



Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Grado en Relaciones Internacionales

Trabajo Fin de Grado

El Impacto en la Estrategia Empresarial de
las Multinacionales Estadounidenses causado
por la Guerra Comercial entre China y
Estados Unidos

Estudiante: Bruno Páramo Martín

Director: Prof. Raúl González Fabre

Madrid, abril de 2024

RESUMEN

El impacto de la guerra comercial entre China y Estados Unidos en la estrategia empresarial de las multinacionales estadounidenses ha sido multifacético y profundo. A partir de las barreras comerciales impuestas bajo la administración de Donald Trump, la economía global experimentó una gran reconfiguración, llevando a un entorno más proteccionista y de competencia estratégica. Las multinacionales, acostumbradas a la globalización, enfrentaron un panorama de incertidumbre y competencia más intensa. En respuesta, estas deberán enfocarse en diversificar mercados y reconfigurar cadenas de suministro para reducir la dependencia de China, con el objetivo de mantener la resiliencia y la competitividad en un entorno global dinámico y cambiante. Además, el futuro de las relaciones comerciales dependerá del resultado de las elecciones presidenciales que se celebran en Estados Unidos a finales de 2024. Si Donald Trump regresara a la presidencia, el escenario de competencia estratégica podría intensificarse, llevando a un posible desacoplamiento económico. Las empresas tendrían que invertir en tecnologías avanzadas y fortalecer la fabricación nacional para reducir la dependencia de proveedores extranjeros. En cambio, si Joe Biden es reelegido, el enfoque podría inclinarse hacia un equilibrio entre competencia y cooperación, permitiendo alianzas estratégicas y colaboración transfronteriza, especialmente en áreas de interés mutuo para ambas superpotencias.

Palabras clave: estrategia, superpotencia, competencia estratégica, cooperación, desacoplamiento, cadena de suministro y multinacionales.

ABSTRACT

The impact of the U.S.-China trade war on the business strategy of U.S. multinationals has been multifaceted and profound. Since the trade barriers imposed under the Donald Trump administration, the global economy has undergone a major reconfiguration, leading to a more protectionist and strategically competitive environment. Multinationals, accustomed to globalization, faced a landscape of uncertainty and more intense competition. In response, they will need to focus on diversifying markets and reconfiguring supply chains to reduce dependence on China in order to maintain resilience and competitiveness in a dynamic and changing global environment. In addition, the future of trade relations will depend on the outcome of the presidential election in the United States at the end of 2024. Should Donald Trump return to the presidency, the strategic competition scenario could intensify, leading to a possible economic decoupling. Companies would have to invest in advanced technologies and strengthen domestic manufacturing to reduce dependence on foreign suppliers. In contrast, if Joe Biden is re-elected, the focus could shift toward a balance between competition and cooperation, allowing for strategic alliances and cross-border collaboration, especially in areas of mutual interest to both superpowers.

Key words: strategy, superpower, strategic competition, cooperation, decoupling, supply chain, and multinationals

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUCCIÓN | 5 |
| a. Objetivo | 5 |
| b. Hipótesis | 6 |
| c. Metodología | 7 |
| 2. MARCO TEÓRICO | 8 |
| a. ¿Qué es una guerra comercial? | 8 |
| b. Teorías aplicables | 9 |
| i. Realismo | 9 |
| ii. Liberalismo..... | 10 |
| iii. Constructivismo..... | 11 |
| iv. Eclecticismo..... | 12 |
| 3. CONTEXTO ACTUAL | 14 |
| a. Introducción a la guerra comercial entre China y Estados Unidos | 14 |
| b. Papel de Donald Trump | 16 |
| c. Papel de Xi Jinping | 18 |
| d. Papel de Joe Biden | 19 |
| e. Implicaciones para las multinacionales estadounidenses | 20 |
| f. Casos específicos de multinacionales afectadas | 23 |
| i. Tesla..... | 23 |
| ii. Intel..... | 24 |
| 4. ¿QUÉ VIENE AHORA? | 25 |
| a. Posibles escenarios | 25 |
| i. Competencia estratégica | 26 |
| ii. Desacoplamiento..... | 29 |
| iii. Cooperación estratégica..... | 32 |
| b. ¿Qué escenario será más probable? | 35 |
| 5. RECOMENDACIONES PARA LAS MULTINACIONALES ESTADOUNIDENSES | 38 |
| a. Gane quien gane | 38 |
| i. Acceso a mercados alternativos..... | 38 |
| ii. Cadenas de suministro | 41 |
| b. Si gana Trump | 43 |
| i. Manufactura independiente avanzada..... | 44 |
| ii. Defensa de patentes | 45 |
| iii. Fortalecer ecosistemas tecnológicos..... | 46 |
| c. Si gana Biden | 46 |
| i. Crear estrategias duales | 47 |
| ii. Fomentar alianzas transfronterizas | 47 |
| 6. CONCLUSIONES | 48 |
| 7. BIBLIOGRAFÍA | 51 |

1. INTRODUCCIÓN

a. Objetivo

El objetivo de este TFG es analizar cómo las decisiones de inversión y expansión de las empresas multinacionales han variado o se han adaptado a la guerra comercial vivida entre China y Estados Unidos, y cómo deberán seguir haciéndolo en un futuro. Más específicamente, se estudiará la etapa vivida durante las últimas dos presidencias estadounidenses, la del expresidente Donald Trump y la del actual presidente Joe Biden.

Para ello, se estudiarán las inversiones realizadas por las multinacionales estadounidenses en relación con diferentes aspectos de su actividad empresarial, sobre todo las relacionadas a su actividad internacional. Entre estas, se analizarán sus cadenas de suministro y su expansión y diversificación internacional.

Para lograr el objetivo general se han determinado una serie de objetivos específicos:

- Describir el contexto y las diferentes etapas de la guerra comercial entre China y Estados Unidos, enfatizando en los cambios en la política comercial y económica desde la presidencia de Donald Trump hasta la actualidad con Joe Biden.
- Investigar el impacto generado por las políticas comerciales en las estrategias de inversión y expansión de las multinacionales estadounidenses. Se pondrá especial foco en las cadenas de suministros y en la diversificación internacional.
- Examinar casos específicos de empresas las cuales hayan cambiado su estrategia empresarial en respuesta a la guerra comercial, con el fin de identificar tendencias y enfoques comunes.
- Evaluar la capacidad y resiliencia de las cadenas de suministro internacionales en este contexto de tensiones internacionales, analizando el reajuste en las operaciones y la logística internacional.
- Analizar la perspectiva y opinión de expertos en la materia sobre futuras direcciones de inversión y expansión para empresas multinacionales en un

contexto de guerra comercial, incluyendo consideraciones como la diversificación de riesgos o el acceso a nuevos mercados.

- Determinar cuál será el futuro al que se podrán enfrentar las multinacionales
- Proponer, basándose en análisis previo, una hoja de ruta estratégica para la toma de decisiones de inversión internacional de las multinacionales, dirigida a mitigar los riesgos relacionados con la incertidumbre comercial y a optimizar su crecimiento.

b. Hipótesis

“Las estrategias de inversión y expansión de empresas multinacionales estadounidenses durante la guerra comercial de Estados Unidos y China, caracterizadas por un replanteamiento significativo de las cadenas de suministro y alteración de decisiones estratégicas, han tenido como resultado una mayor resiliencia corporativa y adaptabilidad en un contexto de incertidumbre geopolítica y económica. Esta tendencia se ha consolidado desde la administración de Donald Trump y se espera que continúe bajo la presidencia de Joe Biden y en futuras gestiones, marcando un enfoque estratégico a largo plazo para mitigar riesgos geopolíticos.”

Esta hipótesis se sustenta en la observación de las adaptaciones corporativas históricas a los cambios en el panorama comercial internacional, proponiendo que las tácticas implementadas por las multinacionales estadounidenses en respuesta a las diferentes políticas comerciales implementadas durante las últimas dos presidencias de Estados Unidos no son de carácter reactivo ni temporal, sino que se han convertido en parte de una estrategia de resiliencia y adaptación al largo plazo.

Decir que las empresas han tenido una mayor resiliencia corporativa y adaptabilidad implica que han demostrado capacidad de resistir, recuperarse y adaptarse con éxito a las adversidades o cambios sufridos en su entorno a raíz de la guerra comercial. En el contexto de la hipótesis expuesta, esto hace referencia a que las multinacionales han respondido a la situación basándose en dos principios clave: la resiliencia corporativa y la adaptabilidad.

La resiliencia corporativa hace referencia a la habilidad de una empresa para soportar choques externos sin sufrir daños irreparables. En relación con este trabajo, los choques externos se generan a raíz de la guerra comercial y las diferentes políticas implementadas por cada país. La resiliencia se refleja en la capacidad de las multinacionales de mantener su continuidad operativa, la preservación de su cadena de suministro y la estabilidad financiera.

La adaptabilidad se refiere a la capacidad de la empresa para ajustar sus estrategias, operaciones y procesos como respuesta a las nuevas dinámicas que rigen el entorno comercial. En este caso, dicha adaptabilidad se refleja en la manera en la que las empresas modifican sus inversiones y actividades internacionales, reorganizando sus cadenas de suministro o adaptando sus decisiones estratégicas.

La hipótesis plantea que las empresas no solo han sabido sobrevivir a la guerra comercial, sino que también han podido aprender de ella, ajustando sus operativas para mejorar su preparación de cara a futuras tensiones comerciales y económicas de este mismo calibre. Algunos ejemplos pueden ser la diversificación de sus fuentes de materias primas, la expansión a nuevos mercados para reducir su dependencia de ciertas regiones, o la inversión en tecnologías para mejorar la eficiencia general en las operaciones globales de las multinacionales.

c. Metodología

Para abordar este trabajo se adoptará una metodología que integra un enfoque cualitativo, con el objetivo de entender cómo las multinacionales estadounidenses han modificado sus estrategias de inversión y decisiones estratégicas durante la guerra comercial de Estados Unidos y China.

Se empleará un análisis cualitativo de fuentes secundarias, las cuales incluirán la revisión de la prensa internacional y los trabajos académicos para comprender el contexto y etapas de la guerra comercial, así como para obtener perspectivas sobre la adaptación de las empresas a estos cambios. Las fuentes específicas estarán comprendidas por reportes de instituciones financieras y económicas, y publicaciones especializadas en

estrategia empresarial y comercio internacional. Para la recopilación de datos, se seleccionará y filtrará información que correspondan con las dos últimas presidencias estadounidenses, es decir, al periodo de interés del estudio.

De cara a la adaptación de las diferentes empresas, se estudiarán casos de actualidad que demuestren cómo se han adaptado al panorama actual. El análisis de estos casos será crucial para entender como la teoría relacionada a este conflicto se refleja en la práctica de la gestión empresarial de las diferentes multinacionales estadounidenses.

En conjunto, esta metodología proporcionará una base sólida para evaluar la adaptación y resiliencia de las multinacionales estadounidenses frente a un fenómeno geopolítico tan complejo como esta guerra comercial, con grandes implicaciones para la práctica en el ámbito de la estrategia empresarial y el comercio internacional.

2. MARCO TEÓRICO

a. ¿Qué es una guerra comercial?

Según un estudio de M. Karthik y R. K. Mishra, una guerra comercial es un conflicto entre Estados donde se implementan barreras al comercio, incluyendo aranceles y cuotas, con el objetivo de proteger los intereses económicos internos. En ocasiones, también pueden darse como respuesta a prácticas consideradas injustas de otros países. Las teorías económicas clásicas, como el liberalismo económico, suelen desalentar las guerras comerciales. Economistas como Adam Smith y David Ricardo, entre otros, sostienen que estas van en contra del libre comercio, medio clave para la eficiencia y el crecimiento económico a través de la especialización y las ventajas competitivas (Karthik & Mishra, 2020).

Las teorías económicas contemporáneas sostienen que, a pesar de que las guerras comerciales protejan las industrias nacionales al corto plazo, suelen conllevar una reducción del bienestar económico para todas las partes afectadas al largo plazo. Esta reducción es causa de la interrupción de las cadenas de suministro, el incremento de precios para los consumidores y, en general, la caída de la competitividad.

Hay numerosos estudios que analizan los diferentes impactos que tienen las guerras comerciales, como el publicado por *Global Trade and Customs Journal*. A nivel global, la guerra comercial supone una reducción en la eficiencia económica, alteraciones en la inflación y el empleo, y un impacto negativo en el crecimiento económico. Las empresas y los consumidores sufren un aumento de costes en los bienes y servicios e incluso una reducción en el portfolio de productos disponibles. Además, la escalabilidad de la guerra comercial puede desencadenar represalias que generan una espiral descendente de medidas proteccionistas que, con el paso del tiempo, disminuyen el comercio internacional (Karthik & Mishra, 2020).

Un estudio publicado por *World Politics* analiza tres guerras comerciales históricas para determinar cómo estas pueden evolucionar a la no cooperación. Dentro de estos ejemplos históricos se encuentra el de Estados Unidos con la Ley Smoot-Hawley Tariff de 1930 (Conybeare, 1985). El gigante americano impuso aranceles proteccionistas a miles de importaciones y, según muchos economistas, esto supuso la exacerbación de las condiciones de la Gran Depresión, ya que determinados países respondieron con la implementación de sus propios aranceles y, por consecuencia, el comercio mundial sufrió una caída enorme. Esta ley permite mostrar el peligro que suponen las guerras comerciales y el impacto económico que pueden llegar a tener en el comercio internacional. (Little, 2018)

b. Teorías aplicables

El conflicto entre Estados Unidos y China puede ser analizado a través de numerosas teorías de las Relaciones Internacionales. Para definir las, se ha utilizado todo el material acumulado durante la carrera del autor junto al libro titulado *Las Teorías de las Relaciones Internacionales*.

i. Realismo

En primer lugar, es importante referenciar el realismo. En el contexto del realismo en las relaciones internacionales, la guerra comercial entre ambas potencias representa un

enfrentamiento clásico por la supremacía, en este caso económica, donde cada Estado-nación busca maximizar su seguridad y poder en el conflicto.

