



FACULTAD DE FILOSOFÍA

GRADO EN ESTUDIOS DE ASIA ORIENTAL

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS EXTRANJERAS EN CHINA

Trabajo Fin de Grado presentado por María del Carmen Pareja Ferreira, siendo el tutor del mismo el profesor D. Rafael Salgueiro López.

Vº. Bº. del tutor:

Alumna:

D. Rafael Salgueiro López

Dña. María del Carmen Pareja Ferreira

Sevilla, Septiembre de 2021

GRADO EN ESTUDIOS ASIA ORIENTAL

FACULTAD DE FILOSOFÍA

TRABAJO FIN DE GRADO

CURSO ACADÉMICO [2020-2021]

TÍTULO:

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS EXTRANJERAS EN CHINA

AUTOR:

MARÍA DEL CARMEN PAREJA FERREIRA

TUTOR:

D. RAFAEL SALGUEIRO LÓPEZ

DEPARTAMENTO:

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

RESUMEN

Dentro del contexto actual de globalización económica, muchas empresas ven en China una gran oportunidad estratégica para continuar expandiéndose en el exterior. En el presente trabajo, analizaremos los sectores de oportunidad en el mercado chino y compararemos las diferentes estrategias de internacionalización en el marco de los recientes cambios de la legislación china.

Partiremos de las guías de internacionalización en China existentes, así como de otros estudios, artículos, informes y noticias, para destacar la información más relevante y facilitar a las empresas interesadas la elección del método más adecuado según su sector y conocimiento sobre el país. El trabajo se centrará en cuatro temas que ayudarán a arrojar luz al proceso estratégico: revisión histórico-bibliográfica de la internacionalización en China, comprensión del marco económico chino y sus oportunidades de negocio, modelos de entrada en el mercado chino, y experiencias reales de empresas españolas establecidas en China.

Este estudio concluye que, de acuerdo a la teoría de redes, las empresas sin experiencia y/o conocimientos previos en el mercado chino, opten por modelos de entrada secuenciales; mientras que aquellas más familiarizadas con el sistema social-burocrático chino y/o que busquen mayor control y protección de la propiedad intelectual y del *know how*, ingresen directamente mediante acuerdos de cooperación accionariales. Además, se destaca la importancia del sector tecnológico y las energías verdes en una China cuya prioridad ahora es establecer un crecimiento sostenible.

PALABRAS CLAVE: internacionalización, China, estrategia, inversión, multinacional

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	Pág. 5
OBJETIVOS.....	Pág. 6
METODOLOGÍA.....	Pág. 6
1. Concepto de internacionalización.....	Pág. 8
2. Literatura sobre internacionalización de empresas.....	Pág. 9
3. ¿Cómo llegaron las primeras empresas extranjeras a China?	Pág. 14
4. Presencia del mercado chino en el contexto económico global.....	Pág. 17
4.1. Relaciones bilaterales España-China.....	Pág. 21
5. Dónde invertir geográficamente.....	Pág. 23
5.1. Zonas Piloto de Libre Comercio.....	Pág. 24
5.2. Zonas de desarrollo industrial de alta tecnología.....	Pág. 27
5.3. Gran Área de la Bahía de Guangdong-Hong Kong-Macao.....	Pág. 28
5.4. Puerto de Libre Comercio de Hainan	Pág. 28
6. Dónde invertir sectorialmente.....	Pág. 29
6.1. <i>Chinese Negative List</i>	Pág. 32
7. Formas de entrada al mercado chino.....	Pág. 34
7.1. Exportación.....	Pág. 35
7.2. Sistemas contractuales: licencias y franquicias.....	Pág. 40
7.3. Acuerdos de cooperación accionariales: Inversión Extranjera Directa.....	Pág. 44
8. Experiencias reales de internacionalización de empresas españolas en China.....	Pág. 52
8.1. Ajuste de las empresas españolas al modelo estándar de internacionalización.....	Pág. 60
CONCLUSIÓN.....	Pág. 66
BIBLIOGRAFÍA.....	Pág. 68

INTRODUCCIÓN

El comienzo del siglo XXI se ha caracterizado especialmente por la globalización del comercio, las finanzas y la información. Estos tres elementos han condicionado el nuevo perfil de las empresas, que ahora buscan adentrarse en los nuevos nichos de mercado para continuar expandiéndose (Hiebaum, 2009). Si bien este panorama plantea grandes oportunidades para la internalización de las empresas y una mayor obtención de beneficios, también implica grandes desafíos como superar la barrera de la producción local o el aumento de la competencia (Gelmetti, 2012).

Debido al aumento de los salarios y al desarrollo de la clase media, no es raro que algunos países en vías de desarrollo posean mercados emergentes cada vez más fuertes y atractivos (Hiebaum, 2009). Pese a ser la segunda economía del mundo, China es aún considerada por muchos un país en vías de desarrollo, pero el tamaño de su mercado –con cerca de 1300 millones de habitantes– y su creciente protagonismo en el plano internacional la han convertido en un país muy atractivo para las inversiones, por encima de India, EEUU o Brasil (Solana, 2016). Esta tendencia no muestra signos de desaceleración, especialmente ahora que el gobierno chino está disminuyendo las restricciones y abriendo sectores que hasta hace poco permanecían fuera del alcance de la inversión extranjera.

Desde su incorporación a la Organización Mundial de Comercio (OMC) en 2001, el registro de las exportaciones e importaciones chinas se ha multiplicado exponencialmente, y a día de hoy el país es la primera potencia económica exportadora y la segunda mayor importadora solo por detrás de EEUU. Los flujos de capital también han crecido sustancialmente, pasando de una entrada de menos de 5 mil millones USD en forma de Inversión Extranjera Directa (IED) durante los noventa, a 163.000 millones USD en 2020, entre los que se destaca el aumento de inversión en industrias de alta tecnología, y fusiones y adquisiciones transfronterizas en el sector farmacéutico y de las TIC (CNUCYD, 2021).

No obstante, pese a todas las oportunidades que ofrece el mercado chino, muchas empresas no logran alcanzar el éxito debido a la falta de un conocimiento detallado y de unos estudios estratégicos previos que permitan conocer el país en el que van a ingresar. Este problema es especialmente común entre las empresas occidentales interesadas por los mercados asiáticos, pero en el caso de China, su entorno altamente competitivo y las

diferencias culturales y burocráticas provocan un mayor número de fracasos (Pieschacón et al., 2021). Por lo tanto, antes de proceder con la internacionalización de nuestra empresa, es necesario analizar las circunstancias, tanto sociales como económicas del país, y elegir la estrategia de entrada más adecuada, así como otras alternativas que tengan en cuenta lo cambiante de la legislación china (Lijing y Yun, 2013).

OBJETIVOS

El objetivo principal de este trabajo es analizar las oportunidades actuales del mercado chino y facilitar a las empresas la elección de un método de entrada mediante el cotejo previo de las diferentes formas de internalización existentes en China. Asimismo, como sub-objetivo, también nos gustaría destacar aquellos sectores de oportunidad más atractivos para las empresas españolas, así como valernos de experiencias reales de multinacionales españolas con el fin de comprobar si se cumplen o no las formulaciones teóricas expuestas durante nuestro análisis sobre los métodos de entrada.

Para terminar, extraeremos las conclusiones y expresaremos una opinión general sobre las mejores estrategias de internacionalización en tanto forma, localización y sector. Este trabajo puede ser tomado como referencia para las empresas interesadas en expandirse al mercado chino.

METODOLOGÍA

Para lograr los objetivos de este trabajo, nos enfocaremos principalmente en el análisis de datos de las guías de internacionalización para empresas extranjeras en China disponibles en español e inglés. Los datos estarán complementados en según qué ámbitos, con información procedentes de otro tipo de fuentes (libros, capítulos de libros, noticias, informes de gobierno, conferencias, encuestas...) con la idea de crear una idea mucho más actualizada, completa y no tan generalista sobre el proceso de internacionalización en China.

El trabajo se ha dividido en cuatro partes ya enumeradas anteriormente: revisión histórico-bibliográfica de la internacionalización en China, comprensión del marco

económico chino y sus oportunidades de negocio, modelos de entrada en el mercado chino, y experiencias reales de empresas españolas establecidas en China.

En primer lugar, hemos abordado el concepto de internacionalización y sus orígenes en China mediante una investigación documental de fuentes bibliográficas más clásicas. La segunda parte constituye uno de los dos epígrafes principales del trabajo, donde se ofrece una perspectiva general pero completa del entorno de mercado chino. Este bloque incluye información actual sobre la situación económica de China, las mejores zonas para instalarse y las nuevas oportunidades para las empresas extranjeras. Además, se hace mención especial a la relación España-China y sus oportunidades de negocio. La tercera parte comprende el segundo punto clave de trabajo, en el que se explican los diferentes métodos de internacionalización existentes teniendo en cuenta las peculiaridades del sistema burocrático y legislativo chino. Cada forma de entrada viene acompañada de una tabla de ventajas y desventajas para obtener una idea rápida sobre la idoneidad del modelo según las características de la empresa. Por último, estudiaremos experiencias reales de internacionalización de empresas españolas. De esta forma, conoceremos de primera mano el proceso de elección de entrada de una empresa así como las principales barreras a las que se enfrenta cuando se introduce en un país como China.

Uno de los mayores retos de este trabajo ha sido enfrentarse a la sistematización de las guías de internacionalización en China, ya que a menudo son demasiado generalistas para un panorama tan heterogéneo, o demasiado específicas según la especialidad de la empresa o institución que las produce. Es por ello, que hemos hecho uso de varias guías de diferentes instituciones con el fin de evitar este problema.

1. CONCEPTO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Con el avance de la globalización, las empresas han intentado responder de forma eficaz a los cambios en el mercado y al consecuente crecimiento de la competitividad. Aprovechando esta mayor apertura de las fronteras, muchas han decidido embarcarse en el proceso de internacionalización. El Consejo Económico y Social de España (CES, 2012) define la internacionalización como:

“[...] la estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo, que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena de valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, basado en un conocimiento aumentativo”. (p. 39)

A día de hoy, la internacionalización es un paso prácticamente obligatorio para el desarrollo y la supervivencia de las empresas. El pequeño comercio no debe creer que se encuentra exento de los efectos del aumento de la competitividad o que la internacionalización se trata únicamente de una estrategia propia de grandes multinacionales (CES, 2012), ya que en el contexto actual de globalización, cualquier mercado local tiene la potencialidad de convertirse en un mercado lleno de competidores internacionales (Barder y Darder, 2004). Por esta razón, debemos reflexionar cautelosamente sobre el “cómo” (veremos tres formas genéricas de internacionalización: exportación, concesión de licencias y la inversión directa) y el “dónde” internacionalizarse (exploraremos las mejoras zonas de inversión en China y las oportunidades que ofrecen).

