la Seda y del Banco Asiático de Inversión en Infraestructuras liderados por China? *Real Instituto Elcano*. http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/asia-pacifico/ari18-2015-esteban-otero-que-podemos-esperar-nueva-ruta-de-la-seda-y-banco-asiatico-de-inversion-en-infraestructuras-liderados-por-china

EU-JAPAN CENTRE FOR INDUSTRIAL COOPERATION. (2016). Obtenido de Report: cluster mapping in Japan: <https://www.eu-japan.eu/publications/report-cluster-mapping-japan-2016>

EVENETT, S., & FRITZ, J. (2015). *The Tide Turns? Trade, Protectionism, and Slowing Global Growth. The 18th Global Trade Alert Report*. London: Global Trade Alert. <https://www.globaltradealert.org/reports/21>

FAW. (2020). About Faw. *Faw*. <http://www.faw.com/fawen/gyjt36/qywh71/index.html>

FERNÁNDEZ, R. (2019, 30 de septiembre) Huawei. *Statista*. <https://es.statista.com/temas/3537/huawei/>

FRUCTUOSO, S. (2009). *La cultura empresarial china. Factores de éxito para las empresas españolas.*

https://www.academia.edu/6928720/PR%C3%81CTICUM_LA_CULTURA_EMPRESARIAL_CHINA_FACTORES_DE_%C3%89XITO_PARA_LAS_EMPRESAS_ESPA%C3%91OLAS

GIL LOBO, A. (2017). El collar de perlas chino. *El orden mundial.* <https://elordenmundial.com/el-collar-de-perlas-chino/>

GLOBAL EXCHANGE. (s.f.). El yuan chino. *Global exchange.* <https://www.globalexchange.es/monedas-del-mundo/yuan-chino>

GROSSE, R., & FONSECA, A. (2012). Learning through imports in the internationalization process. *Journal of international management, Vol. 18, Núm. 4*, págs. 366-378.

HALLIRU, M. (2013). Culture and values in consumer behaviour: the nigerian experience. *International Journal of Arts and Commerce, Vol. 2, Núm. 10*, págs. 103-113.

HENISZ, W., & DELIOS, A. (2001). Uncertainty, imitation, and plant location: multinational corporations. *Administrative Science Quarterly, Vol. 43*, págs. 443-475.

HONDA. (2020). Philosophy. *Honda.* <https://www.honda.es/cars/world-of-honda/present/philosophy.html>

HYMER, S. (1976). The international operations of national firms: A study of direct foreign investment. *MA: MIT press.* <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/27375>

ICONTAINERS. (2017). ¿Cuáles son los productos que más exporta China? *iContainers.* <https://www.icontainers.com/es/2017/12/05/que-exporta-china/>

INSTITUTE OF INTERNATIONAL EDUCATION. (2019). Data of international students. *Institute of International Education.* <https://www.iese.org/Research-and-Insights/Open-Doors/Data/International-Students/Places-of-Origin>

INSTITUTO DE FOMENTO. (2012). *Informe Nigeria*. Murcia. http://www.impulsoexterior.com/COMEX/servlet/MuestraArchivo?id_=2_724

- JAIMOVICH, D. (2019, 23 de mayo). Cuáles son y quién produce las 17 "tierras raras" que se usan para fabricar celulares, computadoras y motores. *Infobae*. <https://www.infobae.com/america/tecnologia/2019/05/23/cuales-son-y-quien-produce-las-17-tierras-raras-claves-para-fabricar-celulares-computadoras-y-motores/>
- JOHNSON, G., WHITTINGTON, R., et al. (2017). *Exploring strategy: text and cases*. Pearson Education, Inc. Harlow.
- JURGELEVICIUTE. (2019, 5 de agosto). The consequences of chinese manufacturing migration. *Inside over*. <https://www.insideover.com/economy/the-consequences-of-chinese-manufacturing-migration.html>
- KENNA, P. Y. (1996). *Business China. A practical guide to understanding*. Austell (Georgia). Passport Books.
- KIM, A., LUAN, L., & ZIPSER, D. (2019). The Chinese luxury consumer. *McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/china/the-chinese-luxury-consumer>
- KOREA INSTITUTE FOR INTERNATIONAL ECONOMIC POLICY. (2019). Emerging countries strategy for China: focusing on BRI. *World Economy Brief, Vol. 43, Núm. 5*, págs. 1-8
- KUO, A., KAO, M., CHANG, Y., & CHIU, C. (2012). The influence of international experience on entry mode choice: Difference between family and non-family firms. *European management journal, Vol. 30, Núm. 3*, págs. 248-263.
- LANDROVER. (2020). Jaguar Business: corporate values. *Jaguar*. <https://www.jaguar.es/about-jaguar/jaguar-business/corporate-values.html>
- LI, X. & YUWEN, Z. (2016). A blueprint for China's neighborhood diplomacy. *The Diplomat*. <https://thediplomat.com/2016/03/a-blueprint-for-chinas-neighborhood-diplomacy/>
- LO, C. (2015). China's silk road strategy. *The international economy*, págs. 54-71. http://www.international-economy.com/TIE_F15_Lo.pdf.