El realismo afirma que, ante un sistema internacional anárquico, los Estados son actores racionales los cuales persiguen sus propios intereses nacionales, primando el poder y la seguridad. En relación con la guerra comercial, el poder económico no representa un fin en sí mismo, sino que también es visto como un medio para incrementar y mantener la seguridad e influencia global.

Además, el realismo permite entender y explicar la reacción de las empresas multinacionales estadounidenses, las cuales buscan alinear sus estrategias con los intereses nacionales y se ven impulsadas a modificar sus inversiones y decisiones estratégicas. Un ejemplo podría ser el de una multinacional que solía depender de componentes fabricados en China y que ha podido comenzar a buscar proveedores alternativos o invertir en producción local para alinearse con las políticas de la Administración y mitigar riesgos, como la interrupción de las cadenas de suministro o el alza de costes asociados a aranceles. Comportamientos de este estilo estarían en consonancia con el principio realista de que la política de poder influye directamente en las decisiones económicas de las multinacionales, a pesar de que estas no sean Estados.

En resumen, aplicar la teoría del realismo a este trabajo resulta crucial ya que ofrece un marco robusto para comprender las dinámicas de poder sobre las que se establece la guerra comercial entre ambas potencias y como dichas dinámicas afectan a las decisiones estratégicas de las multinacionales estadounidenses. Por ello, se pone de manifiesto como las decisiones estratégicas y de inversión no se ven solo influenciadas por las condiciones de mercado sino también por la estructura del poder internacional y las estrategias de los estados dentro de la cual operan.

ii. Liberalismo

El liberalismo también proporciona un marco teórico crucial para entender la guerra comercial entre China y Estados Unidos, haciendo énfasis en la interdependencia económica y las instituciones internacionales y proporcionando una perspectiva de cooperación y gobernanza global. Esta teoría aporta un enfoque contrario al realismo, el

cual se centra en el conflicto y la competencia por el poder, mientras que el liberalismo sostiene que los Estados, a pesar de sus intereses individuales, pueden lograr mayores beneficios a través de la colaboración, con gran peso en el ámbito económico.

Desde la perspectiva del liberalismo, China y Estados Unidos podrían alcanzar mejores resultados a través de la cooperación económica y rigiéndose por las normas establecidas por instituciones como la Organización Mundial del Comercio (OMC). El liberalismo sostiene que los aranceles y las barreras comerciales, comunes en la guerra comercial, tienen efectos negativos a largo plazo tanto en las relaciones bilaterales como en la economía global, dañando las cadenas de suministro y el crecimiento económico mundial. Las multinacionales estadounidenses, donde se pueden incluir los gigantes tecnológicos y fabricantes, son dependientes de las cadenas de suministro globales y de los componentes importados de mercados extranjeros como el chino. La guerra comercial afecta su crecimiento al interrumpir sus cadenas de suministro y alzar sus costes operativos, los cuales afectan tanto a empresas como a consumidores.

Ante este contexto, el liberalismo defiende la negociación y la cooperación entre ambas potencias para desarrollar un marco más sostenible que logre beneficiar a las economías estadounidenses y chinas, pero también a la economía global. En relación a este trabajo, se explorará como el acercamiento de las empresas estadounidenses a la guerra comercial refleja un entendimiento liberal de la economía global, defendiendo sus intereses mientras buscan mantener y fortalecer un flujo de libre comercio y cooperación, a pesar de las tensiones políticas. Este enfoque liberal contrasta con la perspectiva realista del conflicto, destacando la complejidad de la situación económica global y explicando como las multinacionales navegan entre los imperativos de la política estatal que chocan con las realidades de la interdependencia económica.

iii. Constructivismo

La teoría constructivista ofrece una perspectiva diferente a las analizadas a través del liberalismo y el realismo, con un enfoque en cómo las identidades, las percepciones y los discursos afectan la política internacional. Mientras que las teorías previas se centran en las capacidades materiales y la estructura institucional de las partes implicadas, el

constructivismo subraya cómo los intereses y las acciones de los estados son moldeados por factores ideacionales.

En relación con la guerra comercial entre China y Estados Unidos, el constructivismo examina cómo las narrativas políticas y las identidades nacionales de ambas potencias han tenido un papel crucial en la confrontación comercial. Por ejemplo, la política de “*America First*” adoptada durante la presidencia de Donald Trump refleja la construcción identitaria que enfrenta a Estados Unidos contra las prácticas comerciales desleales fomentadas por otros países como China. Trump, reforzándose bajo esta identidad, ha formulado políticas comerciales agresivas para proteger los intereses nacionales. La respuesta de China puede ser vista como su propia construcción identitaria como potencia emergente que desafía la posición económica hegemónica de Estados Unidos. A través de su narrativa de estado que busca una mayor integración y respeto en el sistema internacional, China influye en su estrategia de respuesta a los aranceles y a su política exterior.

En relación con las empresas multinacionales estadounidenses, es crucial analizar cómo responden a estas construcciones identitarias y narrativas, más allá de las realidades económicas de la guerra comercial. La presión ejercida por expectativas patrióticas o la percepción del público influyen de gran manera a la estrategia seguida por las multinacionales. Aplicar la teoría constructivista añade una capa de complejidad al análisis, destacando como las interpretaciones y significados compartidos contribuyen a dar forma a las políticas económicas, con sus consecuentes respuestas empresariales. Este enfoque profundiza el trabajo más allá del conflicto económico, factorizando la influencia del choque de identidades, percepciones y discursos.

iv. Eclecticismo

El eclecticismo permite tomar elementos de varias teorías para obtener una visión más completa de la compleja realidad internacional. Al incluir este enfoque en el estudio del conflicto y su impacto en la estrategia de las multinacionales estadounidenses, se explorarán como diferentes factores – el poder y la seguridad del realismo, la cooperación económica y las instituciones del liberalismo y las identidades y normas del constructivismo – se influyen mutuamente para configurar el panorama internacional

comercial actual y, en respuesta, las decisiones estratégicas y de inversión de las multinacionales estadounidenses.

Desde un punto de vista realista, la guerra comercial representa la lucha por el poder y la hegemonía económica mundial, y defiende la imposición de aranceles y políticas comerciales agresivas por parte de ambas potencias para proteger sus intereses nacionales y su seguridad. Por otra parte, el liberalismo sugiere que, pese a las tensiones comerciales, la cooperación e integración económica resultan deseables para la economía de ambos países y del sistema internacional al completo. Finalmente, el constructivismo añade mayor profundidad al análisis aportando la importancia que las percepciones, las identidades y las narrativas tienen sobre la política exterior y las decisiones económicas.

Al integrar estas perspectivas, un enfoque ecléctico permite un análisis más completo y profundo de la guerra comercial. Reconoce la importancia de los intereses nacionales y el poder de los estados, por otro lado, considera la relevancia de la cooperación económica y, de la misma manera, la influencia de las percepciones y narrativas.

En referencia a las empresas multinacionales, el enfoque ecléctico examina cómo las corporaciones manejan el confrontamiento entre las políticas proteccionista de su país de origen y la importancia de mantener relaciones comerciales fluidas en el mercado global interdependiente actual. Junto a la influencia de las condiciones de mercado y las políticas gubernamentales, el análisis ecléctico también considera la importancia de las narrativas y la percepción del conflicto comercial a través de la diplomacia corporativa y las estrategias de comunicación. En conclusión, el eclecticismo aporta un enfoque mucho más amplio y profundo necesario para comprender la complejidad de la guerra comercial y las múltiples implicaciones que genera sobre la estrategia de las multinacionales estadounidenses.

3. CONTEXTO ACTUAL

a. Introducción a la guerra comercial entre China y Estados Unidos

A mediados de la década pasada, el mundo comenzó a presenciar un fenómeno económico de magnitudes enormes: la guerra comercial entre China y Estados Unidos. Este conflicto conllevó numerosas implicaciones de gran escala, destacando la perturbación de los mecanismos del comercio internacional y el desafío directo a la estabilidad económica mundial, alterando el equilibrio de poder constituido tras el final de la Guerra Fría.

Este conflicto halla sus raíces en el año 2017, con la llegada de la administración del presidente estadounidense Donald Trump. Trump, marcando distancias con sus predecesores, adoptó una posición proteccionista, impulsando una serie de políticas comerciales bajo el lema “*America First*”. Esta actitud se argumentó bajo las demandas por parte de la administración de Trump de que las prácticas comerciales chinas, en particular las relacionadas con la propiedad intelectual y el acceso de productos estadounidenses al mercado chino, eran de carácter desleal. Bajo este pretexto, el presidente Trump impuso aranceles significativos a una amplia gama de productos chinos, dando por inaugurada la guerra comercial con el gigante asiático.

Como era de esperar, China respondió con medidas de la misma índole, estableciendo aranceles a productos estadounidenses. Por tanto, la guerra comercial se convirtió en un extenso enfrentamiento económico que impactó variedad de sectores, extendiéndose desde los más básicos, como la agricultura, a los más punteros, como el de tecnología avanzada, con las consecuentes repercusiones en los mercados y las empresas a nivel global. Un estudio de la UCLA Anderson reveló como los países que no están directamente involucrados en la guerra comercial, denominados “*bystander countries*”, aumentaron sus exportaciones al resto del mundo, incluido Estados Unidos. Es el caso de Vietnam, país que aumentó sus exportaciones de productos como neumáticos o aspiradoras significativamente (Totty, 2023).

Tras el primer año de la guerra comercial, Lawrence J. Lau realizó un estudio académico sobre los impactos inmediatos y reales que esta había tenido en ambas superpotencias. Llegó a la conclusión de que, a pesar de que los impactos eran

manejables, estos tenían una repercusión significativa. Estimó que la reducción en el Producto Interior Bruto (PIB) como resultado de esta guerra era de, aproximadamente, -1,35% para Estados Unidos y de -1.41% para China. Entre otros, concluyó que las dinámicas competitivas entre ambas superpotencias persistirán en el tiempo, sobre todo en términos de ventaja competitiva, influyendo en el panorama global económico y en las estrategias de las empresas multinacionales (Lau, 2019).

En 2019, Ken Itakura publicó un estudio académico junto a la universidad de Nagoya City que evaluaba la situación que había dejado, hasta la fecha, la guerra comercial. Utilizó un modelo de equilibrio general computable (CGE) dinámico, explorando tres escenarios supuestos sobre como la guerra comercial había afectado a ambas superpotencias, pero también a otros países. Los tres escenarios incluidos trataban sobre el aumento de aranceles a las importaciones, la disuasión de la inversión extranjera y la reducción de la productividad. En Estados Unidos, las importaciones más afectadas fueron las de maquinaria, metales y equipos electrónicos, mientras que, en China, las más afectadas fueron las de bienes agrícolas y equipos de transporte. Itakura también habla sobre el papel importante que juegan las cadenas de valor globales, cuya presencia intensifica los impactos negativos de la guerra comercial.

Una de las conclusiones más importantes obtenidas por Itakura es que los aranceles implementados por Estados Unidos, los cuales elevaban la producción doméstica de equipos electrónicos y maquinaria, tenían un efecto negativo en la economía estadounidense, ya que la subida inicialmente experimentada desapareció cuando la guerra comercial impactó negativamente en la inversión y la productividad, los otros dos escenarios tratados en su modelo. Al igual que en el estudio de Lau mencionado previamente, Itakura sostiene que el PIB real cae en ambas superpotencias: en China un 1,41%, o 427 mil millones de dólares, y en Estados Unidos un 1,35%, o 317 mil millones de dólares. De cara a la economía global, a pesar de que se genera un pequeño impacto positivo en el PIB real de otros países, como el ejemplo previo de Vietnam, el PIB mundial cae un 0,3%, o 374 mil millones de dólares. La conclusión final es que la guerra comercial afecta negativamente a ambas superpotencias, incluidas las industrias que inicialmente se vieron beneficiadas por los aranceles, y a la economía mundial en general (Itakura, 2019).

La guerra comercial ha generado impacto más allá de los desequilibrios comerciales, poniendo en el foco cuestiones de seguridad nacional y la batalla por la influencia tecnológica global, reflejada en la controversia en torno a Huawei y otros gigantes tecnológicos de procedencia china. Estas dimensiones evidencian que la guerra comercial trasciende negociaciones económicas y aranceles; afectando a las relaciones de poder globales donde la economía, la tecnología y la política internacional se entrelazan.

A lo largo de la guerra comercial se han experimentado episodios de alta tensión seguidos de treguas, aunque de carácter temporal. Un ejemplo fue la “Fase 1” del acuerdo comercial, firmada a principios de 2020, en la que China acordó aumentar la compra de productos estadounidenses y mejorar el acceso de ciertas industrias a su enorme mercado nacional. Desgraciadamente, estos avances se disolvieron y la pausa lograda en el conflicto se terminó, reanudándose las tensiones debido a desacuerdos sostenidos y desafíos en la implementación de los acuerdos alcanzados. (Bekkers & Schroeter, 2020)

La intensidad de la guerra ha fluctuado durante los años, con momentos donde se apremiaba una escalada mayor de las tensiones y otros en los que las negociaciones parecían acercar ambas potencias hacia la resolución. Sin embargo, hoy en día, la estabilidad y la previsibilidad en los mercados es escasa. En conclusión, la guerra comercial entre Estados Unidos y China, las dos grandes superpotencias económicas del plantea en la actualidad, ha demostrado no ser tan solo un duelo de aranceles y políticas comerciales, sino una confrontación de visiones económicas, ambiciones globales y, en última estancia, un pulso por la supremacía en el siglo XXI.

b. Papel de Donald Trump

El presidente Donald Trump, el cual comenzó su mandato en enero de 2017, tuvo un papel crucial en la guerra comercial que actualmente conocemos. Desde que entró al gobierno, Trump mantuvo un enfoque agresivo con respecto a sus políticas comerciales, liderando Estados Unidos hacia un cambio de posición en la postura del país respecto al escenario internacional.