Antes de iniciar el proceso de internacionalización, es recomendable para la empresa realizar un doble análisis previo:

- **Análisis externo:** analiza el entorno del país en el que se pretende ingresar. El estudio debe incluir variables “económicas (crecimiento PIB, inflación, cotización de la moneda, etc.), político-legales (clima político, legislaciones especiales, restricciones al comercio, etc.), socio-culturales (estilos de vida, niveles educativos, etc.) y tecnológicas (gastos en I+D, estructura científica, etc.)” (Barder y Darder, 2004, p.

42). Este conocimiento ayuda la empresa a determinar si el país es apto o no para la internacionalización, y en el caso de serlo, permite crear una estrategia previa en base a las dificultades observadas, así como un plan de ajuste producto-mercado si el nuevo entorno lo requiere (Barder y Darder, 2004). El CES (2012) insiste además en el análisis del entorno competitivo como uno de los factores más importantes.

- **Análisis interno:** define los puntos fuertes y débiles de la empresa (Barder y Darder, 2004). Este perfil aporta una idea más clara sobre las capacidades, los recursos, las motivaciones y el nivel de conocimiento de mercado con los que cuenta la empresa.

Una vez estudiados estos fundamentos básicos, la empresa estará lista para determinar qué tipo de estrategia seguirá.

2. LITERATURA SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS

No son pocos los estudios que tratan el tema de la internacionalización de empresas. Dentro de la literatura, a menudo se destacan dos autores clásicos por ser los primeros en tratar de estandarizar el modelo de internacionalización.

Vernon (1966) plantea en su obra “*International Investment and International Trade in the Product Cycle*” su modelo económico sobre el ciclo de vida del producto. Este modelo viene a explicar que las diferentes etapas que atraviesan los productos cuando se exponen al mercado internacional –introducción, crecimiento, madurez y declive–, tienen efecto sobre las decisiones relacionadas con la localización de la empresa, y por tanto, afectan al proceso de internacionalización. Fue el primer modelo que incorporó el comportamiento de las empresas en la explicación de los flujos de inversión exterior y estaba basado en el comportamiento de EEUU durante la década de los 60.

De forma resumida, Vernon explica que cuando una empresa innova un producto, primero lo produce en el mercado doméstico y países cercanos similares, disfrutando de su ventaja monopólica. Una vez que el producto se estandariza en su fase de crecimiento, la empresa tiende a relocalizar la producción en el extranjero –especialmente países

desarrollados cuya demanda sea capaz de absorber la producción– y a exportar desde allí para retener su poder de monopolio en nuevos mercados. La saturación de los mercados y el surgimiento de una intensa competencia, obligará finalmente a las empresas a reducir aún más los costes, buscando la localización de la producción en países menos desarrollados.

Barder y Darder (2004) explican que una de las debilidades de este modelo es su visión etnocentrista, incapaz de explicar la expansión de las multinacionales europeas y japonesas. También señalan que su teoría no tiene en cuenta a aquellas empresas que mediante la construcción de una red de filiales eran capaz de desarrollar, madurar y estandarizar los productos casi simultáneamente. No obstante, más adelante Vernon continuaría afirmando la utilidad de su teoría en pequeñas empresas que aún no posean la capacidad de establecer filiales y actual globalmente.

En segundo lugar, la literatura escandinava de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y Johanson y Valhne (1977), han contribuido enormemente a la explicación del proceso de internacionalización gracias a su enfoque gradualista o *modelo de Uppsala*. Se trata de una de las explicaciones más aceptadas.

Esta teoría defiende que el proceso de internacionalización de las empresas se realiza por etapas, desde las exportaciones no regulares hasta el establecimiento de empresas en el exterior. Es el primer enfoque que tiene en cuenta la ausencia de recursos y de conocimientos sobre los mercados exteriores. Estos factores constituyen dos de los mayores obstáculos en el proceso de internacionalización, y generan una incertidumbre a las empresas que solo puede disminuirse mediante una toma de decisiones incremental que implique el aprendizaje y el compromiso con el mercado externo al que se desea acceder (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Valhne, 1977).

Su modelo está basado en la observación empírica, y muestra como las cuatro multinacionales suecas sujetas al estudio, desarrollaron sus operaciones internacionales en pequeños pasos, en lugar de realizar grandes inversiones en producción extranjera en un solo punto en el tiempo. Por lo general, las empresas comienzan a exportar a un país a través de un agente, más tarde establecen una subsidiaria de ventas, y finalmente, comienzan a producir directamente en el país anfitrión (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

Más tarde, Johanson y Valhne (1977) determinarían que la duración de esta secuencia está relacionada con lo que denominan la “*distancia psíquica*” entre el país de origen y el mercado exterior. Este término hace referencia a la suma de factores que impiden el flujo de información desde y hacia el mercado externo: idioma, educación, diferencias culturales, diferencias en prácticas comerciales, desarrollo industrial.

Barder y Darder (2004) señalan nuevamente que las relaciones entre los mercados internacionales se han vuelto más dinámicas. Este modelo no tiene en consideración otros factores que puedan acortar el periodo de establecimiento de la empresa, como por ejemplo, la difusión de experiencias, que ha ayudado a muchas empresas a contar con una base de conocimiento más amplia a la hora de establecerse en el exterior. Ante el aumento de los detractores, quienes tachaban el modelo escandinavo como demasiado determinista, los propios autores Johanson y Vahlne (1990) han reevaluado su teoría e incluido tres excepciones en las que se puede producir el acortamiento del proceso de internacionalización:

1. Cuando las empresas cuentan con grandes recursos o recursos excedentarios, ya que se pueden dar pasos mayores y las consecuencias ante una inversión errónea son menores.
2. Cuando las condiciones del mercado son estables y homogéneas, ya que el conocimiento relevante de mercado puede obtenerse de otras formas distintas a la experiencia directa.
3. Cuando la empresa tiene una experiencia considerable en mercados con condiciones similares, y es posible la generalización de la experiencia.

Posteriormente, durante la década de los 90, los nuevos enfoques en el proceso de internacionalización tratan de abandonar esta dicotomía empresa-mercado, y adoptar además otro tipo de parámetros individuales cualitativos típicos de las operaciones internacionales como, por ejemplo, el desarrollo de relaciones de cooperación con clientes, proveedores u otros socios comerciales (Hadley y Wilson 2003).

Johanson y Mattsson (1988) propusieron su método de enfoque de redes, en el que la internacionalización de la empresa viene determinada por la interacción entre las ventajas competitivas de la empresa y las ventajas competitivas de los elementos pertenecientes a la red externa (Barder y Darder, 2004), de tal forma que la capacidad de exploración de

oportunidades empresariales estará limitada por los beneficios que aporten cada uno de los miembros de la red. Las redes sociales individuales necesitan tiempo para desarrollarse, por lo que los beneficios de la relación se incrementan mediante la acumulación de experiencia (Hadley y Wilson 2003).

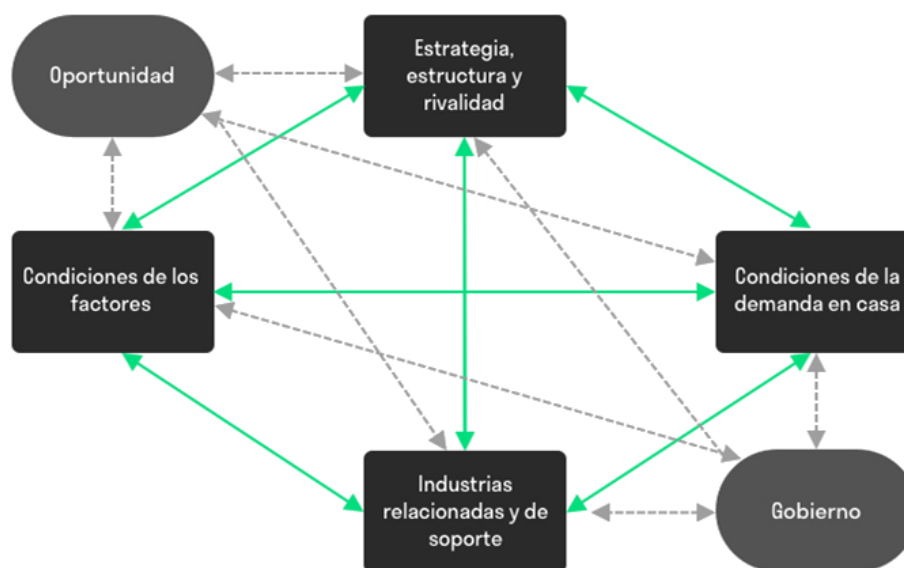
A día de hoy, las multinacionales establecen un entramado de red amplísimo durante el proceso de internacionalización que no solo abarca a socios, proveedores y clientes, “sino también con la competencia y con toda una serie de instituciones, tales como los gobiernos, las universidades o las instituciones financieras, las cuales van a condicionar sus estrategias” (Barder y Darder, 2004, p. 107). A través de las actividades en la red, la empresa desarrolla su posición en el mercado exterior, que le asegura una mayor o menor ventaja respecto a la disponibilidad de recursos y a la venta de sus productos y servicios (Johanson y Mattsson, 1988). Es por ello que, entre todos los modelos, consideramos este se adapta especialmente bien al caso chino, ya que tiene en cuenta otros parámetros cualitativos como puede ser el caso del *guanxi*¹.

En este marco, también cabe mencionar la teoría económica del diamante de Michael Porter, que permite analizar el entorno competitivo externo. A través de la relación intrínseca entre los cuatro parámetros expuestos en la Figura 1, Porter (1990) dice ser capaz de explicar la fuerza relativa de una empresa frente a otra, así como por qué algunas industrias son más ventajosas que otras en una región en particular. Además de estos parámetros, Porter definió otras dos variables externas que influyen en el diamante, y por tanto en la competitividad: la causalidad y la acción del gobierno.