LOPES DOS REIS, F. (2007). Las claves del éxito del sistema empresarial japonés. *Revista Empresa y Humanismo*, vol. XI, págs. 157- 186. <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/5391/4/Las%20claves%20del%20%C3%A9xito%20de%20la%20competitividad%20del%20sistema%20empresarial%20japon%C3%A9s.pdf>

LÓPEZ-DUARTE, C., & VIDAL-SUÁREZ, M. (2013). Cultural distance and the choice between wholly owned subsidiaries and joint ventures. *Journal of business research*, Vol. 66, Núm. 11, págs. 2252-2261.

MARKETLINE. (2018). *Country Profile Series. China. In-depth PESTEL insights*. Marketline. <https://store.marketline.com/report/ml00002-035--china-in-depth-pestle-insights/>

MARLIES, G., KALDOR, M., & ANHEIER, H. (2005). *Sociedad civil global: 2004/2005*. Barcelona. <https://www.redalyc.org/pdf/531/53101214.pdf>

MARTINEZ LAINEZ, F. (2016). La nueva ruta de la seda. *Revista española de defensa*, Núm. 12, pág. 47.

MINISTERIO DE COMERCIO DE RPC. (2011). *Ministerio de comercio de la República Popular China*. <http://spanish.mofcom.gov.cn/aarticle/activity/201205/20120508136800.html>

MORAL, P. (2019, 1 de septiembre de). China en África. *El orden mundial*. <https://elordenmundial.com/china-en-africa/>

MROCZEK, K. (2014). Transaction cost theory - explaining entry mode choices. *Poznan university of economics review*. Vol. 14, Núm. 1, pág. 48-65 https://www.researchgate.net/publication/283641211_Transaction_cost_theory_-_explaining_entry_mode_choices

MURILLO, C. (2020, febrero 10). Brexit: es una realidad. Delfino. <https://delfino.cr/2020/02/brexit-es-una-realidad>

MUSEKA, L. (2019, 14 de agosto). El creciente uso de tecnología demanda la formación de ingenieros en toda África. *El país*. https://elpais.com/elpais/2019/08/12/planeta_futuro/1565620692_534871.html

NATIONAL BUREAU OF STATISTICS. (2018). *National Bureau of Statistics of China*. <http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2018/indexeh.htm>

NEUWEG, I. (s.f). China is investing in developing countries - what is really up to? *London School of Economics*. <https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2018/10/01/china-is-investing-greatly-in-developing-countries-what-is-it-really-up-to/>

NIAN, X. (2017, 12 de mayo). Xi urges broader cooperation with Uzbekistan in building Belt and Road. *CGTN News*. https://news.cgtn.com/news/3d49544d31677a4d/share_p.html

OCDE. (2020, 27 de Enero). *OCDE*: https://www.oecd-ilibrary.org/economics/country-statistical-profile-china-2020-1_g2g9ebc4-en

OCDE. (s.f.). Países miembros. *OCDE*: <http://www.oecd.org/acerca/miembros-y-socios/>

OLUSEGUN, E. (2014). CAGE analysis of China's trade globalization. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, Vol. 39, págs. 39-54.