Primero, es de crucial importancia entender la visión proteccionista que tuvo Donald Trump durante su mandato. Este enfoque proteccionista adoptó como lema “*America First*”, reflejando la intención del presidente de fortalecer la fuerza laboral y la economía estadounidense. A través de la teoría del constructivismo, se explica por qué Trump lanzó esta iniciativa y las ventajas que puede acarrear. De esta manera, Trump priorizó los intereses económicos y de los trabajadores de Estados Unidos. Esta visión proteccionista se refleja en la retirada de Estados Unidos de diferentes acuerdos comerciales, como la del Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (TPP) y la renegociación del Tratado de Libre Comercio de América o NAFTA (Bassets, 2017).

Para imponer el enfoque proteccionista que Trump predicó, Estados Unidos introdujo aranceles sobre numerosas importaciones, particularmente a las provenientes de China. El objetivo de Trump con estas medidas, sin embargo, no solo tenía como objetivo proteger la economía estadounidense. Trump buscaba presionar a China para que comenzará a cambiar sus prácticas comerciales. Por otra parte, el presidente estadounidense también quería abordar preocupaciones sobre la propiedad intelectual y la transferencia tecnológica forzada. Trump comenzó a imponer aranceles a principios de 2018, en materiales como el acero y el aluminio. Sin embargo, tras este primer golpe significativo, Trump introdujo más aranceles, esta ocasión sobre productos chino cuyos valores eran más considerables. (Fu y Chin, 2018)

Muchas acciones realizadas por las partes involucradas pueden explicarse mediante la teoría del realismo. Desde las acciones de Estados Unidos bajo la presidencia de Donald Trump, incluyendo la imposición de aranceles y la promoción de la repatriación de la producción, hasta la respuesta similar de China se identifican con el realismo. Estados Unidos, en su intento por preservar su hegemonía económica, ha recurrido a estrategias realistas para favorecer sus intereses.

Otro aspecto importante de la personalidad de Trump que afectó la guerra comercial con China fue su retórica pública. En numerosas ocasiones, Trump empleaba retórica directa a través de los medios de comunicación y redes sociales, expresando sus, en ocasiones polémicos, puntos de vista. Estas declaraciones, además de tener impacto sobre la mentalidad de su ciudadanía y el entorno internacional, repercutían sobre los mercados financieros, los cuales depende mucho de las expectativas del inversor. Los

inversores, intentando descifrar las futuras acciones del presidente Trump, sufrían de constante incertidumbre la cual tenía impacto en los mercados financieros.

Cabe destacar que el 15 de enero de 2020, acercándose el ocaso de su presidencia, Donald Trump firmó con China la Fase 1 de la desescalada de tensiones, un intento de acabar con la guerra comercial. Este plan de cese incluía una serie de medidas para remediar iniciativas previas iniciadas a causa de la guerra comercial. Primero, Estados Unidos prometió tanto reducir aranceles ya existentes sobre productos chinos como descartar aranceles que estaban en proceso de implementación. Por su parte, China se comprometía a aumentar su importación de productos agrícolas estadounidenses durante los próximos dos años. Esta Fase 1 también planteaba cuestiones como la propiedad intelectual y la transferencia de tecnología forzada, tópicos que habían generado mucha discrepancia entre ambas partes. Finalmente, China también se comprometía a promover una mayor apertura de su mercado para que las empresas estadounidenses, específicamente las dedicadas a la industria financiera, entrasen al mercado chino.

En resumen, Donald Trump desempeñó un rol crucial en el impulso y el liderazgo de la agresiva política comercial de Estados Unidos que, más tarde, establecería las bases de una guerra comercial compleja y multifacética con China, reconfigurando las dinámicas económicas globales de manera significativa. Trump cambió de postura de cara a la guerra comercial con China, firmando la Fase 1 de desescalada de tensiones comerciales, que, pese a no tener éxito, marcó un hito antes de cambiar mandatos en el país estadounidense (Guimón, 2020).

c. Papel de Xi Jinping

Desde que comenzó la guerra comercial con Estados Unidos, Xi Jinping ha jugado un papel crucial, caracterizado por una postura firme en la que mezcla firmeza y estrategia, defendiendo los intereses económicos de China mientras se enfrentaba a las políticas proteccionistas de Estados Unidos. Xi Jinping se ha centrado en crear un equilibrio con una respuesta decidida con esfuerzos diplomáticos para minimizar el daño a la economía china mientras mantiene abiertos los canales de comunicación con Washington.

Bajo su mandato, la superpotencia asiática, aparte de implementar aranceles recíprocos a los estadounidenses, ha perseguido estrategias para fortalecer sus relaciones comerciales con otras regiones del mundo, persiguiendo una diversificación de sus alianzas económicas para reducir su dependencia del mercado estadounidense.

A lo largo de la evolución de la guerra comercial, Xi Jinping ha promovido el concepto que define como “coexistencia pacífica”, con el cual aboga por una reforma del sistema de comercio global para que este sea más equitativo e inclusivo. A pesar de los desafíos, China ha mantenido su foco sobre la búsqueda de una mayor independencia tecnológica y el desarrollo interno, fortaleciendo su posición como potencia económica clave del siglo XXI (Koh Morollo, 2021).

d. Papel de Joe Biden

Joe Biden llegó a la presidencia de Estados Unidos en enero de 2021, heredando una relación comercial con China caracterizada por la guerra comercial que había comenzado en la administración previa de Donald Trump. Desde el inicio, Biden mantuvo la presión sobre China, sin erradicar los aranceles impuestos, y enfatizó la necesidad de estudiar a fondo la Fase 1 del acuerdo comercial, consultando a los aliados de Estados Unidos para fomentar una estrategia unificada.

Durante la primera reunión bilateral entre China y Estados Unidos bajo el mandato de Joe Biden se debatieron sobre temas relacionados con la guerra comercial iniciada por Donald Trump. Esta reunión, que tuvo lugar en Anchorage, Alaska, venía precedido por la firma de la Fase 1. Sin embargo, este intento de acabar con la guerra comercial no llegó a donde se esperaba.

A lo largo de 2021, Biden adoptó un enfoque dual. Por un lado, se mantuvieron ciertas políticas proteccionista heredadas de la administración Trump. Sin embargo, se señaló un posible cambio hacia la política comercial más colaborativa y aliada con otras naciones. Se reconoció que hay ciertos temas, como el cambio climático y la seguridad global, cuya importancia sobrepasa los intereses individuales de cada Estado. Esta

actitud, con una apertura hacia una mayor cooperación entre ambas superpotencias, se acerca más a un enfoque liberal, según explica la teoría.

Sin embargo, Biden ha mantenido una postura rígida, subrayando la importancia de abordar las prácticas abusivas de China, entre las que destaca el robo de propiedad intelectual y las transferencias forzadas de tecnología. La administración ha levantado un frente unido que sea capaz de responder a los desafíos que presenta la China de Xi Jinping. La revisión de la política comercial ha incluido el análisis de los aranceles existentes y la búsqueda de áreas donde la reducción de las barreras comerciales beneficie a todas las partes involucradas, siempre comprometiéndose con las preocupaciones de seguridad nacional de Estados Unidos. De todas formas, es importante entender bien la posición de China ante este cambio en la presidencia, la cual indicó que su disputa con el país americano se libraba en términos económicos, comerciales y tecnológicos, descartando confrontaciones armadas directas, al menos de momento (Vega, s.f).

A medida que ha ido pasando el tiempo, las reuniones y diálogos mantenidos por Estados Unidos y China han ido creando un nuevo contorno en las relaciones bilaterales, donde se ha pasado a reconocer la interdependencia y la necesidad de gestionar las tensiones de forma responsable, con el intento de reducir la competencia y la confrontación. Por tanto, la era Biden ha traído consigo un cambio de tono y de táctica, buscando un enfoque más calculado que tiene como objetivo reequilibrar la balanza de poder económico global sin descuidar la necesidad de estabilidad y cooperación (China Briefing Team, 2024).

e. Implicaciones para las multinacionales estadounidenses

Las empresas estadounidenses se encuentran ante un escenario plagado de incertidumbre y repleto de desafíos significativos derivados de la guerra comercial en curso entre Estados Unidos y China. Existen numerosos factores y consideraciones sobre las que las empresas tendrán que poner el foco de cara a diseñar sus estrategias empresariales y no sufrir las consecuencias de un conflicto económico de estas dimensiones.

Entre otros, la guerra comercial conlleva aranceles los cuales tienen un impacto directo sobre la rentabilidad generada por las empresas, elevando los precios que han de pagar por prestar sus productos finales al consumidor. Según un estudio, el 63% de las multinacionales estadounidenses en China se vieron adversamente afectadas por los aranceles durante la guerra comercial (Liu, Zhang & Vortherms, 2022). Estos aranceles, además de aumentos en precios para las empresas, también conllevan una disminución de la demanda proveniente de China, con el consecuente impacto que esto generará en los ingresos de las empresas (Fajgelbaum & Khandelwal, 2021). Son muchos los sectores impactados por la caída en exportaciones, como la agricultura, la tecnología y la manufactura (Martín, 2018). Sin embargo, a pesar de los aranceles, se ha observado un aumento en el comercio global de productos sujetos a aranceles que puede estar impulsado por los esfuerzos de países que buscan nuevos mercados y proveedores (Fajgelbaum, Golberg, Kennedy, Khandelwal & Taglioni, 2021).

Además, en respuesta a la guerra comercial, se ha observado un patrón de cambio en las exportaciones a nivel global. Muchos países han reajustado sus exportaciones, disminuyendo las dirigidas a China y aumentando las dirigidas al resto del mundo, incluido Estados Unidos. Este reajuste sugiere que se ha producido una reorientación estratégica de los flujos comerciales como respuesta a las barreras impuestas entre ambas superpotencias. Además, el estudio publicado por el National Bureau of Economic Research que afirma dicho reajuste, argumenta que la mayoría de estos países tienden a exportar productos que son complementarios a los producidos en Estados Unidos y que sustituyen a los de China. Por tanto, las multinacionales se encuentran ante una estrategia de adaptación por parte de los países que buscan nuevos patrones de demanda, beneficiándose de los vacíos en el mercado que la guerra comercial ha creado. (Fajgelbaum, Golberg, Kennedy, Khandelwal & Taglioni, 2021).

Es de vital importancia no menospreciar el impacto que genera la incertidumbre nacida del conflicto. En primer lugar, esta incertidumbre impacta las cadenas de suministro globales, dificultando la planificación y gestión de operaciones y complejizando la toma de decisiones empresariales. Esta incertidumbre también afecta a los mercados financieros, generando volatilidad que, a su vez, complica el acceso a financiación y la capacidad de inversión de las empresas en proyectos, sobre todo, a largo plazo. Un estudio publicado por Elsevier investigó el impacto que tuvo la guerra

comercial en las correlaciones entre los mercados de valores chino y estadounidense, tanto a nivel de mercado como sectorial. Concluyó que los anuncios correlacionados al conflicto comercial afectan positivamente la co-movilidad entre los mercados de valores de las dos superpotencias, lo que significa que los inversores en ambos países reaccionan a las novedades de la guerra comercial, y además tienden a hacerlo de manera sincronizada (Shi, Wang & Ke, 2021).

Otro aspecto interesante nacido en la guerra comercial es la cuestión de la propiedad intelectual. Un estudio publicado por Texas A&M University analizó las amenazas comerciales entre China y Estados Unidos desde los años 90, con especial foco en la protección insuficiente de los derechos de propiedad intelectual en China. La importancia que este problema supone para las multinacionales estadounidenses es extensa. Primero, la protección de innovaciones y tecnologías, sobre todo de las empresas para las cuales la propiedad intelectual representa un activo clave. El incumplimiento de la propiedad intelectual en China supone un riesgo significativo. Además, esta protección insuficiente de la propiedad intelectual en China pone en desventaja a las multinacionales estadounidenses en el mercado global, sobre todo a las de los sectores tecnológicos más punteros, ya que pueden perder sus ventajas competitivas. Estas empresas se encuentran con preocupaciones respecto a inversiones y alianzas estratégicas en China, además de estar obligadas a modificar sus estrategias de licenciamiento e, incluso, sus modelos de negocio (Yu, 2021).

En conclusión, la presión en la rentabilidad, la gestión de diversos y peligrosos riesgos y la adaptación constante de estrategias empresariales a la dinámica realidad caracterizan el difícil desarrollo profesional al que se enfrentan las empresas estadounidenses ante la guerra comercial entre China y Estados Unidos. Las empresas, ante esta nueva realidad, se ven forzadas a adaptar y establecer nuevas estrategias empresariales. Algunas de las acciones que se pueden dar son la diversificación de proveedores y mercados, la reubicación de su producción o la renegociación de sus contratos comerciales.

f. Casos específicos de multinacionales afectadas

En la guerra comercial entre Estados Unidos y China, la batalla no solo se libra en términos arancelarios y de políticas comerciales, también se refleja en la actividad de las empresas. Por ello, en este segmento del análisis se estudiarán dos casos prácticos de empresas estadounidenses que se han visto afectadas por las tensiones comerciales y revelando como han modificado su estrategia empresarial para plantear los desafíos que suponía la nueva situación económica global nacida de este conflicto comercial.