¹ El *guanxi* hace referencia a la capacidad de establecer vínculos personales o sociales con otras personas, y es una formalidad necesaria para cualquier empresa internacional que se establezca a largo plazo en terreno chino y requiera de la colaboración de otros agentes locales.

Figura 1

Modelo de diamante de Porter



Nota. Modelo económico desarrollado por Michael Porter. Tomado de la web www.toolshero.es, por Mulder, 2016.

Finalmente, el último de los nuevos enfoques es un tipo de internacionalización acelerada, muy distinta de los enfoques tradicionales, protagonizada por las denominadas *International New Ventures* (INV)². El término fue acuñado por Oviatt y McDougall en 1997, y hace referencia a las empresas que se internacionalizan desde su creación o durante sus inicios tempranos, y que por tanto, cuentan desde el primer momento con la posibilidad de desarrollarse con las ventajas competitivas que ofrecen las distintas redes de los mercados en los que se adentran (Barder y Darder, 2004). Uno de los principales motores de la internacionalización rápida es la actitud proactiva de los directivos, que deben formar cuanto antes una red de relaciones que permita el crecimiento a largo plazo de la empresa (Barder y Darder, 2004).

² También pueden denominarse “*International Start-up*”.

3. ¿CÓMO LLEGARON LAS PRIMERAS EMPRESAS EXTRANJERAS A CHINA?

Durante el liderazgo de Mao Zedong (1949-1978), la República Popular China había permanecido aislada del resto del mundo. El comercio exterior nulo, el desequilibrio sectorial, la escasa capacidad interna de innovación y la rigidez de la planificación económica habían producido un estancamiento en el nivel de vida del país.

En 1971, China ingresa en la ONU e inicia su proceso gradual de apertura. No sería el programa “Reforma y Apertura” promovido por Deng Xiaoping en 1978, cuando al fin comenzaría a desligarse del modelo autocrático y redirigiría su economía hacia el mercantil-socialismo o capitalismo de Estado, manteniendo el régimen autoritario a través del poder del PCCh (F.J. Santos, comunicación personal, 5 de diciembre de 2017). Su nueva política de modernización duraría más de 30 años y contribuyó enormemente al crecimiento económico del país, que pasó de un PIB de 149,5 mil millones USD en 1978 a 4,59 billones USD en 2008, según datos del Banco Mundial (2020).

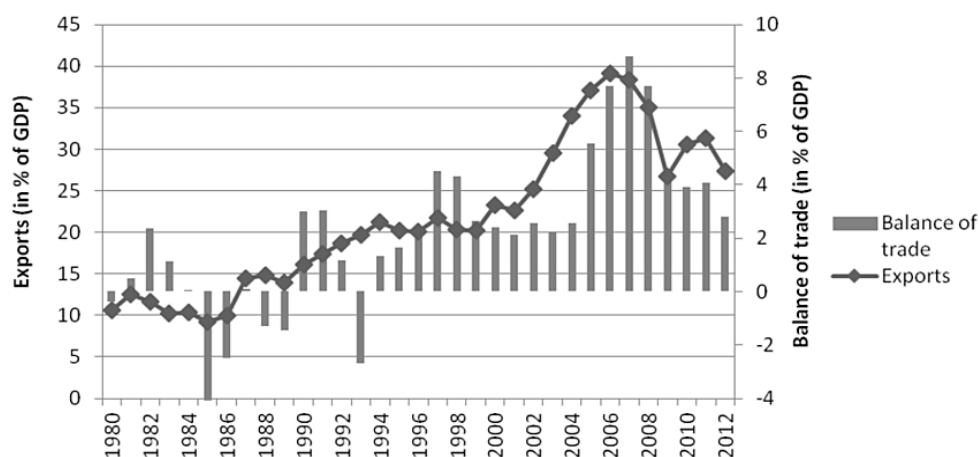
El 1 de julio de 1979, el presidente chino promulgó una serie de leyes y reglamentos económicos, entre los que destacaremos la *Ley de la República Popular de China sobre las Joint Ventures* o Ley Joint Venture, cuyo propósito era atraer la tecnología extranjera y ganar experiencia en la producción de bienes a fin de satisfacer las necesidades y expectativas del pueblo chino (Salem, 1981). La implementación de esta ley vino acompañada de otras reformas y leyes adicionales en el ámbito laboral, tributario y bancario, diseñadas para atraer la IED (Salem, 1981; Xie y Dutt, 1993).

Entre las reformas, se incluyó la instauración de cuatro Zonas Económicas Especiales (ZEE) en el sureste del país: tres en Guangdong (Shenzhen, Zhuhai y Shantao) y una en Xiamen (Fujian), cada una de ellas con regulaciones propias. A través de estas regiones geográficas, se puso en marcha un plan de experimentación para testar la aplicación de medidas de corte capitalista en el país (Xie y Dutt, 1993). Como resultado, estas zonas experimentaron una fuerte atracción de inversión. A finales de 1988, ya se habían firmado alrededor de 16.000 contratos, que supusieron una inyección de 11.000 millones USD en IED (Xie y Dutt, 1993).

También aumentó el número de Joint Ventures y empresas de capital mixto. Salem (1981) explica que los inversores extranjeros, atraídos por las facilidades de la política industrial, la abundancia de la mano de obra y los bajos salarios³, hacían uso de las factorías chinas para ensamblar los bienes semi-terminados y exportarlos posteriormente a través de las Joint Venture. El gobierno chino se percató rápidamente del impacto positivo que la tecnología extranjera estaba teniendo en el desarrollo interno del país, por lo que desde Beijing continuaron ofreciendo incentivos a las empresas locales para formar contratos con empresas foráneas y abrirse al exterior (Salem, 1981). Así fue como China acabaría especializándose en la exportación de bienes manufacturados y pasaría del déficit al superávit comercial en 1990 (Figura 2).

Figura 2

Balanza comercial y exportaciones de China (% del PIB) de 1980 a 2012



Nota. La figura muestra la evolución de la balanza comercial y exportaciones de China en % del PIB desde 1980 hasta 2012. Tomado de *A Marxist Approach of the Middle-Income Trap in China* (p. 299), por Gaulard, 2015. *World Review of Political Economy*.

Salem (1981) considera que a pesar de las deficiencias y la inexperiencia en el entorno legal, el régimen chino se encontraba lo suficientemente estable como para reconocer las deficiencias de la Ley Joint Venture. Con el tiempo, el propio gobierno concluiría que la

³ Tras el comienzo de las reformas, la intensificación del éxodo rural acabaría convirtiéndose en una de las claves de la modernización china. El desplazamiento de la mano de obra desde sectores de baja productividad hacia sectores de mayor productividad afianzó el proceso de industrialización, pero también llevó a muchos inmigrantes a aceptar trabajos mal pagados por el consecuente excedente de trabajadores itinerantes.

clave de un contrato factible y rentable entre una empresa local y extranjera radicaba especialmente el diálogo previo al mismo. Además, ambas partes podrían corregir tales deficiencias a través de una negociación amistosa y minuciosa.

En este mismo periodo, también destaca la figura de las *Town Village Enterprises* (TVE), especialmente entre los años 1978 y 1996. Masiero (2011) las definió como “arreglos especiales regulados por contratos de responsabilidad, formalizados entre grupos productivos con las autoridades locales” (p. 46). En su trabajo concreta:

Las TVE comprenden empresas de los *townships*⁴, de aldeas, familiares individuales, familiares conjuntas y también joint ventures con variadas formas de propiedad o con las empresas estatales (*State-Owned Enterprises*, SOE), con empresas colectivas urbanas, con empresas privadas y empresas con inversión extranjera (incluyendo de Hong Kong, Macao y Taiwán). (p. 45)

Estas pequeñas empresas rurales y locales representaban un término medio entre la propiedad privada y la propiedad estatal, por lo que no recibían financiación ni ayuda tecnológica del gobierno central. Al mismo tiempo, estaban exentas de la regulación del gobierno central típicamente asociada a las empresas estatales (Masiero, 2011).

Masiero (2011) considera que el desarrollo de las TVE cambió profundamente el patrón de la economía rural y abrió una nueva forma para que los agricultores encontraran empleo localmente, promoviendo la modernización agrícola, la industrialización rural y el crecimiento de las inversiones extranjeras. Su mano de obra abundante y barata atrajo la atención de no pocas empresas extranjeras inversoras, que buscaban principalmente producir bienes agrícolas. Además, señala que a medida que se desarrollaba la modernización del sector rural, las TVE también acabarían formando acuerdos de cooperación en la industria manufacturera y la exportación de bienes manufacturados.

Bajo este contexto de finales de siglo, la entrada de China a la OMC en 2001 continuó acelerando la apertura al mercado mundial⁵ y asentando las bases para la internacionalización

⁴ *Township*: estructura administrativa de gobierno de los *towns* (aglomerado de población mayor que una aldea y menor que una ciudad).

⁵ Según la información recogida por Datosmacro (2020), desde el año 2000 a 2005, el valor de las exportaciones de bienes casi se triplicó, mientras que las importaciones se duplicaron.

de las empresas extranjeras en China. A partir de este momento clave, el gobierno chino realizó varios cambios en sus regulaciones comerciales, ajustándolas a las normas de la OMC y abriendo a la inversión extranjera varios sectores económicos e industrias que hasta el momento permanecían reservados para las empresas nacionales.

4. PRESENCIA DEL MERCADO CHINO EN EL CONTEXTO ECONÓMICO GLOBAL

China es la segunda economía más grande del mundo detrás de Estados Unidos. Según datos del FMI⁶, el país posee el segundo PIB nominal más grande del mundo (16,35 billones USD) y el más grande en términos de Paridad de Poder Adquisitivo (PPA) (25,56 billones USD en 2021), por lo no es descabellado pensar que podría llegar a convertirse en la economía más grande del mundo en las próximas décadas.

A medida que fue abriendo progresivamente su economía, el desarrollo económico y los niveles de vida de China han mejorado enormemente, lo que le ha permitido dejar en segundo plano el sobrenombre de «fábrica del mundo» y ganarse un puesto entre las más importantes potencias comerciales y tecnológicas del momento, provocando ciertamente un gran impacto en el proceso de globalización. Para lograr esto, el modelo económico chino ha tenido como principales bastiones la promoción de las exportaciones y la IED.