OMC. (2019). Miembros y observadores. *Organización Mundial del Comercio* https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/org6_s.htm

OMPI. (2019). *Organización Mundial de la Propiedad Intelectual*: https://www.wipo.int/export/sites/www/pressroom/es/documents/pr_2019_834_annex1.pdf

PARAMO MORALES, D. (2010). *Negociar con los chinos*. Pensamiento & Gestión. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64619990002.pdf>

PARRA, O. (s.f.), *Sistemas de producción tipo Kanban: Descripción, componentes, diseño del sistema, y bibliografía relacionada*. Panorama No. 6. Resultados de Investigación Facultad de Ingeniería y Ciencias Básicas.

https://www.researchgate.net/publication/276325311_sistemas_de_produccion_tipo_kanban_Descripcion_componentes_diseno_del_sistema_y_bibliografia_relacionada

PASTRANA, E. (2013). El peligro de trabajar como chinos. *ABC*. <https://www.abc.es/economia/20130529/abci-peligro-trabajar-como-chinos-201305282057.html>

PREEN, M. (2018, 14 de agosto). China's city clusters: the plan to develop 19 super-regions. *China briefing*. <https://www.china-briefing.com/news/chinas-city-clusters-plan-to-transform-into-19-super-regions/>

PWC. (2018). China's next retail disruption: End-to-end value chain digitisation. *PWC*. <https://www.pwccn.com/en/retail-and-consumer/publications/global-consumer-insights-survey-2018-china-report.pdf>

QORABOYEV, I. (2018). The Belt and Road Initiative and Uzbekistan's New Strategy of Development: Sustainability of mutual relevance and positive dynamics. *Uzbek Journal of Legal Studies, Vol. 2*, págs. 1-15.

QUER, D.; CLAVER-CORTES, E.; RIENDA, L. (2007). Multinacionales chinas: el nuevo reto del escenario global. *Boletín ICE económico*. <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/21974>

RODRÍGUEZ, J., & SELIGSON, M. (2006). *Cultura política de la democracia en Colombia*. Bogotá: Centro Nacional de Consultoría. <https://www.vanderbilt.edu/lapop/colombia/2006-culturapolitica.pdf>

ROOT, F. R. (1987). *Entry Strategies for International Markets*. Lexington, MA. Washington DC.

RUDD, K. (2019, 5 de agosto). ¿Cómo será la política económica china? (I). *El Economista*. <https://www.economista.es/opinion-logs/noticias/10028510/08/19/Como-sera-la-politica-economica-china-I.html>

SACHDEV, A. (2019, 18 de diciembre). Why are Chinese products cheaper? Quora. <https://www.quora.com/Why-are-Chinese-products-cheaper>

- SALSBERG, B. (2010). *Mcquinsey Quarterly*.
<https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/the-new-japanese-consumer>
- SANTACANA, R., & WANG, Y. (s.f.). *Privatización e internacionalización: las empresas chinas en España*. 18. <https://www.aehe.es/wp-content/uploads/2008/09/privatizacion.pdf>
- SCHWAB, K. (2019). *The Global Competitiveness Report*. Geneva: World Economic Forum.
http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
- SECRETARÍA DE ESTADO DE COMERCIO. . (s.f.). Acuerdos comerciales de la UE. ICEX: <http://www.comercio.gob.es/en/comercio-exterior/politica-comercial/relaciones-bilaterales-union-europea/asia/Pages/china.aspx>
- SHEN, Z. & PUIG, F. (2017). Spatial Dependence of the FDI Entry Mode Decision: Empirical Evidence. *Emerging Market Enterprises. Management International Review*. Vol. 58, pág. 171-193.
https://www.researchgate.net/publication/321074224_Spatial_Dependence_of_the_FDI_Entry_Mode_Ddecision_Empirical_Evidence_From_Emerging_Market_Enterprises.
- SHEN, Z.; PUIG, F. & PAUL, J. (2017). Foreign market entry mode Research: A review and research agenda. *The international trade journal*, Vol. 31, Núm. 5, págs. 429-456.
https://www.researchgate.net/publication/319698456_Foreign_Market_Entry_Mode_Research_A_Review_and_Research_Agenda.
- SOLANA, J. (2015, 27 de Abril). El desafío de la nueva ruta de la seda. *El País*.
https://elpais.com/elpais/2015/03/25/opinion/1427315633_973822.html
- SPUTNIK NEWS. (2019, 14 de junio). Organizaicón de Cooperación de Shanghái. *Sputnik News*, págs. <https://mundo.sputniknews.com/infografia/201906141087631140-informacion-saber-organizacion-cooperacion-shanghai/>.
- TECHINBRAZIL. (2015, 21 de marzo). Technopoles in Brazil. *Tech in Brazil*.
<https://techinbrazil.com/technopoles-in-brazil>