Cada caso examinado servirá como ventana a la realidad, permitiendo entender cómo las empresas han navegado la tormenta comercial a través de adaptaciones en su estrategia. Las multinacionales ya han introducido cambios a su estrategia, desde ajustes en las cadenas de suministro hasta decisiones cruciales en términos de diversificación y negociación, revelando la diversidad de enfoques que estas tomaron para enfrentar los desafíos y riesgos nacidos de la guerra comercial, e, incluso ante la adversidad, encontrando oportunidades de negocio.

i. Tesla

Tesla, la empresa estadounidense que fabrica vehículos eléctricos, anunció en 2018 que estaba obligada a aumentar los precios de sus modelos vendidos en China casi un 20%, culpando a los aranceles comerciales que habían sido impuestos tras la disputa comercial entre Estados Unidos y el país asiático. Esta medida tenía como objetivo los coches fabricados en Estados Unidos, entre los que se sitúan los vehículos de Tesla, y acabaría afectando a las ventas de la compañía dirigida por Elon Musk. Este aumento ocurrió después de que Tesla bajara el precio de sus modelos vendidos en China en un 6 % aproximado (Agencias, 2018).

Otra decisión llevada a cabo por Tesla a raíz de la guerra comercial fue la construcción de la Gigafactory 3. Tesla decidió construir una de sus “gigafábricas” en Shanghái para mitigar los efectos de los aranceles impuestos por la guerra comercial. Esta decisión les permitió beneficiarse de “una cadena de suministro indigenizada”, es decir, estableció parte de su cadena de suministro dentro del país donde está operando para depender menos de importaciones. Además, aumentó su capacidad de producción y logró

eficiencia en costes gracias a la mano de obra más barata y a diversos incentivos fiscales en China (Xu, 2020).

Estos casos de la empresa Tesla en China son una perfecta demostración del impacto que puede tener la guerra comercial en la estrategia empresarial. Por un lado, Tesla, ante esta situación, se vio obligada a, no solo retroceder sobre su previa reducción de precios, sino a alzarlos incluso más, revelando la necesidad de ajustes estratégicos ante fluctuaciones en el entorno comercial. Este revés en la estrategia de precios de Tesla pone de manifiesto la importancia de la flexibilidad y la capacidad de respuesta en la formulación de estrategias empresariales que las empresas con alta presencia internacional deben tener, sobre todo en panoramas globales de tensiones comerciales. Por otro lado, el ejemplo de su Gigafactory 3 permite la diversificación de su cadena de suministro y la reducción de la dependencia de las importaciones sujeta a tarifas. Tesla aceleró su estrategia de internacionalización como solución para enfrentar economías cambiantes a nivel mundial.

Este caso revela la complejidad a la que se enfrentan las empresas cuyas operaciones tienen carácter fronterizo y manifiesta la importancia de considerar factores geopolíticos a la hora de diseñar estrategias a largo plazo.

ii. Intel

Intel, como una de las mayores fabricantes de semiconductores del mundo, tiene una gran presencia en China, tanto en términos de base de clientes como en su cadena de suministro. A raíz de la guerra comercial, Intel ha sufrido varios desafíos.

La guerra comercial causó incertidumbre, lo que impactó, entre otras, la cadena de suministro de Intel. Esta multinacional se apoya en gran medida en sus cadenas de suministro globales para obtener materiales y componentes esenciales, aparte de mantener parte de la operativa, como el ensamblaje o la fabricación, fuera de Estados Unidos. Las tensiones comerciales han supuesto retrasos y costes adicionales. Además, Estados Unidos impuso restricciones a la exportación de las tecnologías avanzadas a China, lo que limitó la capacidad de Intel para vender ciertos artículos en este mercado, como chips de inteligencia artificial y 5G.

Por su parte, China ha implementado nuevas directrices para reemplazar microprocesadores estadounidenses, entre los que se incluyen a los de Intel, en equipos tecnológicos del gobierno, como ordenadores y servidores. Estas medidas buscan reducir la dependencia del sistema operativo de Windows, perteneciente a Microsoft, y de otros sistemas operativos. Estos pasos representan parte del plan de China con relación a la guerra comercial, más específicamente a su iniciativa de independencia tecnológica, afectando a numerosas multinacionales estadounidenses cuyas ventas en China son parte importante de sus ingresos globales. Analistas estiman que el coste del reemplazamiento de la infraestructura de TI en el gobierno chino rondará \$91bn en los próximos cuatro años (McMorrow, Liu & Liu, 2024). Este caso permite entender el impacto que está generando la ambición de China por lograr la interdependencia tecnológica y cómo las multinacionales estadounidenses que operan en ese sector, como Intel, se están viendo comprometidas.

Con esta exploración más en profundidad de casos prácticos a los que se han enfrentado las empresas se busca determinar de manera concisa y enfocada el impacto que supuso la guerra comercial a la estrategia empresarial de las compañías estadounidenses. Estos ejemplos, aparte de ofrecer una visión más concreta de los retos sufridos a raíz del nuevo panorama comercial internacional, permiten extraer lecciones empresariales probadas sobre la gestión de la incertidumbre y la toma de decisiones estratégicas en un entorno global dinámico y complejo.

4. ¿QUÉ VIENE AHORA?

a. Posibles escenarios

Un estudio publicado por *Deloitte Insights* sobre la guerra comercial de China y Estados Unidos destaca las complejidades y los desafíos estratégicos que enfrentan las empresas multinacionales estadounidenses. Sobre este contexto, presenta un marco sobre cómo las empresas pueden adaptarse al aumento de volatilidad en el entorno global. Se menciona la importancia que tienen las cadenas de suministro globales para el crecimiento económico y recalca la importancia de estos para la economía global a pesar

de los recientes retrocesos en la globalización, en gran parte causados por la guerra comercial (Kalish & Wold, 2021).

Ante esta situación, se presentan tres escenarios principales que plantean posibles futuros en las relaciones entre ambas superpotencias: la competencia estratégica, el desacoplamiento y la cooperación estratégica. Los dos primeros escenarios son basados en los descritos en el artículo de *Deloitte Insights* mencionado previamente. El escenario de cooperación estratégica ha sido diseñado de manera autónoma por el autor para añadir otro punto de vista a las posibles futuras relaciones entre China y Estados Unidos. Además, junto a cada escenario se plantean posibles implicaciones para las multinacionales estadounidenses.

i. Competencia estratégica

El primer escenario es denominado como “competencia estratégica”. Ante este supuesto, tanto Estados Unidos como China están preocupados por la seguridad de sus cadenas de suministro para bienes de importancia nacional. Por tanto, el enfoque principal de cada potencia pasa por reducir su dependencia mutua en artículos altamente estratégicos, como los semiconductores, las baterías de gran capacidad y los equipos de telecomunicaciones. Sin embargo, buscan desvincular las cadenas relacionadas con estos artículos bajo la premisa de que ambos reconocen las ventajas de comerciar con otros tipos de bienes.

Más específicamente, Estados Unidos intenta disminuir su dependencia de China aumentando el coste de importar bienes críticos y diversificando sus fuentes de abastecimiento. De cara a las multinacionales de origen estadounidense, Estados Unidos ofrece incentivos para que estas trasladen sus operaciones y logística a territorio nacional, implementando controles de exportación adicionales. De cara a China, esta busca producir internamente componentes críticos con el objetivo de reducir su dependencia de proveedores extranjeros, al mismo tiempo que busca otras fuentes internacionales como medida provisional.

Esta reducción de la dependencia entre las dos economías más grandes del mundo supone retos importantes. Gran parte de estas cadenas de suministro se encuentran, hoy

en día, altamente concentradas. Por ejemplo, mientras que China compone una parte importante de la oferta mundial de minerales usados en baterías de iones de litio, Estados Unidos controla gran parte de la automatización de diseño electrónico y los núcleos de IP para la fabricación de semiconductores. Por tanto, cambios de gran magnitud en estas cadenas de suministro pueden obligar a mover ecosistemas enteros.

Otro desafío presentado ante este escenario es que las multinacionales que participan en las cadenas de suministro de alta importancia nacional operan mejor si mantienen acceso a los mercados de China y Estados Unidos, ya que en ambos encuentran grandes cantidades de capital y la investigación necesarios para innovar. Ante el posible aumento de restricciones, el acceso a ambos mercados, el cual ya presenta dificultades, podría complicarse más aún.

Finalmente, las restricciones a las empresas chinas y estadounidenses impulsan la demanda por sus competidores en Asia y Europa, quienes suelen poder mantener acceso a ambos mercados. Esto les permite generar más ingresos, con el consecuente aumento en inversión en sus operaciones de investigación y desarrollo a gran escala.

Hasta la fecha, la relación entre China y Estados Unidos se ha caracterizado principalmente por este escenario de competencia estratégica, mezclando en sus relaciones rivalidad con cooperación limitada entre ambas superpotencias y asegurando, por parte de ambas, ventajas nacionales en áreas clave como la geopolítica y la tecnología.

Implicaciones para las multinacionales de la competencia estratégica

Ante este escenario se plantean numerosas implicaciones de cara a las multinacionales estadounidenses involucradas. La primera sería el impacto que esta situación tendría sobre la seguridad de las cadenas de suministro. China y Estados Unidos buscarían asegurar sus cadenas de suministro de bienes críticos para el interés nacional, como los semiconductores. Por tanto, esta reducción de la dependencia mutua en estos bienes críticos llevaría a la diversificación de fuentes, que para las multinacionales supondría la relocalización de ciertas manufacturas, afectando a la globalización de las cadenas de suministro.

Por otra parte, otra implicación importante sería el movimiento de producción. Ante el conflicto, para que ambas superpotencias pudiesen mantener el acceso a mercados esenciales y proteger su propiedad intelectual, ambos países podrían incentivar la producción doméstica. Estados Unidos podría lanzar subsidios y controles de exportación más estrictos, mientras que China podría centrarse en buscar la autosuficiencia y diversificar las fuentes de insumos críticos a partir de países distintos de Estados Unidos.

Otra implicación importante serían los desafíos logísticos y técnicos de tener que mover partes de la cadena de suministros, lo cual pueden resultar enormemente complejo debido a la concentración geográfica de ciertas industrias y la especialización técnica requerida. Esto plantea desafíos logísticos significativos y puede forzar a traslados de ecosistemas completos de suministro.

Finalmente, otra implicación para tener en cuenta es el acceso a los mercados de las multinacionales. Las restricciones en ambos países complican el acceso mutuo a los mercados, lo cual es crucial para el desarrollo tecnológico y la innovación. Esto puede resultar en una competencia por establecer estándares tecnológicos globales y posiblemente fomentar el desarrollo de estándares divergentes que podrían llevar a una mayor fragmentación tecnológica.

Por tanto, las multinacionales que puedan mantener el acceso a ambos mercados tendrán ventajas competitivas significativas, lo que puede generar cambios en el equilibrio competitivo a nivel global. Además, ante la situación de conflicto, la preferencia por las partes implicadas a la localización de datos y el escrutinio de los flujos de datos por razones de seguridad nacional afectarán la manera en que las multinacionales manejan información transfronteriza. En este supuesto se evitaría un desacoplamiento tecnológico completo; sin embargo, la interdependencia en la producción de bienes críticos persiste, en la que también se depende de terceros para ciertos insumos.

Las implicaciones para las empresas ante este escenario se podrían resumir en la búsqueda de la seguridad en las cadenas de suministro, el movimiento de la producción, desafíos logísticos y técnicos y mayor dificultad para acceder a los mercados.

ii. Desacoplamiento

Ante este segundo escenario, se presenta un futuro mucho más tenso entre Estados Unidos y China. Se llevarían políticas enfocadas a reducir la dependencia mutua de manera drástica en la producción de bienes de importancia nacional, intensificando tensiones entre ambas superpotencias de manera significativa. Ambos países adoptarían una visión mucho más proteccionista, buscando preservar y mantener su dominio en sectores críticos y obstaculizando los esfuerzos del otro para adquirir propiedad intelectual crítica. Como consecuencia, el comercio entre ambas superpotencias se reduce notablemente, afectando incluso a bienes que no tienen importancia nacional. Otras consecuencias serían la pérdida de la confianza en proveedores de terceros, el sometimiento a un escrutinio intenso de las estructuras de la propiedad empresarial y el fortalecimiento de las regulaciones de localización y privacidad de datos.

Este escenario de desacoplamiento se alinea con la teoría del realismo, la cual se centra en la premisa de que los estados actúan anteponiendo sus intereses nacionales. Ante esta situación, ambas superpotencias priorizan la seguridad y el poder a la posible cooperación que pudiese existir entre ambos.

A efectos prácticos, China y Estados Unidos detendrían todo comercio entre ambos países, relacionado con bienes de uso dual y sus componentes críticos. Por ejemplo, Estados Unidos dejaría de importar y exportar semiconductores a China, debido a la preocupación por el doble uso que se le pudiese aplicar. Esta prohibición afectaría a cualquier producto que contenga un semiconductor, ya sean tecnologías altamente avanzadas o productos aparentemente inocuos como un lavavajillas. En respuesta, China detendría su importación de chips diseñados con propiedad intelectual estadounidense, optando en su lugar por diseños de otras regiones, como Europa, hasta que desarrollase la capacidad de fabricarlos de manera doméstica.

Esta relación conflictiva perturbaría la producción y el abastecimiento en una categoría más amplia de bienes. Estados Unidos implementaría altos aranceles a cualquier batería que utilice litio refinado en territorio chino para fomentar la producción de este fuera de China. De igual manera, China restringiría las exportaciones de componentes críticos, como metales de tierras raras, suponiendo un golpe duro a la economía

estadounidense. De estos últimos, China, en 2023, produjo un 70% y procesó un 90% a nivel mundial. (López, 2024) Esto supondría un aumento de los costes para las empresas competidoras estadounidenses, afectando incluso a las que comercializan con productos que se encuentran más allá del alcance de la seguridad nacional y la tecnología.