Según la información de Comtrade, la base de datos de comercio internacional de Naciones Unidas, y de la Agencia General de Aduanas china (AGA), el país asiático fue la mayor economía exportadora del mundo en 2020 y la mayor importadora solo detrás de EEUU. Pese a los estragos económicos que causó el golpe inicial de la pandemia de COVID-19 durante primer semestre de 2020, China se ha recuperado rápidamente de su recesión y mantuvo un crecimiento positivo constante a partir de junio, finalizando el año con un crecimiento del PIB del 2,3% (Banco Mundial). También ha registrado máximos históricos en comercio exterior –las importaciones y exportaciones chinas representaron el 11,5% y el 14,2% del mercado internacional respectivamente– y se ha convertido en la única potencia

⁶ Acceso: 5 de julio de 2021.

con un crecimiento positivo en 2020 (+2,3%) según los datos de la Oficina Nacional de Estadística (ONE, 2021).

Ese mismo año, el volumen de comercio exterior de China alcanzó los 5.012,1 mil millones USD (+1,9% interanual), que representó el 31,8% del PIB. Las exportaciones crecieron un 4% hasta los 2.794,4 mil millones USD mientras que las importaciones disminuyeron un 0,7% hasta los 2.217,7 mil millones USD. Como resultado, el superávit comercial aumentó un 27,4% interanual hasta 470,8 mil millones USD (AGA, 2021).

Tabla 1

Principales exportaciones e importaciones de bienes chinas en 2018

Producto exportados	%	Productos importados	%
Aparatos de transmisión para radio-telefonía	8,05	Crudo de petróleo	12,12
Máquinas y unidades automáticas de procesamiento de datos	3,79	Circuitos integrados electrónicos y micro ensamblajes	10,03
Circuitos integrados electrónicos y micro ensamblajes	3,64	Minerales de hierro y sus concentrados	3,25
Juguetes	2,02	Oro para uso no monetario	2,25
Calzado	1,77	Partes y accesorios para máquinas y n.c.o.p.	2,07
Aceites de petróleo	1,36	Soja	1,92

Nota. Datos tomados de *Atlas of Economic Complexity*, Universidad de Harvard.

Como se puede comprobar, el ingreso de China a la OMC ha tenido un impacto general muy positivo en las relaciones comerciales a nivel internacional del país y en el nivel de ingresos de su población. No obstante, la expansión china también ha tenido algunas repercusiones negativas en el resto de potencias.

Un informe del grupo de expertos en políticas públicas *Information Technology and Innovation Foundation* (ITIF, 2020) comenta que la mayoría de estos problemas surgen a

raíz de la propia naturaleza de la política económica y comercial china, que de forma injusta, otorga subsidios masivos a las empresas nacionales, manipulaba –en pasado– su moneda para obtener una ventaja de precios en los mercados extranjeros, y obtiene cantidades masivas de propiedad intelectual extranjera sin pagar por ello.

Recientemente, a causa de las incertidumbres causadas por la guerra arancelaria entre EEUU-China, el gobierno chino ha estado flexibilizando sus políticas económicas para mitigar posibles riesgos en su crecimiento y la divisa china se ha apreciado. De forma simultánea, la fuerte demanda de productos chinos durante la pandemia de COVID-19 – especialmente mascarillas y otros equipos médicos– ha acelerado el desplazamiento del centro de gravedad de la economía global desde Occidente hacia Oriente⁷. En este contexto, si bien el país ya no es percibido como la “fábrica del mundo”, muchos más conglomerados siguen decididos a invertir en el país para sacar provecho a esta reducción de las restricciones.

Según un informe reciente de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD / CNUCYD, 2021), China ha destronado a Estados Unidos como la mayor receptora de IED del mundo, registrando 163.000 millones USD en IED en 2020 (+4% interanual en un contexto donde los flujos globales de IED cayeron un 42% respecto a 2019). Sin embargo, también se destaca que, aunque con disparidad de valores según la provincia, hubo una caída general de un 18,2% de las Joint Ventures y de un 4% en empresas de propiedad íntegramente extranjera (WFOE) durante la primera mitad de año.

De acuerdo al *China Statistical Yearbook 2020*, la principal fuente de inversión extranjera en 2019 fue Hong Kong, que junto a Macao, abarcó el 70,97% del total en China. En el caso de Hong Kong, esta cifra tan elevada se debe a que muchas empresas deciden instalarse en terreno chino huyendo de la inflación, la escasez de mano de obra, el aumento de los salarios y la existencia de un tejido de pequeñas y medianas empresas incapaces de mecanizarse. En menor medida destacan otros países como Singapur, las Islas Vírgenes, Corea del Sur, Japón, EEUU, las Islas Caimán, Países Bajos, Taiwán y Alemania (*National Bureau of Statistics of China* [NBS], 2020).

⁷ Según datos de Eurostat, en 2020 China se ha convertido por primera vez en el principal socio comercial de la UE, posición ocupada anteriormente por EEUU.

Por su parte, el destino de las inversiones se ha diversificado con el paso del tiempo. En 2019, la IED se concentró principalmente en el sector manufacturero, el sector inmobiliario, los servicios de computación y programas y los servicios de arriendo, aunque también sobresalen la venta mayorista y minorista, la investigación científica, la mediación financiera, el transporte, el sector energético y la minería (Tabla 2).

Tabla 2

Principal destino de las inversiones exteriores en China en 2019

Sectores de inversión	USD (en miles)	%
Total	13.813.462	100
Manufactura	3.357.022	24,30
Sector inmobiliario	2.347.188	17,06
Transmisión de información, servicios de computación y programas	1.468.232	10,63
Servicios de arriendo y servicios comerciales	2.207.283	15,98
Venta mayorista y minorista	1.147.808	8,31
Investigación científica, servicio técnico y estudios geológicos	1.116.831	8,09
Mediación financiera	904.982	6,55
Intermediación financiera	713.206	5,16
Transporte, almacenamiento y correos	453.316	3,28
Producción y suministro de electricidad, gas y agua	352.398	2,55
Minería	219.044	1,59
Otros	493.960	3,58

Nota. Datos tomados del *China Statistical Yearbook 2020*, por National Bureau of Statistics of China, 2021. China Statistics Press.

Pese al aumento de libertad y los nuevos acuerdos de inversiones, la política de atracción de inversiones del gobierno chino está priorizando la inversión en sectores de energías limpias, alta tecnología e I+D; al tiempo que dificulta la inversión en sectores de escaso valor añadido y muy contaminantes.

4.1. RELACIONES BILATERALES CHINA-ESPAÑA

El comercio bilateral España-China se ha caracterizado desde siempre por un fuerte déficit crónico en la balanza comercial por parte española. “Las importaciones chinas están en la línea de los países del entorno de España, pero el volumen de exportaciones españolas a China, es relativamente más escaso” (Arcega, 2019).

China es el mayor socio comercial de España fuera de la UE, mientras que España es el quinto socio comercial de China dentro de la UE. Los lazos de amistad entre ambos países, más aún en este último año de pandemia, han beneficiado el avance de las relaciones económico-comerciales. Según el último Informe Trimestral de Comercio Exterior de 2020, aunque las importaciones y exportaciones a destinos extracomunitarios se redujeron un 17,6% y un 13,3% interanual respectivamente, la mayor contribución positiva en estos ámbitos provino de China (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2021).

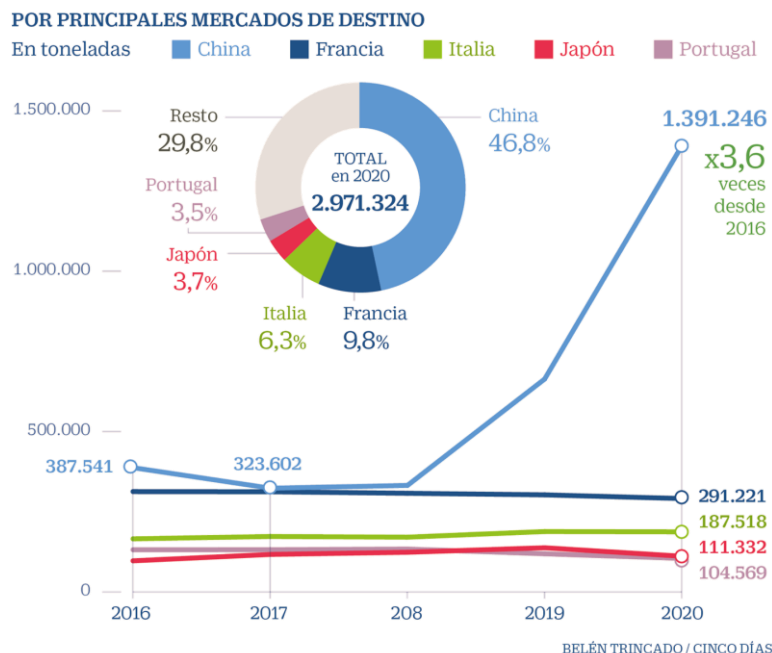
Los datos del ICEX indican que en 2020 las exportaciones de bienes españolas dirigidas a China aumentaron un 20,1% interanual, alcanzando los 8.169 millones de euros (3,1% del total de las exportaciones españolas) y posicionando al país asiático en el octavo puesto entre los países destinatarios. Los principales productos exportados fueron carne de porcino congelada (31%); cobre y sus aleaciones (6,2%); despojos comestibles de animales (5,9%); equipos, componentes y accesorios de automoción (4,2%); y medicamentos (3,2%).

En este repunte de las exportaciones han tenido mucho que ver la carne porcina y otros productos agroalimentarios. La fiebre porcina que azotó Asia durante la primera mitad de 2019 –sólo en China más de 1,2 millones de cerdos fueron sacrificados– unida al cierre de la industria local provocado por la pandemia, han empujado a muchos distribuidores chinos a recurrir de forma masiva a la importación, siendo el sector porcino español uno de los más beneficiados (Figura 3). Daniel de Miguel, director del Departamento Internacional

de Interporc, recalcó como “se superaron todas las previsiones que venían anunciando un excelente comportamiento de las exportaciones sectoriales en 2020, sin que en las mismas haya tenido aparentemente incidencia alguna, en términos globales del sector, la pandemia Covid-19” (INTERPORC, 2021).

Figura 3

El comercio exterior del cerdo blanco en España, en cifras



Nota. El gráfico representa el crecimiento de la exportación del sector porcino (sin incluir animales vivos) en España. Las exportaciones se multiplicado de tal forma que China ya compra tanto cerdo blanco a España como los 27 países de la UE juntos. Tomado del diario económico español *Cinco Días*, por Belén Trincado, 2021.