TELESUR. (2018, 22 de agosto). La Ruta de la Seda afianzará la eralción con América Latina. *Telesur TV*. <https://www.telesurtv.net/news/china-ruta-seda-america-latina-20180822-0037.html>

TONY ELUMELU FOUNDATION. (2015). *Nigerian Cluster Map*. <http://ngclustermmap.com/>

TRANSPARENCIA INTERNACIONAL. (2018). *Transparencia Internacional*. https://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2018/02/tabla_sintetica_ipc-2017.pdf

TRANSPARENCIA INTERNACIONAL. (2018. 10 de abril). China: overview of corruption and anti-corruptio. *Transparency International*: <https://knowledgehub.transparency.org/helpdesk/china-overview-of-corruption-and-anti-corruption-1>

UNESCO. (2019). Global investment in R&D. *UNESCO*. <http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/fs54-global-investments-rd-2019-en.pdf>

UNESCO. (2019, 25 de septiembre). Network of the Silk Road Cities. *UNESCO*. <https://en.unesco.org/silkroad>.

UNIÓN EUROPEA. (2019, 19 de septiembre). *Eurostat*. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=International_trade_in_goods/es#Los tres principales actores mundiales del comercio internacional: la UE.2C China y los Estados Unido](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=International_trade_in_goods/es#Los_tres_principales_actores_mundiales_del_comercio_internacional:_la_UE.2C_China_y_los_Estados_Unido)

UZQUIANO, M. (2019). *Apuntes de Economía Política Internacional*. Madrid.

VELARDE, G. (2018). China supera a Estados Unidos como principal motor de la economía mundial. *El Economista*. <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/9304231/07/18/China-supera-a-Estados-Unidos-como-principal-motor-de-la-economia-mundial.html>

VIDAL, M. (2018, 15 de diciembre). China ensaya fórmulas para mitigar la soledad de su envejecida población, *El País*. https://elpais.com/sociedad/2018/12/15/actualidad/1544867648_281524.html

VIDAL, M. (2018, 4 de marzo). Así quiere China dominar el mundo. El País. https://elpais.com/internacional/2018/03/02/actualidad/1519993755_786257.html.

VISION TIMES. (2019, 25 de marzo). De dónde China obtiene su tecnología para cohetes y portaviones. *Vision times*. <https://es-visiontimes.com/de-donde-china-obtiene-su-tecnologia-de-cohetes-y-portaaviones/>

World Bank. (2019). *World Bank Statistics*. <https://data.worldbank.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?end=2018&start=1960&view=chart>

WORLD SHIPPING COUNCIL. (2019). Top 50 World Container Ports. *World Shipping Council*. <http://www.worldshipping.org/about-the-industry/global-trade/top-50-world-container-ports>

WORLD VALUE SURVEY. (s.f.). Participants network. *World Value Survey*. <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSParticipants.jsp>

WTO. (2007). Diez ventajas del sistema de comercio de la OMC. *WTO*. <https://www.uv.es/~mpuchade/MDH/OMC10ventajas.pdf>

WTO. (2019). Examen estadístico del comercio mundial. *Organización Mundial del Comercio*. https://www.wto.org/spanish/res_s/statistics/wts_s.htm

YUAN, L., & PANGARKAR, N. (2010). Inertia versus mimicry in location choices by Chinese multinationals. *International Marketing Review*, Vol. 27, Núm. 3, págs. 295-315.

YUAN, L., & SCHMERER, H. (2017). Trade and the new silk road: opportunities, challenges and solutions. *Journal of Chinese economic and business studies*, Vol. 15, Núm.3, págs. 205-213.