Similar al escenario de competencia estratégica, las restricciones impuestas sobre las multinacionales chinas y estadounidenses en este supuesto acarrearían un aumento de la demanda de sus competidores en Asia y Europa, ya que estas empresas disfrutarían de mayor facilidad para acceder al mercado de ambas superpotencias. Sin embargo, estas prohibiciones se darían de manera más rápida e incluirían un conjunto más amplio de bienes, más allá de los de uso dual, respecto al escenario de competencia estratégica. Las multinacionales tanto chinas como estadounidenses se enfrentarían a escrutinios más intensos, dificultando sus operaciones y ventas en el país contrario e incluso estando sujetos a prohibiciones de importación.

De cara a terceros países, Estados Unidos y China fomentarán alianzas para asegurar su acceso a insumos críticos y frenar el avance del otro país. Ambas superpotencias irán enviando cada vez mayores inversiones a países ricos en recursos, especialmente aquellos en África y América Latina que contienen minerales necesarios para bienes de importancia nacional. Algunos de estos países tienen altas concentraciones de minerales críticos y de gran relevancia tanto para China como Estados Unidos, como la República Democrática del Congo que, según Pablo Morán, jefe de Internacional de la Cadena Ser, concentra el 75% de la producción mundial del cobalto en 2023, necesario en las baterías de iones de litio. Ambas potencias están destinando grandes cantidades de capital en África para ganar participaciones en minas y asegurar su suministro.

Las restricciones que dificultan el acceso a mercados en Estados Unidos y China, sobre todo los relacionados con bienes de alta tecnología, elevarían la posibilidad de crear dos sistemas tecnológicos completamente separados. A medida que China vaya produciendo mayor parte de estos bienes de manera doméstica, la separación aumenta. Sin embargo, ambas potencias obtienen insumos de las mismas empresas, lo que ayuda a prevenir la pérdida de interoperabilidad. Además, los sectores en los que ambas superpotencias ocupen una posición de exportadores importantes de bienes, sus clientes exigirán que los sistemas sigan siendo en gran medida interoperables. Por tanto, a pesar

de que, ante este supuesto, sería posible la generación de dos sistemas diferentes, estos deberán mantener cierto grado de similitud para abastecer las demandas de terceros países.

Implicaciones para las multinacionales del desacoplamiento

En el escenario de desacoplamiento planteado, las multinacionales estadounidenses sufrirían implicaciones muy significativas que redefinirían profundamente su estrategia empresarial.

Primero, las multinacionales se verían obligadas a reevaluar y reestructuras sus cadenas de suministro con el objetivo de reducir la dependencia de China en la producción de bienes críticos. Esto supondría la búsqueda de nuevos proveedores y la reubicación de la producción a otros países.

La prohibición del comercio de bienes de uso dual y componentes críticos entre China y Estados Unidos llevaría a un aumento en los costes de producción de las multinacionales, con la consecuente reducción en los márgenes de ganancia para las empresas involucradas en la fabricación de estos productos. Además, las barreras comerciales podrían extenderse a más sectores aparte de los relacionados con bienes críticos nacionales para incluir una amplia gama de productos, lo que conllevaría a aumentar el número de empresas afectadas significativamente por la guerra comercial, reduciendo la competitividad global de estas.

La posibilidad del desarrollo de dos ecosistemas tecnológicos separados podría generar grandes desafíos significativos para las empresas que operan en ambos mercados, generando problemas en términos de interoperabilidad y estándares tecnológicos. Además, la movilidad de trabajadores especializados y la colaboración en investigación se verían muy afectadas por restricciones, impactando el desarrollo y la innovación de las multinacionales.

Las estructuras de propiedad de las empresas y toda su operativa pasarían a estar bajo un escrutinio mucho más intenso, impuesto bajo un marco de restricciones adicionales y la necesidad de cumplir con regulaciones más estrictas. Estas regulaciones

podrían extenderse sobre la localización de datos y la privacidad, afectando la manera en la que las multinacionales manejan y comparten su información y reajustando las prácticas de manejo de datos.

Habría grandes cambios en la inversión extranjera directa (IED), especialmente en industrias de alta tecnología, las cuales sufrirían un mayor escrutinio y una reducción significativa de inversión, limitando los flujos de capital y las oportunidades de expansión globales.

En resumen, el escenario de desacoplamiento conlleva cambios muy radicales que podrían obligar a las empresas multinacionales estadounidenses a revisar de manera íntegra sus operaciones, sus estrategias de inversión y enfoques de mercado para adaptarse a un panorama comercial y geopolítico mucho más fragmentado. Se darían la reestructuración de las cadenas de suministro, el aumento de costes y reducción de márgenes, un mayor escrutinio de la propiedad empresarial y de las operaciones, restricción en el flujo de datos, barreras comerciales ampliadas, cambios en inversión extranjera directa y la posibilidad del desarrollo de ecosistemas tecnológicos separados.

iii. Cooperación estratégica

Un escenario adicional en la guerra comercial entre China y Estados Unidos podría ser el de cooperación estratégica. En este escenario, ambas superpotencias logran poner sus rivalidades a un lado para encontrar maneras de colaborar entre ellas en áreas clave, buscando un equilibrio mucho más sano entre competencia y cooperación. En este caso, ambos países encontrarían un entendimiento mucho más armónico donde aumenten las ventajas mutuas de trabajar juntos, pero siempre con cautela.

La cooperación estratégica se identifica mucho con la teoría del liberalismo, la cual defiende la cooperación entre las instituciones internacionales y los beneficios mutuos del comercio y la interdependencia. Estos aspectos se correlacionan mucho con el entorno de cooperación estratégica planteado, donde China y Estados Unidos, a pesar de sus discrepancias, priorizan las áreas de interés común y trabajan de manera colaborativa, reflejando ideales liberales como que la cooperación puede ser beneficiosa incluso si se da entre competidores.

En este escenario, Estados Unidos y China podrían mantener un enfoque en intereses comunes. Estos intereses podrían acaparar numerosas áreas de interés mutuo, como el cambio climático, la gestión de crisis internacionales o la seguridad sanitaria global. Esta alianza no es total, pero sí otorga un reconocimiento pragmático de que, en ciertos campos, trabajar juntos acarrea más beneficios para ambas partes que mantener una posición de adversidad. La idea sería que ambas potencias combinaran esfuerzos y recursos para colaborar en investigaciones que aborden los desafíos que trascienden las fronteras nacionales, como las energías renovables o próximas pandemias mundiales.

Además, ambos países, reconociendo los beneficios del comercio y la interdependencia económica, buscarían crear un ambiente comercial más equitativo y menos restrictivo, ajustando sus políticas. Para ello, China y Estados Unidos tendrían que negociar acuerdos que aborden preocupaciones clave relacionadas con temas que han supuesto desafíos en el pasado, como la propiedad intelectual, la competencia leal y la eliminación de barreras comerciales justificadas. El objetivo sería crear un marco beneficioso para ambos países, mientras se protegen determinadas industrias nacionales claves, pero promoviendo la competencia global.

En lugar de guiarse por el desacoplamiento completo o la dependencia excesiva, este escenario sugiere una interdependencia equilibrada. Este equilibrio se lograría minimizando las vulnerabilidades estratégicas mientras se mantienen las cadenas de suministro globales eficientes. Tanto China como Estados Unidos podrían enfocarse en reducir riesgos en sectores críticos, como la defensa o la tecnología avanzada, mientras mantienen fuertes lazos económicos en otros sectores menos sensibles.

Para manejar diferencias y evitar escaladas peligrosas, ambas superpotencias deberían establecer y utilizar mecanismos de diálogo y resolución de conflicto. A través de foros formalmente establecidos, ambas partes podrían discutir abiertamente sus preocupaciones y buscar soluciones aceptables por ambas partes, promoviendo un sistema de gestión de relaciones mucho más predecible y estable. La diplomacia y los canales de comunicación jugarían un rol clave para no caer en malentendidos y manejar las posibles tensiones de manera efectiva.

Finalmente, ambas superpotencias deberían luchar por un mayor compromiso en organizaciones y acuerdos internacionales para gestionar la competencia. Para ello, podrían respaldarse en organismos ya establecidos y aceptados por la sociedad internacional, como la ONU o la OMC, para que, desde su status de las dos mayores economías del planeta, establezcan estándares comunes que beneficien a toda la comunidad internacional. A través de este compromiso, se moderarían las tendencias unilaterales y se promovería la resolución de situaciones basadas en el consenso.

Este escenario de cooperación estratégica conllevaría un equilibrio entre competencia y colaboración donde ambas potencias, a pesar de sus intereses divergentes en ciertas áreas, admitirían que pueden ganar mucho colaborando en otras, maximizando los beneficios de la globalización y mientras se mitigan los desafíos. Primarían en enfoque en intereses comunes, la regulación comercial balanceada, la interdependencia selectiva y consciente, los mecanismos de diálogo y resolución de conflictos y la cooperación en foros internacionales.

Implicaciones para las multinacionales de la cooperación estratégica

En el escenario de cooperación estratégica entre China y Estados Unidos, las empresas multinacionales estadounidenses se sumergirían en un ambiente comercial dinámico con oportunidades y desafíos únicos. Esta cooperación podría generar un clima comercial más estable y abierto, permitiendo a las empresas estadounidenses mayores oportunidades de mercado y un acceso fluido al gran mercado chino. Esta apertura comercial también promovería mayor innovación y desarrollo, ya que las empresas de ambos países, admitiendo los beneficios de intercambiar conocimientos y tecnología, podrían colaborar en proyectos juntos.

Al mismo tiempo, la gestión de las cadenas de suministro se volvería más predecible y menos riesgo, permitiendo a las empresas virar el enfoque de su estrategia empresarial a la optimización y eficiencia, en lugar de centrarse en estrategias reactivas a la incertidumbre del comercio. A pesar de la cooperación, las multinacionales estadounidenses tendrían que aprender a operar bajo las diferencias culturales y regulatorias que existen entre ambas superpotencias, además de que la competencia en los mercados globales seguiría siendo intensa.

Asimismo, ante el escenario planteado, sería probable que surgiesen normativas y estándares comunes en numerosas industrias, las cuales establecerían un cumplimiento normativo más simplificado del que existe a día de hoy y reducirían la complejidad operativa para las empresas. No obstante, esto a su vez generaría nuevos desafíos para las multinacionales, ya que estas deberían adaptar su estrategia al cumplimiento de las nuevas regulaciones.

Finalmente, temas de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa pasarían a cobrar mayor relevancia, ya que representarían áreas potenciales entre ambas superpotencias. Las multinacionales tendrían mayores incentivos para adoptar prácticas más sostenibles, lo que conllevaría una mejora de su imagen y un aumento de su competitividad en mercados globales.

En resumen, este escenario de cooperación estratégica entre China y Estados Unidos impactaría de manera notoria en la estrategia empresarial de las multinacionales estadounidenses, presentando tanto oportunidades como desafíos que requerirían un enfoque mucho más equilibrado y estratégico para poder aprovechar las ventajas presentadas mientras se gestionan los retos inherentes al entorno planteado. Este nuevo panorama se podría resumir en oportunidades de mercado expandidas, mayor colaboración en innovación y desarrollo, disminución de riesgos en la cadena de suministro, una adaptación a normativas comunes con desafíos de cumplimiento y un mayor enfoque en la sostenibilidad y responsabilidad social.

b. ¿Qué escenario será más probable?

El año 2024 supone un año crítico en las relaciones entre China y Estados Unidos por las elecciones estadounidenses que se producirán en noviembre de este mismo año. Si no hay sorpresas, las dos candidaturas para la presidencia son, de nuevo, Joe Biden y Donald Trump y, dependiendo de quien salga elegido, se pueden considerar diferentes resultados de cara al futuro de las relaciones con China y la guerra comercial. Estos escenarios se plantean bajo la premisa de que la administración de Xi Jinping mantenga el rumbo que ha llevado hasta ahora con las relaciones que mantiene con Estados Unidos.

En el escenario en el que Donald Trump llega a la presidencia, existe una mayor probabilidad de que veamos un enfoque de competencia estratégica que, incluso, se acerque a un desacoplamiento al medio y largo plazo.

De cara al corto plazo podemos esperar que se reafirme bajo un escenario de competencia estratégica, pero con características diferentes a las que pudiese adoptar la administración de Joe Biden. A mediados de marzo de 2024, Trump declaró que, “a esas grandes, monstruosas plantas de fabricación de autos que están construyendo en México en este momento y con las que creen que se van a salir con la suya al no contratar a estadounidenses y vendernos los autos vamos a imponer un arancel del 100% a cada automóvil que llegue al concesionario” (Lowenkron, 2024). Declaraciones como esta anticipan que ese de esperar que Donald Trump retomase e incluso potenciase su enfoque proteccionista, buscando priorizar la economía e industria estadounidenses a expensas de debilitar relaciones con China, aplicando su característico enfoque realista. Para ello, Trump mantendría los aranceles actuales e incluso reforzaría con barreras comerciales adicionales. De igual forma, la administración Trump podría adoptar una postura más dura hacia China, desafiando prácticas comerciales que considere desleales o amenazantes para la seguridad nacional de Estados Unidos. Esta actitud podría incrementar el distanciamiento existente entre ambos Estados, sobre todo en temas de cooperación económica y tecnológica.

Al medio-largo plazo, la administración de Trump podría conducir a un aumento en tensiones, llevando a las relaciones entre ambas superpotencias a un escenario de mayor desacoplamiento. La política de Trump, con el paso del tiempo, acentuaría la rivalidad geopolítica y económica con China. En consecuencia, la intensificación estratégica acarrearía numerosos efectos sobre la economía global, destacando perturbaciones en los mercados y un clima de incertidumbre para las empresas y los inversores de todo el mundo. Además, se reconfigurarían las cadenas de suministro a nivel global, llevando a las empresas estadounidenses a reevaluar y modificar sus cadenas de suministro para reducir dependencia de China a través de la relocalización de la operativa empresarial y la búsqueda de nuevos mercados y proveedores.