Siguiendo con los datos del ICEX, las importaciones españolas desde China aumentaron un 0,7% interanual, alcanzando los 29.333 millones de euros (10,7% del total de las importaciones) y quedando solo por detrás de las importaciones a Alemania. Los principales productos importados fueron artículos confeccionados (6,9%); equipos de telecomunicaciones (6,4%); máquinas de tratamiento y procesamiento de datos e información (5,4%); transistores y dispositivos semiconductores (2,5%); y juegos y videoconsolas (2%). En total, el déficit comercial con China alcanzó los 21.194 millones de

euros en 2020, descendiendo un 5,3% respecto a 2019, y la tasa de cobertura alcanzó 27,85 puntos (23,35 puntos en 2019).

En cuanto al comercio bilateral de servicios, aún continúa por debajo de su potencial, pero este último año la importación de servicios provenientes de China ha experimentado un significativo crecimiento (Arcega, 2019). Las empresas españolas importaron servicios de China por valor de 1.061 millones de euros (+45,4% interanual) entre los que se destacan actividades relacionadas con el transporte, los servicios empresariales y seguros. Por su parte, las empresas españolas exportaron servicios a China por valor de 1.113 millones de euros (-2,9% interanual), y los principales servicios exportados fueron transporte, seguros y servicios empresariales. El ICEX también destaca 2020 por ser uno de los años más oscuros para el sector turístico español, dejando un caída del 83,3% en el número de turistas chinos.

Por último, los flujos de inversión española en China han aumentado, aunque también se han visto obstaculizados por las restricciones hacia ciertas actividades o sectores, que dificultan la entrada de las empresas españolas al mercado chino (Arcega, 2019). Según el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2021), la inversión total de España en China en 2020 fue de 1.811,9 millones de euros –lejos de los 142,2 millones de euros en 2019–, donde solo el sector farmacéutico acaparó el 97,7% de todas las inversiones españolas. Esta misma situación se ha repetido en no pocos países europeos, reactivando la problemática sobre la creciente dependencia del suministro de principios activos y medicamentos genéricos de China e India.

5. DÓNDE INVERTIR GEOGRÁFICAMENTE

Si bien es cierto que China representa un entorno macroeconómico muy atractivo para las empresas extranjeras, es necesario estar al tanto de las nuevas reformas estructurales para comprender dónde se encuentran estas oportunidades y cómo acceder a ellas.

A menudo, las empresas extranjeras, ya sean grandes multinacionales con una presencia establecida en China o aquellas que acaban de ingresar por primera vez al país sin experiencia previa, encuentran su éxito en China obstaculizado por una falta de comprensión del mercado local. Es muy importante tener en cuenta que China no es en absoluto un

mercado uniforme y homogéneo. Esto se debe a que, aunque China esté unificada en el sentido geopolítico, social y económicamente el panorama es mucho más dispar y fragmentado, y las desiguales tasas de crecimiento económico sólo han servido para exacerbar muchas de las diferencias económicas y sociales que ya existían entre las diferentes provincias (Lijing y Yun, 2013).

En los últimos años, el gobierno ha estado trabajando en redirigir recursos e incentivos desde las grandes ciudades hacia áreas más empobrecidas de la región central y occidental del país. Sin embargo, pese a que esta tendencia se ha ido revirtiendo desde 2008, el coeficiente de Gini (principal indicador de desigualdad) aún se sitúa en 38,5 (2016)⁸. Teniendo esto en consideración, es conveniente que las empresas extranjeras involucradas en los mercados de consumo contemplen China como una colección de submercados individuales definidos por características demográficas, económicas y culturales muy diferentes (Hedley, s.f.).

En general, las empresas extranjeras han tendido a centrar su atención en las regiones costeras de mayores ingresos y con gran representación de clase media, especialmente los principales centros urbanos que recorren la costa del país: Guangzhou (Cantón), Shanghai, Shenzhen y Beijing (Arcega, 2019). No obstante, es muy recomendable no descartar otras áreas de segundo y tercer nivel y explorar todas las posibilidades. A continuación se ofrecen un repertorio más amplio de zonas de posible interés.

5.1. ZONAS PILOTO DE LIBRE COMERCIO

El establecimiento de Zonas de Libre Comercio piloto (ZLC) representó un paso clave para adoptar una estrategia de apertura más proactiva en China. A diferencia del antiguo proceso de desarrollo, que presenta una intensa construcción de infraestructura y una alta prioridad a las inversiones extranjeras, estas nuevas ZLC se diseñaron tomando como referencia los desafíos planteados en el Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica,

⁸ Según los datos recogidos en el Panel de Estudios de la Familia China, en 2015 el 1% más rico de China poseía más de un tercio de la riqueza nacional total de los hogares, mientras que el 25% más pobre no alcanzaba el 2%.

por lo que se establecen altos estándares para la protección laboral y ambiental con el objetivo de lograr un desarrollo de alta calidad (Deloitte, 2020).

Mirando hacia atrás, la primera ZLC de China se estableció en Shanghái en 2013, y desde entonces, China ha establecido 21 ZLC más –principalmente en zonas de primer y segundo nivel a lo largo de la costa este de China– para experimentar con nuevas regulaciones y explorar nuevas formas de mejorar el entorno empresarial que, de mostrarse exitosas, posteriormente se reproducirían en el resto del país (Figura 4).

Figura 4

Introducción de las nuevas Zonas de Libre Comercio en China



Nota. Nótese que las ZLC están ubicadas en su mayoría cerca de los principales puertos y aeropuertos, donde tiene lugar mucha actividad comercial. En los últimos años y por razones estratégicas, el gobierno también ha establecido nuevas ZLC en las partes centrales del país. Tomado de China Global Television Network (CGTN), 2019.

La introducción de las ZLC han vuelto notablemente más fácil ingresar al mercado chino para los extranjeros, ya que su creación iba de la mano de múltiples beneficios como incentivos o políticas de reforma general, accesibilidad... Por ejemplo, algunas de estas zonas, las mercancías pueden almacenarse, manipularse, producirse y reexportarse sin interferencia de las aduanas chinas y sin necesidad de pagar derechos de importación.

Tabla 3

Algunas ZLC según su orientación sectorial

Provincia	Sectores destacados
Shanghai	Petroquímico, químico, farmacéutico, automovilístico, aparatos electrónicos y servicios financieros
Beijing	Tecnología de la información, comunicaciones y electrónica
Guangzhou	Petroquímico, químico, automovilístico, electrodomésticos y textiles
Jiangsu	Petroquímico, químicos, textiles, comunicaciones, acero, alimentos, piezas de automóviles y biomedicina
Shenzhen	Tecnología de la Información, semiconductores, biomedicina, comunicaciones y electrónica
Zhejiang	Industria ligera, plásticos, textiles, indumentaria, juguetes, metalurgia, electrodomésticos, muebles y utensilios de cocina
Shandong	Agricultura, petróleo, productos alimenticios y farmacéuticos

Nota. El gráfico representa algunos ejemplos de oportunidades para empresas internacionales que buscan nuevos clientes o una base potencial. Fuente: *C. Melchers GmbH & Co. KG*, especializada en negocios en China (2019).

5.2. ZONAS DE DESARROLLO INDUSTRIAL DE ALTA TECNOLOGÍA

En China, las zonas de desarrollo industrial de alta tecnología son zonas pioneras en innovación e industria que han contribuido eficazmente al cambio de modelo de crecimiento, a la mejora estructural y a la competitividad internacional del país. Ya albergan a más de un tercio de las empresas de alta tecnología de China (Huawei, Tencent, Alibaba, Baidu, Xiaomi...) y su objetivo principal es catapultar a la economía de China hacia arriba dentro de la cadena de valor y promover un desarrollo de alta calidad (Canal CHINADAILY, 2020).

Estas zonas permanecen abiertas a la cooperación internacional y sirven como plataforma para que China se integre mejor en las cadenas industriales y de suministro internacionales (Deloitte, 2020). La competencia entre las propias regiones y la sed de talentos suponen una gran oportunidad de inversión para las empresas extranjeras. Además de incorporar las políticas anteriormente testadas en las ZLC, se añaden otros beneficios adicionales como más libertad en la regulación de visas y permisos de residencia para talentos extranjeros (Deloitte, 2020).

Estas zonas están repartidas entre las más importantes ciudades de primer, segundo y tercer nivel. Las ciudades de primer nivel son los mercados más maduros de China en términos de comportamiento del consumidor y, por lo general, son un buen campo de pruebas para las empresas extranjeras con experiencia limitada en China. Sin embargo, también existen inconvenientes como mayores costos operativos y una competencia más agresiva.

Esta situación ha provocado que muchos proveedores extranjeros se sientan atraídos a ingresar al mercado chino a través de ciudades de segundo o tercer nivel, cuyo crecimiento económico está desafiando el dominio de las ciudades de primer nivel como Beijing y Shanghái en términos de inversión extranjera. Estas ciudades no solo tienen la ventaja de tener costos operativos y de instalación más bajos, sino que además, el aumento del poder adquisitivo de los consumidores en estas áreas está provocando un rápido crecimiento en la demanda de bienes y productos manufacturados extranjeros (Hedley, s.f.). En particular, las zonas de desarrollo industrial de alta tecnología situadas en ciudades como Shenzhen, Tianjin, Wuhan, Chongqing, Chengdu, Nanjing, Qingdao, Dalian, Suzhou y Hangzhou ofrecen sólidas oportunidades comerciales para empresas extranjeras en una variedad de sectores.

Las 169 zonas nacionales de alta tecnología existentes crearon alrededor de 1,72 billones USD en producción en 2019 y su volumen de exportación alcanzó los 587.000 millones USD, que representó el 12,3% del PIB y el 22,05% de las exportaciones del país respectivamente (Canal CHINADAILY, 2020, 1m20s). Además, recientemente en la reunión celebrada en julio del pasado 2020, el primer ministro Li Keqiang ya anunció que "frente a la situación actual, una mayor apertura de las zonas de desarrollo industrial de alta tecnología es crucial para mantener la estabilidad en las cadenas industriales y de suministro", por lo que es de esperar que se sigan surgiendo más oportunidades de cooperación (Zhang, 2020).

5.3. GRAN ÁREA DE LA BAHÍA DE GUANGDONG-HONG KONG-MACAO

La Gran Área de la Bahía de Guangdong-Hong Kong-Macao es una zona de integración futura cuyo objetivo es integrar ciudades clave en la provincia de Guangdong (Guangzhou, Shenzhen, Zhuhai, Foshan, Huizhou, Dongguan, Zhongshan, Jiangmen y Zhaoqing) con la antigua colonia portuguesa de Macao y la Región Administrativa Especial de Hong Kong. De esta forma, y completando con los datos del ICEX, mientras que Hong Kong y Macao aportan las finanzas, los casinos y el turismo de lujo, Shenzhen actúa como centro de innovación tecnológica mientras que Cantón y el resto de localidades disponen de un importante mercado de producción industrial.

Según los datos del *Chinese Statistical Yearbook 2020*, tradicionalmente, el destino preferido de la inversión extranjera ha sido la provincia de Guangdong y es la región con el mayor número de empresas extranjeras por cuatro años consecutivos. Aún faltan algunos años para que este proyecto alcance su máximo potencial, pero aquellas empresas que de forma previa se instalen en la zona, serán las primeras en beneficiarse de estas nuevas infraestructuras en un entorno altamente orientado al mercado.

5.4. PUERTO DE LIBRE COMERCIO DE HAINAN

Aunque solo se trata de un proyecto, el 1 de junio de 2020, el Consejo de Estado de la RPC emitió un plan maestro para la construcción del Puerto de Libre Comercio de Hainan ("Hainan FTP Plan"), que tiene como objetivo convertir la isla en un centro comercial libre

de impuestos de influencia mundial para mediados de siglo. La propuesta fue anunciada por el presidente chino, Xi Jinping, durante una visita a la isla en abril de 2018, quien desde entonces no ha dejado de subrayar la importancia de la alta calidad y los altos estándares de construcción en el puerto de libre comercio de Hainan.

Esta zona planea ser una atractiva oportunidad para la colaboración y la inversión internacional en numerosos campos, entre los que destaca internet o el turismo médico. Se planea que el sistema de puertos comerciales entre en funcionamiento a partir de 2025, y alcance un estado “maduro” en 2035 (China Global Television Network [CGTN], 2020).

De acuerdo al plan, Hainan tomará la iniciativa en la implementación de políticas que favorezcan la apertura de la industria, los derechos de propiedad y la equidad entre todas las partes participantes. También apoyará a las instituciones financieras que innoven y contribuyan a mejorar la calidad y la eficiencia de este proyecto basándose en las necesidades de desarrollo de industrias provinciales clave como el turismo, los servicios modernos y las industrias de alta tecnología. Por último, para esta zona, el gobierno implementará un proceso mínimo de aprobación de la inversión, haciendo listas negativas especiales que reduzcan aún más las barreras al acceso al mercado que en el resto de ZLC (CGTN, 2020).

6. DÓNDE INVERTIR SECTORIALMENTE

Desde la implementación de la “Ley de Inversión Extranjera” china el 1 de enero de 2020, China continúa emitiendo señales positivas en su progreso de apertura al mundo exterior. Esta serie de nuevas políticas, dirigidas a estabilizar la inversión extranjera, han mejorado eficientemente el entorno empresarial del país, alentando de forma simultánea la innovación y el desarrollo de las empresas extranjeras⁹.

China comprende el desafío que supone mantener un crecimiento sostenible, por lo que el gobierno está dejando de lado las actividades intensivas en mano de obra y centrándose en aquellas que requieran más conocimientos de innovación, diseño, tecnología, software y

⁹ Según los datos del Ministerio de Comercio de la RPC, durante el primer cuatrimestre de 2021, se establecieron 14.533 empresas con inversión extranjera en todo el país, un +50,2% interanual y +11,5% con respecto al mismo período de 2019.

marketing. Actualmente la política de atracciones china es cada vez más selectiva, y está dando prioridad a las inversiones “en sectores de energía limpia, alta tecnología e I+D, mientras que la dificulta en sectores de escaso valor añadido y altamente contaminantes” (Arcega, 2019, p.19).

Teniendo en cuenta que aquellos sectores que prometan un crecimiento de calidad a largo plazo para el país experimentarán una mayor rentabilidad, destacan las áreas de automoción, las tecnologías aeroespaciales y de aviación, la automatización y robótica industrial, las energías limpias y los productos farmacéuticos¹⁰ (Investcorp, 2020). Esta situación también parece estar impulsada por las tensiones comerciales entre Estados Unidos y China, que empujan al gobierno chino a liberalizar los sectores tecnológicos en un intento de cerrar la brecha tecnológica en productos de alta gama con Occidente.

La atención sanitaria es otro de los sectores que ofrecen una gran oportunidad de internacionalización (Investcorp, 2020). Si bien este sector ha crecido rápidamente durante la última década, todavía está muy desatendido y la demanda de tratamiento supera con creces la oferta de médicos e instalaciones. Además, el envejecimiento de la población, el aumento de la clase media y la mayor cobertura de seguro médico, han contribuido a la implementación de nuevas reformas políticas estructurales, y actualmente este mercado disfruta de interesantes incentivos de inversión (Investcorp, 2020).

En el contexto actual de la pandemia de COVID-19, el gobierno chino también está acelerando las reformas de la atención médica al centrarse en la redistribución del acceso a la atención médica de calidad en todo el país, la adopción de tecnología médica innovadora y la digitalización del sistema de atención médica a nivel nacional, permitiendo atractivas oportunidades de inversión durante un período de tiempo prolongado. La atención médica en línea se ha convertido en la solución más prometedora para aliviar el estrés de un sistema de salud ahogado por la pandemia (Wong, 2020). En este sentido, es una buena oportunidad invertir especialmente en el subsector de la tecnología de atención médica y otras áreas de servicios de atención médica como salud digital (Wong, 2020).

¹⁰ Según los datos del Ministerio de Comercio de la RPC, la IED pagada para las industrias de alta tecnología aumentó un 29,1%, entre las que los servicios de alta tecnología aumentaron un 34% y la manufactura de alta tecnología un 15,4%.

En el caso de la Unión Europea, los recientes avances en las negociaciones sobre el Acuerdo Global de Inversiones UE-China (CAI por sus siglas en inglés), anunciado el 30 de diciembre de 2020, dejan ver ese interés común por alcanzar un desarrollo innovador, integrador y sostenible. Así pues, los sectores verdes (energías renovables, eficiencia energética, construcción eficiente, agricultura orgánica, gestión de residuos, entre otros) han experimentado un relajamiento de las restricciones a la inversión europea y suponen una gran oportunidad comercial para mejorar la relación entre las empresas chinas y europeas.

Mientras tanto, respecto a nuestro país, el embajador de China en España Wu Haitao (2018) también ha expresado en conferencias el deseo de China de ampliar el comercio recíproco y la inversión entre las empresas de ambos países en áreas como las *smart cities*, la movilidad eléctrica, el comercio electrónico y las telecomunicaciones digitales, y en especial, en el sector de las energías renovables, uno de los pocos sectores españoles que superó con éxito la crisis del coronavirus en 2020.

Finalmente, y volviendo a un nivel más general, también conviene prestar atención a las nuevas necesidades de la cada vez más acomodada clase media china. Esta mejora en el nivel de vida ha afectado los hábitos de los consumidores chinos, donde cada vez influye más la calidad sobre el precio. Entre los bienes de importación destacan los bienes de consumo de alta gama tales como productos agroalimentarios, moda o cosméticos y servicios relacionados con el sector turístico y la educación (Arcega, 2019).

Arcega (2019) menciona la creciente popularidad de los productos cosméticos españoles entre los consumidores chinos, así como otros bienes de lujo tales como el calzado y marroquinería o moda y confección. Muchas cadenas de ropa españolas como Zara, Loewe y Carolina Herrera llevan varios años establecidas en China de forma exitosa. Por su parte, los productos agroalimentarios también gozan de muy buena reputación y están bastante demandados, “especialmente los productos del cerdo (impulsados por la firma del protocolo para exportar jamón en 2018), frutas (firma del protocolo para la uva en 2018), materias primas y productos intermedios para la industria transformadora, pesca, vino y cerveza, lácteos y aceites, entre otros” (ICEX, 2019, p. 25).

Tampoco podemos dejar atrás el sector servicios, especialmente turismo e educación, cuyo peso se ha estado incrementando estas últimas décadas (Haitao, 2018).

6. 1. CHINESE NEGATIVE LIST

Desde que China se ha convertido en uno de los mayores receptores de IED a nivel mundial, el país ha buscado activamente desarrollar un marco legal para controlar la inversión extranjera. La *Chinese Negative List* o Lista Negativa fue creada por el Comisión Nacional de Desarrollo y Reforma de China (NDRC) junto con el Ministerio de Comercio Chino (MOFCOM) para proporcionar información sobre las medidas administrativas especiales impuestas en aquellos sectores específicos donde la inversión extranjera está restringida o prohibida. También promete protección para las inversiones bajo derechos de propiedad intelectual.

En China, existen dos tipos diferentes de listas negativas: una para las 21 Zonas Piloto de Libre Comercio (Negative List FTZ) y otra para el resto del país (Negative List). El gobierno presentó su primera Lista Negativa en 2013, únicamente para la Zona de Libre Comercio de Shanghai. A medida que avanzaba la apertura económica, China fue publicando Listas Negativas FTZ todos los años desde 2015, mientras que para el resto del país no llegarían hasta el 28 de julio de 2017 (CMS Laywers, 2020).

El 23 de junio de 2020, la NDRC y el MOFCOM emitieron conjuntamente las nuevas Lista Negativa 2020 y Lista Negativa FTZ 2020. En comparación con la Lista Negativa 2019 y la Lista Negativa FTZ 2019, las actuales listas redujeron aún más las restricciones y prohibiciones a la inversión extranjera –de 40 a 33 y de 37 a 30 respectivamente–, que ahora se dividen en 12 categorías. Estas categorías son: (1) Agricultura, silvicultura, ganadería y pesca; (2) Minería; (3) Fabricación; (4) Producción y suministro de energía eléctrica, energía de calefacción, gas y Agua; (5) Industria mayorista y minorista; (6) Transporte, almacenamiento y correo; (7) Servicios de transmisión de información, software y tecnología de la información; (8) Arrendamiento y servicios comerciales; (9) Investigación científica y servicios técnicos; (10) Educación; (11) Salud y trabajo Social; y (12) Cultura, deportes y entretenimiento.