En la otra cara de la moneda tenemos la posibilidad de que Joe Biden sea reelecto para cumplir otros cuatro años como presidente de Estados Unidos. Ante esta situación, es de esperar que Biden mantenga su enfoque actual hacia China, con un enfoque en estabilizar relaciones, aun realzando su crítica en ciertas áreas como las prácticas comerciales. Por tanto, se mantendría la competencia estratégica vista hasta ahora, pero con cierta apertura a la colaboración en áreas determinadas, como el cambio climático o la seguridad global.

Al corto plazo, Biden mantendría un enfoque más diplomático y multilateral, tratando de trabajar con aliados y socios internacionales en lo que respecta a China. A su vez, se darían esfuerzos por la reducción en tensiones comerciales, tratando de suavizar la guerra comercial con China mediante la negociación de aranceles y otras barreras claves. Más al medio-largo plazo, se podría presenciar una estrategia de competencia más equilibrada en áreas de importancia crítica, como la seguridad o la tecnología, tratando de mantener una postura firme, pero evitando una escalada de tensiones innecesaria. Se podría lograr una mayor cooperación entre ambas superpotencias, tratando de encontrar un equilibrio entre dicha cooperación y la competencia entre ambas. El impacto que este escenario llevaría a una mayor estabilidad económica, lograda a través de una mejora en las cadenas de suministro y la apertura de los mercados, liberando incertidumbre del mercado.

En conclusión, tanto al corto como al medio plazo, una administración bajo la presidencia de Joe Biden llevaría a facilitar un clima más favorable para las negociaciones comerciales y una menor volatilidad de los mercados internacionales. Las cadenas de suministro serían más estables y las empresas multinacionales estadounidenses disfrutarían de una mayor apertura a mercados. En resumen, se mantendría el panorama de competencia estratégica vivida hasta la fecha, pero se compenetraría a una mayor cooperación entre ambas superpotencias que podría presentar trazas del escenario de cooperación estratégica.

La pregunta que nace es quién de los dos candidatos, si se confirman como se espera, saldrá elegido en las próximas elecciones estadounidenses de noviembre. Ciertamente salga quien salga muchas de las recomendaciones para las multinacionales serán las mismas ya que, al corto plazo, ambos candidatos mantendrán, seguramente, un ambiente

de competencia estratégica como el vivido hasta la fecha. Sin embargo, de cara al medio y largo plazo la relación entre ambas superpotencias variaría en base a quien de los dos candidatos salga ganador. Por ello, ante esta incógnita y para profundizar en el impacto que generará el futuro incierto entre ambas superpotencias en la estrategia empresarial de las multinacionales estadounidenses, se presentarán recomendaciones sin importar quien salga ganador. Más tarde, se analizará cómo pueden variar otras recomendaciones determinadas ante ambos supuestos, es decir, tanto si sale Donald Trump como si sale Joe Biden.

5. RECOMENDACIONES PARA LAS MULTINACIONALES ESTADOUNIDENSES

a. Gane quien gane

Como hemos mencionado, lo más previsible al corto plazo es que, gane quien gane las elecciones, se mantenga el entorno de competencia estratégica estudiado previamente. Ante este supuesto, se plantean a continuación una serie de recomendaciones estratégicas que pueden resultar interesantes para las multinacionales estadounidenses. Estas recomendaciones son el producto final del análisis de trabajos académicos, casos prácticos de determinadas multinacionales que ya han tomado acción, y el propio punto de vista del autor en base a lo investigado durante todo el trabajo.

i. Acceso a mercados alternativos

Las empresas pueden buscar nuevos mercados para sus productos, especialmente en países que no estén directamente involucrados en la guerra comercial. Como resultado de la guerra comercial y la competencia estratégica, muchos países han modificado sus patrones de exportación, reduciendo a China y aumentando a Estados Unidos, entre otros mercados. Por ejemplo, las multinacionales estadounidenses que enfrenten aranceles en China pueden comenzar a enfocarse en otros mercados tradicionales, como Europa, o emergentes, como América Latina o el Sudeste Asiático. A pesar de que el acceso a mercados emergentes no es una oportunidad reciente, las multinacionales estadounidenses siguen sin tener estrategias del todo adecuadas para acceder de manera eficaz. Según un estudio publicado en 2002 por *Long Range Planning*, una prestigiosa

revista de gestión estratégica, existía una inconsistencia fundamental en las estrategias de las firmas multinacionales en los mercados emergentes. Mientras estas empresas buscan millones de consumidores en mercados como India, Indonesia y Latinoamérica, fallan a la hora de plantear sus estrategias de marketing, ya que no las adaptan al mercado en cuestión, y logran baja penetración de mercado. Esto a su vez genera cuotas de mercado reducidas y baja rentabilidad. El estudio propone que se deben crear estrategias planteadas desde cero, olvidando las que puedan funcionar en mercados occidentales. Propone centrarse en los tres factores que más caracterizan a estos mercados emergentes: ingresos bajos, variabilidad en consumidores e infraestructura y la relativa baratura de la mano de obra (Dawar & Chattopadhyay, 2002).

Hoy en día, más de 20 años después de la publicación de este estudio, las estrategias de adaptación a los mercados emergentes han mejorado mucho. Actualmente, las multinacionales saben comprender mejor los mercados locales a los que acceden, pudiendo adaptar sus productos y servicios a preferencias locales. Por ejemplo, McDonald's supo reconocer este desafío y en el mercado indio, donde gran parte de la población es vegetariana o no come carne de vacuno por motivos religiosos, ofreció productos adaptados a sus preferencias, como el famoso "McAloo Tikki", una hamburguesa de croqueta de patata y guisantes, hallada en la web de McDonald's. Sin embargo, siguen enfrentándose a desafíos. Primero, los vacíos en los diferentes marcos regulatorios. Un ejemplo se encuentra en Brasil, para el cual el *Oxford Handbook of Management in Emerging Markets* dedicó un artículo. En este, se destaca la complejidad de la política y la legislación que sufren las multinacionales para invertir (Carneiro, 2018). Por otra parte, la infraestructura inadecuada, la cual complica la logística y distribución, resultan problemáticas. Además, similar a la guerra comercial con China, muchas economías emergentes son Estados que presentan muchos riesgos geopolíticos y económicos.

A pesar de los desafíos que siguen presentando los mercados emergentes, su potencial sigue siendo muy prometedor y, por tanto, son oportunidades que merecen mucho la pena explorar. ¿Pero cuáles? En particular, el Nasdaq, uno de los tres índices bursátiles más seguidos de Estados Unidos, identifica dos mercados emergentes como los más atractivos para las multinacionales estadounidenses en 2024: Brasil e India (Hughes, 2023).

Nicolás Roset, analista de estrategia de mercados globales, resalta el atractivo de capitalizar en el dinamismo económico de Brasil. En 2023, Brasil experimentó un crecimiento impulsado por el sector agrícola y una significativa reducción de la inflación, lo que impulsó la reducción en la tasa de interés. En 2024, se espera que el crecimiento continúe de forma moderada y que la inflación descienda más aún. A pesar de las preocupaciones nacidas por las políticas gubernamentales, Brasil muestra un rendimiento positivo, con fuertes retornos en 2022 y un crecimiento continuo en 2023 (Roset, 2023). Además, recientemente se impulsó en Brasil unas medidas fiscales para incentivar la inversión tanto nacional como extranjera, incluyendo beneficios fiscales para empresas que inviertan en tecnología nueva, transporte y proyectos sostenibles. Este anuncio respalda el compromiso de Brasil para convertirse en un destino atractivo para inversiones extranjeras (Álvaro, 2024).

Otro mercado emergente muy llamativo es la India. Según el artículo de Nasdaq, la demografía juvenil, el aumento de ingresos y la afluencia de inversiones extranjeras impulsan a una economía india emergente. Un artículo publicado por *Havard Business Review* aborda tres motivos principales por los que las empresas globales deberían centrarse más en la India. Primero, el crecimiento en infraestructura y la inversión en energías renovables ofrecen oportunidades de negocio a multinacionales estadounidenses con competencias en alta tecnología. El segundo motivo por el que invertir en el mercado indio, identificado por el Nasdaq, es el auge de las startups tecnológicas, impulsado por una fuerte inversión en infraestructura tecnológica. Por ambos motivos, empresas como Intel, Google y Qualcomm, afectadas por la guerra comercial con China, podrían beneficiarse enormemente poniendo un mayor foco en el mercado indio, el cual demanda cada vez más tecnología avanzada para lograr su compromiso con la digitalización y la modernización de infraestructura. El tercer motivo por el que se debería invertir más en India es el surgimiento de una clase media cada vez más fuerte. Empresas de consumo afectadas por la guerra comercial deben poner también su foco en India, donde algunas multinacionales estadounidenses como Amazon o Renault ya son ejemplos de éxito en este mercado (Hughes, 2023).

En conclusión, China representa un mercado enorme que ofrece inmensas oportunidades para las multinacionales estadounidenses. Sin embargo, también hay otros

mercados emergentes en pleno proceso de digitalización y crecimiento de clase media, como Brasil o la India, que ya solos acaparan aproximadamente un 20% de la población y casi un 5% del PIB mundial, posicionando a ambos Estados como enormes oportunidades para una mayor inversión.

ii. Cadenas de suministro

Las empresas pueden reconfigurar sus cadenas de suministro para hacerlas más resilientes y menos dependientes de una sola región. Esto podría incluir la inversión en capacidad de producción de países con un entorno comercial más estable.

Resulta crucial que las multinacionales reduzcan su dependencia de China en las cadenas de suministro por numerosas razones. Algunas están directamente relacionadas con la guerra comercial, como los riesgos geopolíticos, la vulnerabilidad a las interrupciones, preocupaciones de seguridad nacional y propiedad intelectual, etc. Sin embargo, existen otras como el aumento del coste laboral o de mano de obra que está experimentando China, lo que reduce una de las ventajas clave que motivó a muchas empresas a depender de proveedores chinos en un primer lugar. Las importaciones estadounidenses desde China se han reducido en un 24% en la primera mitad del año pasado, con algunas multinacionales estadounidenses como HP y Lego reubicando sus cadenas de suministro para reducir los riesgos mencionados previamente. Esta situación refleja el cambio significativo que vive la industria manufacturera global, donde otras regiones del mundo como México, Vietnam o Tailandia están ganando competitividad frente a China (Lynch, 2023).

Las cadenas de suministro juegan un rol vital en la estrategia empresarial de las multinacionales estadounidenses y, por ello, es de vital importancia asegurar su resiliencia. A raíz de un estudio que analizó el impacto de la guerra comercial en una empresa austriaca del sector siderúrgico, se ha planteado una posible estrategia para facilitar la diversificación de proveedores (Scheipl, Bobek & Horvat, 2020). La estrategia comienza por la identificación de nuevos proveedores, realizando una evaluación exhaustiva del mercado para identificar proveedores alternativos en diferentes regiones. Dentro de las diferentes opciones que existen en la actualidad, como el Sudeste Asiático, hay una que destaca: México. Un estudio publicado por la revista *Findings*, plataforma

de publicación para investigaciones en el ámbito académico y profesional, analizó como algunas multinacionales estadounidenses, como respuesta a la pandemia del COVID-19, trasladaron su fabricación de China a México mediante la estrategia del *nearshoring*. La conclusión del estudio fue que la proximidad de México ha fortalecido significativamente la resiliencia a largo plazo de la cadena de suministro de las multinacionales que se trasladaron. Este aumento en resiliencia se debe a: primero, la proximidad geográfica entre ambos países que reduce significativamente la distancia física que recorren los productos, lo que supone un menor tiempo de transporte y costes logísticos más bajos, facilitando una respuesta más rápida a posibles fluctuaciones en la demanda del mercado. Además, esta estrategia se traduce a una menor vulnerabilidad a las interrupciones, ya sean causadas por problemas políticos, desastres naturales o pandemias y, al estar más cerca, es más fácil gestionar y responder rápidamente a los problemas que surjan. La cercanía también facilita una mejora en la gestión de la cadena de suministro, ya que permite una mejor comunicación y coordinación con los proveedores. En términos políticos también se logran mayores ventajas. Al reubicar a México, las multinacionales estadounidenses pueden beneficiarse de los acuerdos comerciales existentes entre Estados Unidos y México, como el *United States-Mexico-Canada Agreement (USMCA)*, lo cual facilita el comercio y reduce aranceles (Stringer & Ramírez-Melgarejo, 2023).

En resumen, la reubicación a México es una respuesta estratégica al conflicto comercial, donde la cercanía geográfica del país vecino ofrece ventajas en términos de tiempo de entrega y costes logísticos, menor vulnerabilidad, mejora de gestión y cumplimiento de políticas comerciales, lo que resulta en una mayor flexibilidad y resiliencia de la cadena de suministro. De todas formas, siempre se pueden explorar nuevas regiones que ofrecen otras ventajas competitivas. Por ejemplo, Europa podría garantizar proveedores viables y de mayor confianza, mientras que el Sudeste Asiático podría ser atractivo por sus costes laborales competitivos y su creciente capacidad de manufactura, ventajas que ya agrupó China hace años y por las que se convirtió en una gran potencia manufacturera.

Una vez identificados los proveedores, se deben establecer relaciones sólidas y de confianza con ellos. Esto puede permitir visitas a instalaciones, auditorías de calidad y negociaciones para establecer términos favorables. Una vez establecidas las relaciones con los proveedores, las multinacionales podrían considerar inversiones estratégicas o de

colaboración en estas nuevas regiones para asegurar la capacidad de suministro y mejorar la calidad de la cadena. Áreas de inversión podrían ser la implementación de tecnología avanzada o la automatización para hacer cadenas de suministro más eficientes. Además, para ciertos productos, la opción más viable podría ser la de trasladar parte de la producción de vuelta a Estados Unidos.