CMS Laywers (2020) ofrece un resumen de los cambios más destacables:

- Finanzas: todas las restricciones sobre el índice de participación de los inversores extranjeros en compañías de valores, compañías de futuros y compañías de seguros de vida ha quedado eliminadas (antes no podía exceder el 51%).
- Infraestructuras: ya no es necesario que las inversiones en la construcción y operación de redes de suministro de agua y alcantarillado en ciudades con más de 500.000 habitantes sea controlada por la parte china.
- Transporte: se han suavizado las limitaciones sobre la inversión extranjera en el control del tráfico aéreo, y ahora solo está prohibida la participación en la construcción y operación de torres aeroportuarias.
- Topografía y cartografía: se mantienen las restricciones anteriores pero aclara que los inversores que inviertan en minería y actúen bajo sus propios derechos mineros no están sujetos a tales limitaciones.
- Manufactura: se ha eliminado la restricción en relación la participación de los inversores extranjeros en la fabricación de vehículos comerciales (ya no es necesario el 50% de los accionistas chinos). Además, en la Lista Negativa 2020, los inversores extranjeros ya no tienen prohibido invertir en la fundición y procesamiento de minerales radiactivos y la producción de combustibles nucleares. En las ZLC esto ya estaba permitido antes.
- Agricultura: la Lista Negativa 2020 ha suavizado la restricción en relación la participación de los inversores extranjeros y establece que ahora las partes chinas poseerán al menos el 34% de las acciones de las empresas encargadas en la selección y el cultivo de nuevas variedades de trigo y la producción de semillas de trigo; mientras que aquellas relacionadas con el maíz aún deben ser controladas por la parte china. En las ZLC ya estaba estipulado con anterioridad el porcentaje del 34% tanto en trigo como en maíz.
- Biomedicina: la Lista Negativa FTZ 2020 ha eliminado la prohibición que restringía a los inversores extranjeros de invertir en la aplicación de técnicas de procesamiento de piezas de decocción relacionadas con la medicina tradicional china, tales como cocer al vapor, freír, cauterizar, calcinar y fabricar productos medicinales con

patentes chinas y con una fórmula secreta. Esta prohibición aún se mantiene en la Lista Negativa 2020.

- Educación: la Lista Negativa FTZ 2020 ahora permite a los inversores extranjeros establecer instituciones de formación ocupacional en las ZLC, estén dentro y fuera del sistema educativo chino. Esta prohibición aún existe en la Lista Negativa 2020.
- Tras la revisión de los departamentos correspondientes y la aprobación del Consejo de Estado, es posible conseguir de forma puntual una exención en las restricciones establecidas en ambas listas negativas, pero no se especifican detalles sobre los requisitos o el procedimiento.

La redacción de ambas listas ha sido adaptada de acuerdo a la Ley de Inversión Extranjera, por lo que se ha abolido la forma legal de las *Equity Joint Ventures* sinoextranjeras y las *Cooperative Joint Venture* sinoextranjeras, y a efectos prácticos, se ha sustituido por el término general de “Joint Venture” (sin cambios en el contenido).

Por último, cabe recordar que el ya mencionado Puerto de Libre Comercio de Hainan contará con su propia Lista Negativa, en la que se prevén incluso menos restricciones a la inversión extranjera que en la Lista Negativa 2020 y la Lista Negativa FTZ 2020.

7. FORMAS DE ENTRADA AL MERCADO CHINO

Cuando una empresa está decidida a ingresar al mercado internacional, primero debe evaluar cuál será el método más adecuado para proceder con la internacionalización (Barder y Darder, 2004). En el caso del mercado chino, esta tarea puede ser comparativamente más difícil, más aún si no se cuenta con experiencia ni conocimientos previos. En este apartado analizaremos las principales formas de entrada al mercado chino, señalando las ventajas y desventajas de cada una de ellas según los diferentes parámetros de la empresa (tamaño, naturaleza de los productos, experiencia previa...).

Existen tres métodos para ingresar a un mercado externo: exportación, sistemas contractuales y acuerdos de cooperación accionariales (IED), cada uno de ellos diferentes en tanto al grado de control de la empresa sobre las acciones comerciales, la inversión en

recursos y el riesgo de diseminación¹¹. No obstante, “en la práctica, las alternativas anteriores presentan diferentes subtipos siendo difícil delimitar, en ocasiones, dónde acaba un método y empieza otro” (Barber y Dalder, 2004, pag. 65).

7.1. EXPORTACIÓN

La exportación hace referencia a la “venta de bienes y servicios de un país al extranjero” (Hernández, 2012, p.156). Durante la operación, el exportador mantiene su sede en el país emisor, desde donde abastece al mercado y determina las modificaciones del producto en el caso de que las requiera.

Cuando las empresas ingresan por primera vez a los mercados internacionales, la falta de recursos y redes podría limitar el desarrollo de las empresas. Si bien exportación no es sinónimo de internacionalización, es una de las formas más tradicionales, rápidas y sencillas de ingresar al mercado exterior sin invertir directamente en el país, por lo que podríamos considerarlo un primer paso para la internacionalización de una empresa (Lijing y Yun, 2013).

La exportación ofrece la posibilidad de obtener grandes beneficios, pero al mismo tiempo requiere una inversión de tiempo considerable. Si bien China continúa avanzando en su proceso de simplificación del sistema de tránsito, despacho y declaración aduanera, los requisitos aduaneros previos al embarque no han sufrido ningún cambio.

Según la web del ICEX, los importadores (y exportadores) deben registrarse en MOFCOM antes de registrar sus declaraciones de aduanas. Las declaraciones deben hacerse en papel y formato electrónico en persona o por una empresa autorizada, y deben estar en la aduana del puerto de entrada en los 14 días previos a la llegada de los bienes.

¹¹ El riesgo de diseminación hace referencia al “riesgo potencial de expropiación del know-how y de la tecnología de una empresa por parte de un tercero” (Barber y Dalder, 2004, pag. 66).

7.1.1. Exportación indirecta

La exportación directa se refiere al “ingreso de productos del exterior en el mercado a través de intermediarios internacionales (agente o distribuidor) que los comercializan” (Hernández, 2012, p. 156).

Para las PYME, ingresar al mercado de China a través de un agente o distribuidor conocido es también una de las formas más fáciles de entrar al mercado chino. Estos intermediarios también pueden ayudar a realizar un seguimiento de las actualizaciones de políticas y regulaciones del país de destino, tanto a nivel local como nacional, recopilar datos de mercado y responder rápidamente a los cambios (EU SME Centre, 2020).

Agentes

Un agente es el “mayorista que representa a compradores o vendedores de forma relativamente permanente, realizando funciones sin adquirir las posesiones de bienes” (Hernández, 2012, p. 21). Es el representante directo de la empresa y normalmente cobra una tarifa de administración mensual y/o una comisión para ayudar a representar y vender su producto (Barder y Darder, 2004).

Al contrario que con un distribuidor, un agente trabaja más cerca de la empresa exportadora. Un buen agente poseerá el conocimiento y los contactos para promover los productos en cuestión en el extranjero de forma personalizada y efectiva, ayudando a superar barreras como el idioma y la cultura. En el caso de China, es recomendable que el agente cuente con buenas referencias y experiencia previa, así como habilidades lingüísticas en inglés y chino mandarín, y preferiblemente cantones y otros dialectos locales (EU SME Centre, 2020).

Encontrar un agente/distribuidor confiable y profesional requiere trabajo. En este caso, EU SME Centre (2020) recomienda contactar con la embajada y cámaras de comercio del país exportador, pues no es raro que estas sean a menudo contactadas por agencias que ofrecen tales servicios. De la misma manera, ya son muchos los agentes y distribuidores que anuncian sus servicios online, o que acuden a ferias de comercio para publicitarse.

Tabla 4*Ventajas e Inconvenientes de la Exportación Indirecta por Agente*

Ventajas	Inconvenientes
- Mayor control sobre los términos de venta que con un distribuidor.	- Ausencia de control sobre las estrategias de marketing aplicadas al producto.
- La empresa puede beneficiarse del conocimiento de la agencia y hacer uso en el futuro de sus contactos de forma más directa.	- Controlar el trabajo del agente requiere constante comunicación, o de lo contrario las ventas dejarán de aumentar.
- Conocimiento más exhaustivo sobre la competencia y sus productos.	- Es necesario conocer la legislación local, puesto que en algunas zonas de China, la empresa exportadora será tratada como comerciante local si cuenta con un agente en el propio país, lo que puede suponer implicaciones fiscales.
- Mayor control sobre los métodos de marketing.	- Si las ventas son fructíferas, puede desembocar en excesiva dependencia al largo plazo.
- El fabricante es responsable de los riesgos de inventario (incendios, inundaciones, deterioro de la mercancía por manipulación incorrecta...).	- No actúan en régimen de exclusividad.
- La comisión de un agente suele ser más baja que los beneficios obtenidos mediante el uso de un distribuidor.	

Distribuidores

Un distribuidor es la “empresa u organización que compra sus productos y luego los vende a los clientes a través de un tercero o directamente” (Hernández, 2012, p.112). En lugar de trabajar a comisión, los ingresos del distribuidor provienen de la diferencia entre su precio de compra y de venta. Esto implica un traspase de riesgo al distribuidor, quien a su vez, se implicará activamente en la venta del producto (Lijing y Yun, 2013).

El uso de un distribuidor también puede ser una forma rentable y relativamente más fácil de ingresar al mercado. No se recomienda tener un solo distribuidor para toda China ya que, no solo es algo extremadamente difícil de ejecutar (muy pocos distribuidores pueden afirmar que poseen una red de distribución que cubra toda China), sino que además, estaríamos dejando el futuro del producto exclusivamente en manos de un único socio (EU SME Centre, 2020).

Tabla 5

Ventajas e Inconvenientes de la Exportación Indirecta por Distribuidor

Ventajas	Inconvenientes
- La empresa proveedora puede traspasar un mayor grado de riesgo al distribuidor.	- Pérdida de control sobre las actividades del distribuidor.
- Mayor incentivo para que el distribuidor venda el producto.	- Un distribuidor exclusivo centra todo el riesgo del proveedor en un sola entidad en lugar de distribuirlo entre un gran número de clientes.
- Evita la necesidad de tener un lugar de negocios establecido en el territorio.	- Algunos distribuidores de menor fiabilidad pueden vender productos intencionadamente (o sin saberlo) a clientes hongkoneses involucrados en el mercado negro y en el contrabando de mercancías. ¹²
- La empresa solo necesita monitorear la actividad de sus diferentes proveedores en lugar de estar al tanto de cada cliente.	