A través de esta estrategia de reconfigurar la cadena de suministro y buscar proveedores alternativos, las multinacionales estadounidenses podrán disfrutar de numerosas ventajas, la mayor siendo la resiliencia de las cadenas de suministro a largo plazo, característica imposible de lograr manteniendo sus proveedores en China.

b. Si gana Trump

Este supuesto, hoy en día y a falta de la campaña electoral, no se presenta, ni mucho menos, como imposible. Las encuestas Times/Siena son una colaboración entre el *Siena College Research Institute* y el *New York Times* de gran popularidad por su impacto y precisión en las encuestas electorales. Estas encuestas son basadas en gran cantidad de datos y juegan un papel significativo en el análisis de las tendencias electorales en Estados Unidos (Siena College Research Institute, 2023). Según la última encuesta de intención de voto realizada por el Siena College, el porcentaje de votantes que desaprueban la gestión de Joe Biden desde que llegó al cargo alcanza el 47%. Esta cifra, a tan solo ocho meses de las elecciones presidenciales, es la más alta registrada por las encuestas Times/Siena en toda su presidencia. Hoy en día, mantiene la encuesta, un 48% de los encuestados votaría por Trump, mientras que un 43% lo haría por Biden, relevando el casi 10% restante a los indecisos. Aparte de la polémica suscitada a base de diferentes políticas tomadas durante su presidencia, Biden, a sus 81 años de edad, genera grandes dudas sobre su capacidad física y mental para el ejercicio del cargo, acarreando una imagen de anciano con mala memoria, dañando su imagen pública. Por otra parte, Trump ha logrado unificar mucho mejor a su partido, asegurándose el apoyo del 97% de sus votantes, frente al 83% que retiene Biden, según el Times/Siena. Por tanto, a pesar de que es imposible anticipar quien será el ganador de las elecciones estadounidenses de dentro de unos meses, se puede concluir que la posibilidad de que Donald Trump salga ganador y recupere la presidencia no es, para nada, descabellada (Sánchez-Vallejo, 2024).

Previamente, ya se han identificado las principales implicaciones para las multinacionales estadounidenses de un escenario de competencia estratégica como el que se mantendría, e incluso se intensificaría, en el supuesto de que Donald Trump volviese a ser presidente de Estados Unidos. Por resumir, ante este panorama, las multinacionales se enfrentarían a la necesidad de asegurar sus cadenas de suministro y explorar la reubicación de la producción, acarreando retos logísticos, especialmente en industrias concentradas y con grandes requisitos técnicos. Además, la competencia en temas tecnológicos llevaría a una fragmentación tecnológica, mientras que el acceso a ambos mercados, cada vez más complicado, resulta crucial para la innovación y competitividad global. Finalmente, las empresas tendrán que adaptarse a un manejo cauteloso de los datos.

Ahora bien, en caso de que Trump llegase al poder, con su visión más realista y proteccionista, se podría esperar que de cara al medio y largo plazo se crease un entorno más cercano al desacoplamiento. En este escenario de desacoplamiento, el entorno entre ambas superpotencias pasaría a ser mucho más hostil y, por tanto, las multinacionales estadounidenses tendrían que reevaluar sus estrategias empresariales más allá de las recomendaciones planteadas previamente.

i. Manufactura independiente avanzada

Primero, para enfrentar desafíos de un desacoplamiento económico, las empresas necesitarán establecer capacidades de fabricación independientes. Más allá de buscar nuevos socios comerciales, como se ha planteado en el escenario de competencia estratégica, las multinacionales deberían invertir en el desarrollo de tecnologías avanzadas de manufactura que les permitan internamente producir componentes que previamente importaban. Esto se debe a que las superpotencias, ante su enemistad, pasarían a un nuevo grado de guerra por la influencia e intentarían atraer al máximo número de socios comerciales, con el fin de tratar de aislar a su contrapartida. A través de este desarrollo propio nacional, las multinacionales no solo asegurarían su cadena de suministro de componentes esenciales independiente del extranjero, sino que se posicionarían como líderes en innovación y producción independiente. La conclusión principal de un estudio publicado por el *Samara Scientific Center of the Russian Academy*

of Sciences sobre la soberanía tecnológica de las empresas decía que la soberanía tecnológica es crucial para las empresas, ya que proporciona las herramientas necesarias para lograr independencia y competitividad en el mercado global, destacando la necesidad de implementar estas capacidades de forma acelerada para mantener la relevancia y la eficiencia en un entorno cambiante. Además, resalta como la independencia tecnológica no es solo una medida estratégica para enfrentar desafíos económicos y de mercado, sino también un paso crucial hacia la prosperidad en entornos económicos en constante cambio, como el que se generaría en una situación de desacoplamiento (Shinkevich & Shogenov, 2023).

ii. Defensa de patentes

A raíz del conflicto, se podría dar la posibilidad de que comenzase una guerra de patentes entre las multinacionales. En un entorno de desacoplamiento, las multinacionales deberán ser proactivas en el establecimiento y la defensa de las patentes. Entre otros, deberán desarrollar tecnologías innovadoras con el potencial de establecer nuevos estándares de industria, seguido de un enfoque agresivo en la gestión de la propiedad intelectual. Un estudio publicado por el Instituto de Investigación de Operaciones y Ciencias de la Gestión (INFORMS, por sus siglas en inglés) ilustra como las guerras de patentes impulsan a las empresas de smartphones a reorientar sus estrategias hacia mercados con una protección de propiedad intelectual menos rigurosa. Ante el contexto de desacoplamiento, las multinacionales estadounidenses en los sectores tecnológicos más punteros deberán aplicar esta lección estratégica extendiendo su presencia en estos mercados, aprovechando la relativa libertad para establecer su influencia tecnológica, sin temor a represalias o litigios por patentes. Dado un entorno global con diferencias en la protección de la propiedad intelectual, las empresas podrían centrarse en fomentar ecosistemas tecnológicos autónomos en mercados más permisivos. Por otra parte, no deberán perder el foco en defender sus patentes en jurisdicciones con sistemas de propiedad intelectual más exigentes. Esta expansión geográfica a áreas menos restrictivas permite, además, establecer las bases necesarias para influir y liderar en la creación de nuevos estándares tecnológicos globales. En última instancia, con esta estrategia, las multinacionales estadounidenses desarrollarían herramientas tanto defensivas como ofensivas para fortalecer su posición en un mercado global fragmentado, competitivo y dinámico (Paik & Zhu, 2013).

iii. Fortalecer ecosistemas tecnológicos

Similar a lo comentado en el texto anterior y con la situación planteada ante un escenario de desacoplamiento, otro tema de gran importancia para las multinacionales sería la construcción de ecosistemas tecnológicos autónomos. Frente al riesgo de desacoplamiento tecnológico, las multinacionales deberán desarrollar plataformas tecnológicas alternativas, o lograr que las actuales propias mantengan sistemas operativos y redes de telecomunicaciones independientes. Esta iniciativa exigiría un gran inversión en I+D para desarrollar las capacidades necesarias. Tomando esta iniciativa y logrando un ecosistema tecnológico independiente, las multinacionales podrían establecerse como actores dominantes en el nuevo paisaje tecnológico, además de asegurar su independencia. La revista académica *Electronic Markets* publicó un estudio que exploraba los ecosistemas de plataformas digitales y cómo estos desafiaban a las empresas tradicionales al cambiar la forma de consumo y presentación de productos y servicios digitales. Los autores concluyeron que los ecosistemas de plataformas digitales varían según quien los controle y que dichos ecosistemas ofrecen oportunidades estratégicas para que las empresas establezcan un dominio en nuevos paisajes tecnológicos (Hein, Schreieck, Riasanow, Setzke, Wiesche, Bohm & Krcmar, 2019). El estudio resalta la importancia que tiene para las multinacionales conquistar el nuevo ecosistema tecnológico para lograr una ventaja competitiva sobre el resto del mercado.

c. Si gana Biden

La otra cara de la moneda sería que Joe Biden mantuviese el poder y alargase su presidencia otros cuatro años más. Ante este supuesto, sería de esperar que, al corto plazo, al igual que con Trump, se mantuviese el entorno actual de competencia estratégica. Sin embargo, a diferencia de Trump, Biden es un presidente con un enfoque más liberal, lo que podría significar un acercamiento entre ambas superpotencias al medio y largo plazo. En caso de que se diese dicho acercamiento, la relación entre ambas superpotencias podría dejar de perfilarse como una de competencia estratégica y pasaría a un modelo híbrido entre esta y la cooperación estratégica. Ante este modelo, las superpotencias mantendrían ciertas competencias en áreas clave para la seguridad nacional, pero fomentarían relaciones bilaterales en áreas de preocupación global, como el cambio climático. El

comercio bilateral dejaría de estar sujeto a tantas travas y el acceso a los mercados se facilitaría en numerosas industrias.

i. Crear estrategias duales

Por ello, la primera recomendación que deberían seguir las multinacionales a medio y largo plazo sería la de crear estrategias de mercados duales, desarrollando productos y servicios que puedan adaptarse fácilmente a los diferentes mercados reguladores y culturales. Según un estudio publicado por el *Business Harvard Review*, para que las empresas que acceden a mercados emergentes que presentan vacíos institucionales tengan éxito, estas deben adaptar sus estrategias al contexto institucional específico de cada país. Entre otras, incluyen la recomendación de desarrollar estrategias de mercados duales que respondan a las diferencias culturales y reguladores (Khanna, Palepu & Sinha, 2005). Para ello, las multinacionales deberían crear versiones modulares de un producto que puedan ajustarse a regulaciones específicas e invertir más en marketing y branding que resuenen en los consumidores de las regiones a las que las multinacionales ganarían un mayor acceso.

ii. Fomentar alianzas transfronterizas

Este nuevo marco en las relaciones entre ambos países podría suponer nuevas oportunidades de colaboraciones transfronterizas en áreas de mutuo interés que permitiesen mayor cooperación internacional. Las multinacionales deberían buscar formar alianzas estratégicas y *joint ventures*, sobre todo aquellas que se encuentran en industrias con intereses mutuos para ambas superpotencias, como la energía limpia. Un estudio destaca como las alianzas estratégicas se han convertido en un elemento fundamental de la estrategia corporativa y global de las empresas. Las conclusiones del estudio son que cooperar con otras compañías facilita el acceso a nuevos mercados y recursos, reduce riesgos y acelera el desarrollo de capacidades tecnológicas. Además, resalta como el éxito de las cooperaciones puede ser una fuente de ventaja competitiva en la economía global. A raíz de estas alianzas, las empresas estadounidenses podrían iniciar consorcios de investigación y desarrollo en las que se involucren multinacionales de ambas superpotencias, permitiendo abordar de manera conjunta problemas globales como

el cambio climático o la salud pública. Si se produce una mejora significativa de las relaciones entre ambos países al largo plazo, se deberían facilitar los programas de intercambio de personal y conocimientos para fomentar una mayor comprensión intercultural y técnica. Las multinacionales estadounidenses deberían capitalizar en estas oportunidades ya que, en un escenario donde las competencia estratégica comienza a dar paso a una cooperación estratégica, la colaboración transfronteriza permite a las empresas maximizar las oportunidades nacidas de la complementariedad de fortalezas entre ambas superpotencias. La colaboración de conocimiento y mercados podría acelerar la innovación, crucial para un ambiente global donde la eficiencia es clave para la competitividad (Prange & Mayrhofer, 2015).

En conclusión, si Biden continuase como presidente podríamos esperar que la estrategia competitiva a corto plazo se mantenga, pero que evolucione a un acercamiento entre ambas superpotencias al medio y largo plazo, con tintes de cooperación estratégica, generando un enfoque híbrido que combine competencia con cooperación. Las multinacionales estadounidenses necesitarán adoptar estrategias de mercado dual para ajustarse a los diferentes contextos a los que lograrán acceso. Además, se abrirán oportunidades para alianzas estratégicas en sectores de mayor cooperación, maximizando las fortalezas complementarias de ambas naciones y acelerando la innovación, aspecto clave en un mercado global competitivo.

6. CONCLUSIONES

La guerra comercial entre Estados Unidos y China, que tuvo comienzo bajo la presidencia de Trump, marco un cambio significativo en la política exterior y comercial de ambas superpotencias hacia un mayor proteccionismo. Los aranceles y barreras comerciales impuestas por ambas partes han perturbado el comercio global y la economía mundial, reconfigurando dinámicas de poder global. Este conflicto, que comenzó siendo económico, se ha convertido en un duelo de ambiciones globales, jugando un papel importante en la lucha por la supremacía del siglo XXI.

Las multinacionales estadounidenses se han enfrentado a un panorama de incertidumbre y constantes desafíos por la guerra comercial. La guerra ha llevado a la reorientación estratégica de flujos comerciales, ha incrementado la competencia y

reducido la rentabilidad. Las cadenas de suministro, vitales en un mundo tan globalizado, se encuentran en un momento delicado por las tensiones entre ambas partes. A pesar de ello, tras los casos analizados la hipótesis inicial ha sido probada, ya que las respuestas estratégicas estudiadas han supuesto una mayor resiliencia corporativa y adaptabilidad ante el contexto de incertidumbre, lo que significa que hay multinacionales que han sabido responder de manera satisfactoria al conflicto comercial.

De cara a la pregunta sobre a qué futuro se enfrentarán las multinacionales, se ha concluido que existen tres posibles escenarios en base a cómo fluctúen las relaciones entre ambas superpotencias: competencia estratégica, cooperación estratégica y desacoplamiento. Al corto plazo, se espera que se mantenga el escenario de competencia estratégica vivido en los últimos años, centrada en disminuir la dependencia mutua en sectores estratégicos. Sin embargo, a raíz de quién salga ganador en las elecciones presidenciales en Estados Unidos del próximo mes de noviembre, se pueden esperar dos futuros dispares más al largo plazo. Si gana Trump, las relaciones se podrían inclinar hacia un mayor desacoplamiento, mientras que, si gana Biden, se podría fomentar un equilibrio entre la competencia y la cooperación en asuntos globales. Las multinacionales deben estar preparadas para un entorno inmediato de competencia estratégica, pero también para los cambios hacia el desacoplamiento o una mayor colaboración al largo plazo, dependiendo de qué presidente salga elegido.

Las recomendaciones estratégicas para las empresas varían según el escenario futuro que se produzca. Ante la previsible continuidad del entorno de competencia estratégica tras las elecciones de noviembre y sin importar quien resulte el ganador, las multinacionales deberán considerar estrategias orientadas hacia la diversificación de mercados y reconfiguración de sus cadenas de suministro. Centrarse en mercados emergentes con gran potencial, como Brasil e India, podría compensar los desafíos que plantea la guerra comercial de China. Simultáneamente, reducir la dependencia de China mediante el *nearshoring* con México, al igual que explorar nuevos proveedores en Europa o el Sudeste Asiático, podrían incrementar la resiliencia y eficiencia de las cadenas de suministro. Estas estrategias de adaptación permiten a las multinacionales estadounidenses ampliar su presencia global y asegurar su operatividad ante un panorama internacional volátil.

En un potencial escenario donde Donald Trump recupere la presidencia de Estados Unidos, las multinacionales estadounidenses podrían enfrentarse a una competencia estratégica más intensa que podría llevar a un desacoplamiento económico en el largo plazo. Ante esta situación, las empresas deberían centrarse en fortalecer sus capacidades de fabricación con las tecnologías avanzadas para independizarse de cadenas de suministro extranjeras. La defensa y expansión de patentes serían esenciales para que las multinacionales pudiesen mantener una ventaja competitiva en mercados con variadas protecciones de propiedad intelectual. Además, sería vital desarrollar y asegurar ecosistemas tecnológicos autónomos para lograr dominio en la nueva configuración tecnológica global. Con estas estrategias, las multinacionales, además de prepararse para un mercado global fragmentado y dinámico, se adaptarán para liderar en la vanguardia tecnológica y de innovación.

En el supuesto de que Joe Biden fuese reelegido, se espera que a corto plazo se mantenga la competencia estratégica actual, pero posiblemente esta pueda evolucionar hacia un enfoque más colaborativo en el largo plazo. Las multinacionales estadounidenses deberán prepararse para una nueva dinámica de mercado, que fluctuará entre la competencia y la cooperación. Las estrategias duales serán esenciales, permitiendo a las empresas ajustar sus productos y servicios a los diferentes contextos culturales y regulatorios en los que operen. Además, deberán fomentar alianzas estratégicas y colaboraciones transfronterizas, en especial en áreas de interés mutuo como la energía limpia. Esta adaptabilidad y cooperación podrían catalizar la innovación y fortalecer la competitividad global en un entorno que privilegia la eficiencia.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Álvaro, C. (2024, 10-jan). Brasil eleva sus ventajas fiscales para captar más inversión. *CapitalMadrid*. <https://www.capitalmadrid.com/2024/1/10/66526/brasil-eleva-sus-ventajas-fiscales-para-captar-mas-inversion.html>
- Agencias (2018, 7-jul). Los clientes de Tesla en China, primeras víctimas de la guerra comercial con EEUU. *El Confidencial*. https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-07-09/tesla-china-guerra-comercial-eeuu_1590083/
- Baschuk, B. (2023, 15-mar). DHL Digs into Trade Data to Track US-China Decoupling. *Bloomberg*. <https://www.bloomberg.com/news/newsletters/2023-03-15/supply-chain-latest-signs-of-us-china-decoupling>
- Bassets, M. (2017, 24-jan). Trump retira a Estados Unidos del tratado comercial del Pacífico. *El País*. https://elpais.com/internacional/2017/01/23/estados_unidos/1485184656_242993.html
- Bekkers, E. & Schroeter, S. (2020). An economic analysis of the US-China trade conflict. *World Trade Organization*. https://www.wto.org/english/res_e/reser_e/ersd202004_e.pdf
- Burchill, S., Linklater, A., Devetak R., Donnelly, J., Paterson, M., Reus-Smit, C. and True J. (2022). *Theories of International Relations* (3rd ed.). Pallgrave Macmillan.
- Carneiro, J. (2018). Managing Multinationals in Brazil: Opportunities and Challenges. *The Oxford Handbook of Management in Emerging Markets*. 677-702. <https://academic.oup.com/edited-volume/34646/chapter-abstract/295222418?redirectedFrom=fulltext>

- Cerutti, E., Gopinath G. and Mohammad A. (2019, 23-may). The Impact of US-China Trade Tensions. *IMF Blog*. <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2019/05/23/blog-the-impact-of-us-china-trade-tensions>
- China Briefing Team (2024, 23-apr). US-China Relations in the Biden Era: A Timeline. *China Briefing*. <https://www.china-briefing.com/news/us-china-relations-in-the-biden-era-a-timeline/>
- Conybeare, J. (1985). Trade Wars: a Comparative Study of Anglo-Hanse, Franco-Italian, and Hawley-Smoot Conflicts. *World Politics*. 38(1), 147–172. <https://doi.org/10.2307/2010354>
- Dawar, N. and Chattopadhyay, A. (2002). Rethinking Marketing Programs for Emerging Markets. *Long Range Planning*. 35(5), 457-474. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(02\)00108-5](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(02)00108-5)
- Fajgelbaum, P. D., Golberg P., Kennedy P., Khandelwal A. and Taglioni D. (2021). The US-China Trade War and Global Reallocations. *National Bureau of Economic Research*. 10-12. <https://doi.org/10.3386/w29562>
- Fajgelbaum P. and Khandelwal A. (2021). The Economic Impacts of the US-China Trade War. *National Bureau of Economic Research*. 6-13. <https://doi.org/10.3386/w29315>
- Fu, C. y Chin, C. (2018, 17-sep). China roba propiedad intelectual estadounidense, pero los aranceles de Trump podrían poner fin a esta práctica. *Los Angeles Times*. <https://www.latimes.com/espanol/vidayestilo/la-es-china-roba-propiedad-intelectual-estadounidense-pero-los-aranceles-de-trump-podrian-poner-fin-a-la-p-20180917-story.html>
- Green, M. J. and Kennedy, S. (2022). U.S. Business Leaders Not Ready for the Next U.S.-China Crisis. *Center for Strategic and International Studies*. <https://www.csis.org/analysis/us-business-leaders-not-ready-next-us-china-crisis>

Guimón, P. (2020, 16-jan). China y EE.UU. sellan la primera fase del acuerdo para poner fin a la guerra comercial. *El País*.

https://elpais.com/internacional/2020/01/15/actualidad/1579104872_254391.htm

1

Hass, R. and Denmark, A. (2020, 7-aug). More Pain than Gain: How the US-China Trade War can hurt America. *Brookings*. <https://www.brookings.edu/articles/more-pain-than-gain-how-the-us-china-trade-war-hurt-america/>

Hein, A., Schreieck, M., Riasanow, T., Setzke, D., Wiesche, M., Bohm, M. & Krcmar, H. (2019). Digital platform ecosystems. *Electronic Markets*. 30. 87-98.

<https://doi.org/10.1007/s12525-019-00377-4>

Huang, Y. and Smith, J. (2020, 24-jun). In the US-China Trade War, New Supply Chains Rattles Markets. *Carnegie Endowment for International Peace*.

<https://carnegieendowment.org/2020/06/24/in-u.s.-china-trade-war-new-supply-chains-rattle-markets-pub-82145>

Hughes, T. (2023, 25-aug). The leading emerging markets for market-beating gains in 2024. *Nasdaq*. <https://www.nasdaq.com/articles/the-leading-emerging-markets-for-market-beating-gains-in-2024>

Itakura, K. (2019). Evaluating the impact of the US-China Trade War. *Nagoya City University*. 15(1). 77-93. <https://doi.org/10.1111/aepr.12286>

Kalish, I. and Wolf, M. (2021, 3-dec). Supply chain resilience in the face of geopolitical risks. *Deloitte Insights*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/economy/us-china-trade-war-supply-chain.html>

Karthik M. and Mishra R. K. (2020). Understanding the US-China Trade War: Causes, Consequences and Economic Impact. *Global Trade and Customs Journal*.

15(11/12). 580-591. <https://doi.org/10.54648/gtcj2020095>

- Khanna, T., Palepu, K. and Sinha, J. (2005). Strategies that fit emerging markets. *Harvard Business Review*. 83. 63-74.
- Koh Morollo, M. (2021, 18-nov) After Biden-Xi summit, what next for US-China trade war? *Al Jazeera*. <https://www.aljazeera.com/economy/2021/11/18/after-biden-xi-summit-what-next-for-us-china-trade-war>
- Lau, J. L. (2019). *The China-US Trade War and Future Economic Relations*. The Chinese University of Hong Kong Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctvzsmbg9>
- Little, B. (2018, 20-sep). The Great Depression Lesson about “Trade Wars”. *History*. <https://www.history.com/news/trade-war-great-depression-trump-smoot-hawley>
- Liu, R., Zhang J. J. and Vortherms S. A. (2022). In the Middle: American Multinationals in China and Trade War Politics. *University of California*. <https://doi.org/10.1017/bap.2022.14>
- López, J. C. (2024, 3-jan). China ha cerrado 2023 agarrando por el cuello al resto del planeta gracias a una industria esencial: la de las tierras raras. *Xataka*. <https://www.xataka.com/materiales/china-ha-cerrado-2023-agarrando-cuello-al-resto-planeta-gracias-a-industria-esencial-tierras-raras>
- Lowenkron, H. (2024, mar-18). “Mala leche” de Trump: Amenaza con arancel de 100% a autos chinos fabricados en México. *El Financiero*. <https://www.elfinanciero.com.mx/mundo/2024/03/18/donald-trump-amenaza-con-aplicar-arancel-de-100-por-ciento-a-autos-chinos-fabricados-en-mexico/>
- Lynch, D. J. (2023, aug-7). México se consolida como el principal socio comercial de Estados Unidos frente al descenso de China. *Infobae*. <https://www.infobae.com/wapo/2023/08/07/mexico-se-consolida-como-el-principal-socio-comercial-de-estados-unidos-frente-al-descenso-de-china/#:~:text=Entre%202015%20y%202017%2C%20una,por%20ciento%20el%20a%C3%B1o%20pasado.>

- Martín, J. (2018, 3-mar). Donald Trump vs China: Planea aranceles sobre los metales importados, y eso es malo para todos. *Motorpasión*. <https://www.motorpasion.com/industria/donald-trump-vs-china-planea-aranceles-sobre-los-metales-importados-y-eso-es-malo-para-todos>
- McMorrow, R., Liu N. and Liu Q. (2024, mar-24). China blocks use of Intel and AMD chips in government computers. *The Financial Times*. <https://www.ft.com/content/7bf0f79b-dea7-49fa-8253-f678d5acd64a>
- Morán, P. (2024, 9-feb). El cobalto esclaviza el Congo para cargar nuestras baterías. *La Cadena Ser*. <https://cadenaser.com/nacional/2024/02/09/el-cobalto-esclaviza-el-congo-para-cargar-nuestras-baterias-cadena-ser/>
- Paik, Y. and Zhu, F. (2016). The impact of patent wars on firm strategy: evidence from the global smartphone market. *Organization Science*. 27(6). 1397-1416. <https://doi.org/10.1287/orsc.2016.1092>
- Roset, N. (2023, 30-nov). Brasil: oportunidades con CEDEARs en la creciente economía latina. *Cohen*. <https://perspectivas.cohen.com.ar/articulos/brasil-oportunidades-con-cedears-en-la-creciente-economia-latina>
- Sánchez-Vallejo, M. A. (2024, 2-mar). Un nuevo sondeo confirma la ventaja de Trump sobre Biden a ocho meses de las elecciones en EE.UU. *El País*. <https://elpais.com/internacional/2024-03-02/un-nuevo-sondeo-confirma-la-ventaja-de-trump-sobre-biden-a-ocho-meses-de-las-elecciones-en-ee-uu.html>
- Shi Y., Wang L. and Ke J. (2021). Does the US-China trade war affect co-movements between de US and Chinese stock markets? *Research in International Business and Finance*. 58(6). <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2021.101477>
- Siena College Research Institute (2023, 6-oct). A perfect partnership in polling. *Siena*. <https://www.siena.edu/news/story/a-perfect-partnership-in-polling/>

- Scheipl, T., Bobek, V. and Horvat, T. (2020). Trade war between the USA and China: impact on an Austrian company in the steel sector. *Our economy*. 66(1). 39-51. <https://doi.org/10.2478/ngoe-2020-0004>
- Shinkevich, A. and Shogenov, V. (2023). Some aspects of ensuring the technological sovereignty of a scientific and production enterprise. *Izvestiya of Samara Scientific Center of the Russian Academy of Sciences*. 25(1). 23-27. <https://doi.org/10.37313/1990-5378-2023-25-1-23-27>
- Stringer, T. and Ramírez-Melgarejo, M. (2023). Nearshoring to Mexico a US supply chain resilience as a response to the COVID-19 pandemic. *Findings*. <https://doi.org/10.32866/001c.91272>
- Totty, M. (2023, 23-aug). Higher demand from U.S. and China means expanding into new markets. *UCLA Anderson*. <https://anderson-review.ucla.edu/in-u-s-china-trade-war-bystander-countries-increase-exports/>
- Vega, M. (s.f.). La relación de China – Estados Unidos en la era Biden y la reunión de Anchorage. *Programa Universitario de Estudios sobre Asia y África*. <http://pueaa.unam.mx/multimedia/china-estados-unidos-biden>
- Xu, J. (2020). Analysis of the Operation Strategy of Tesla Inc. in China. *Frontiers in Economics and Management Research*. 1(1), 21-25.
- Yu, P. K. (2021). US-China Intellectual Property Trade Wars. *Texas A&M University*. 14. 271-287. <https://doi.org/10.4337/9781839105708.00024>