¹² Recientemente, en julio de 2021, ha destacado el caso del vino australiano, que tras experimentar una subida de hasta un 212% de los aranceles en China, ha encontrado otra vía de comercio a través de importaciones ilegales en Hong Kong. Fuente: <https://espanol.news/las-exportaciones-de-vino-australiano-fluyen-a-hong-kong-despues-de-los-aranceles-de-china/>

7.1.2. Exportación directa

La exportación directa se refiere al “ingreso al mercado de productos del exterior por medio de un departamento, sucursal, representantes o agentes de ventas de la propia empresa” (Hernández, 2012, p.156).

En el caso chino, la exportación de bienes siempre implica la contratación de una empresa registrada en China que posea una licencia de importación/exportación de acuerdo con las legislación chinas (EU SME Centre, 2020). Dicha empresa puede ser directamente el comprador, y por tanto un “importador” en el sentido general, o, como en la mayoría de ocasiones, un intermediario de servicios cuya función es ayudar con la importación llevando las mercancías a través de la frontera y facilitando el pago entre países (la terminología comercial china generalmente también denomina a esta empresa “importador”) (EU SME Centre, 2020).

Mediante exportación directa, se eliminan los intermediarios y el gasto de instalación en el país de destino, lo que supone una disminución de los costes. Sin embargo, estas empresas tendrán la responsabilidad de realizar su propia investigación de mercado y cerciorarse de cumplir todos los requisitos administrativos necesarios tales como asegurarse de que sus bienes y servicios pueden ingresar al mercado chino, o cumplir los estándares de certificación, licencia y etiquetado, entre otros (Barber y Dalder, 2004).

Las empresas también tendrán que gestionar las relaciones con los transitarios, los bancos y todos los procedimientos aduaneros (si no los gestionase la propia empresa china). El resultado es un mayor nivel de compromiso con los recursos a cambio de una gran ventaja en el control de las operaciones internacionales, acompañado adicionalmente de un desarrollo mucho más profundo sobre sus clientes, el know-how y el mercado en sí (Barber y Dalder, 2004).

En la práctica, la exportación directa es recomendable para productos únicos en menores cantidades donde no es necesaria una red de distribución desarrollada, o para la exportación de servicios o tecnología (EU SME Centre, 2020).

Tabla 6*Ventajas e Inconvenientes de la Exportación Directa*

Ventajas	Inconvenientes
- Mayores beneficios.	- Es necesario participar activamente en, toda la logística de la transacción (licencias, normas, certificación, etiquetado, envío, requisitos relacionados con las aduanas de acuerdo al modelo chino).
- Mayor grado de control sobre las transacciones.	- Requiere de un mayor don de gentes para conseguir una base consistente de clientes.
- Mayor grado de seguridad y compromiso con los clientes gracias al trato directo.	- Exige un mayor nivel de responsabilidad en todos los niveles del proceso.
- Rápida retroalimentación sobre el producto y su desempeño en el mercado exterior.	- Si se trata de un producto tecnológico, la empresa debe estar preparada para responder preguntas técnicas y/o brindar formación sobre el producto in-situ.
- Mejor protección para las marcas registradas, patentes y derechos de autor.	
- Desarrollo de una mejor comprensión del mercado.	
- A medida que el negocio se desarrolla en el mercado extranjero, hay mayor flexibilidad para mejorar o reorientar el comercio.	

7.2. SISTEMAS CONTRACTUALES: LICENCIAS Y FRANQUICIAS

Antes de participar en cualquier forma de licencias y/o franquicias, se recomienda encarecidamente a las empresas que se aseguren de que sus derechos de propiedad intelectual estén registrados no solo en su país de origen, sino también en China.

7.2.1. Licencias

Un acuerdo de licencias es un “método para entrar en un mercado exterior en que la empresa firma un contrato con el licenciatarario en el mercado exterior concediéndole el derecho a usar el proceso de la producción, la marca registrada, la patente, el secreto comercial o cualquier otro valor o cambio de una cantidad o regalía” (Hernández, 2012, p. 228). En otras palabras, permite al licenciatarario usar la propiedad intelectual propiedad del licenciante, de forma que este último aún conserva la propiedad de los derechos de propiedad intelectual.

Hoy en día, las licencias y las franquicias ya no solo son para las multinacionales. Aquellas empresas más pequeñas que posean productos o servicios con alta popularidad también pueden beneficiarse de este sistema (EU SME Centre, 2020), ya que permite “combinar las ventajas competitivas de la empresa multinacional licenciadora (tecnología, habilidades de marketing y management, etc.) con el mejor conocimiento de los mercados que poseen las empresas locales” (Barber y Dalder, 2004, p. 70).

El uso de licencias está recomendado para empresas que busquen su lugar en el mercado chino pero se encuentren faltas de recursos (capital, experiencia, conocimiento del mercado...), o empresas que busquen ventas adicionales mientras prueban la viabilidad de su producto en el país extranjero antes de realizar una mayor inversión (EU SME Centre, 2020). Es aconsejable establecer un acuerdo planificado y con vistas a futuro, ya que normalmente, esta forma de internacionalización suele actuar como escalón para una entrada más profunda al mercado extranjero. (Barber y Dalder, 2004).

Como el quinto mercado de licencias más grande del mundo, China tiene un buen potencial para comenzar la internacionalización en esta línea de acción, especialmente cuando se tratan de acuerdos de transferencia de tecnología¹³. Gracias al plan “*Made in China 2025*”, con el que el país busca ascender en la cadena de valor internacional concediendo mayor importancia a la innovación, a la propiedad intelectual y al desarrollo sostenible, cada vez más empresas extranjeras deciden entablar relaciones comerciales con empresas chinas

¹³ Una transferencia de tecnología es el proceso de transferir conocimientos, tecnologías y conocimientos técnicos de una institución, propietaria de la tecnología, a otra, ya sea mediante la venta de la tecnología o mediante la concesión de licencias de tecnología para ampliar la gama de usuarios que tienen acceso y capacidad de utilizar la tecnología.

para compartir tecnologías avanzadas mediante acuerdos cruzados de concesión de licencias de tecnología (EU SME Centre, 2020). Una de las estrategias más utilizadas por las empresas europeas en China –especialmente empresas alemanas y suizas– es combinar la transferencia de tecnología con la inversión a través del establecimiento de una Joint Venture o la creación de una WFOE.

En cualquiera de estas situaciones, la empresa licenciante debe evitar que su propiedad se filtre inadvertidamente o se utilice indebidamente de manera intencional por la parte china solicitando la protección de los derechos de propiedad intelectual tanto en el país de origen como en China (Lijing y Yun, 2013).

7.2.2. Franquicias

La franquicia es la “relación contractual entre un fabricante, un mayorista o una organización de servicios que autoriza el derecho a usar un producto o sistema de ventas a uno o varios empresarios independientes, y le provee de una serie de servicios accesorios – publicidad, formación, asesoramiento– con la obligación de hacerlo de conformidad con el concepto y criterios del franquiciador”. (Hernández, 2012, pag. 169)

La franquicia es un método relativamente flexible y casi cualquier tipo de negocio puede ser franquiciado. Empezar un sistema de franquicias en China requiere conocer el marco legal de China para las franquicias comerciales, publicado en febrero de 2007. Estas regulaciones se aplican tanto a franquiciadores nacionales como extranjeros que participan en franquicias comerciales en China (EU SME Centre, 2020). En ellas, se requiere que el franquiciador posea un negocio desarrollado, que pueda proporcionar un compromiso a largo plazo, apoyo tecnológico, capacitación empresarial y otros servicios. El franquiciador debe tener experiencia previa en términos de propiedad y operación en dos puntos de venta como mínimo durante al menos un año antes de que pueda establecer su propia franquicia en China (EU SME Centre, 2020).

Es muy recomendable ajustar la estrategia de acceso al mercado chino de acuerdo a las diferencias culturales. Idealmente, esto incluiría la adopción de un nombre chino capaz transmitir lo que es la marca y sonar similar a la pronunciación en inglés. Un buen ejemplo

de franquicias establecidas exitosamente en China son McDonalds, KFC y Starbucks, que han desarrollado productos únicos según los hábitos alimentarios de sus clientes chinos.

Tabla 8

Ventajas e Inconvenientes de las Licencias y Franquicias

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> - Menores costos de entrada al mercado (no hay gastos de producción, promoción, empaquetado o venta del producto). - El licenciataria/franquiciado ya tiene conocimientos y experiencia para ingresar el producto en el mercado. - Crea una oportunidad de ingresos pasivos. - Mayor impacto/exposición en el mercado. - Licencia: acceso casi instantáneo al mercado. - Franquicia: mayor uniformidad en el proceso de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Riesgo potencial de infracción de los derechos de propiedad intelectual - Menor control sobre el producto, incluida la promoción, el empaque y la venta. - Una mala elección de socio puede echar a perder la reputación de la marca. - Puede pasar un tiempo hasta percibir la entrada de regalías. - Si el producto tiene éxito, las ganancias son menores que las de una instalación local. - Licencias: muchos acuerdos de licencias no tienen garantía de exclusividad (a no ser que se especifique). - Franquicia: el franquiciador debe tener un modelo de negocio sólido y un año de funcionamiento en al menos dos puntos de venta.

7.3. ACUERDOS DE COOPERACIÓN ACCIONARIALES: INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA

Los inversores extranjeros pueden establecer diferentes formas legales en China, entre las que destacan las empresas de propiedad íntegramente extranjera (WFOE o WOFE), las *Equity Joint Ventures* (EJV), las *Cooperative Joint Ventures* (CJV), las Sociedad de inversión extranjera (FIPE) y las oficinas de representación.

Históricamente, los inversores extranjeros siempre se han decantado más por las EJV, las CJV y las WFOE para implantarse en China, y las denominadas Tres Leyes (Ley de WFOE, la Ley de EJV Chino-Extranjeras y la Ley de CJV Chino-Extranjeras) han servido como pilares fundamentales para regir la inversión extranjera en el país desde su creación en la década de los 80 (Cuatrecasas, 2021).

No obstante, el 1 de enero de 2020, con la entrada en vigor de la nueva Ley de Inversión Extranjera en China, las WFOE, CJV y EJV fueron agrupadas bajo el término único de “empresa de capital extranjero” (FIE), quedando anuladas las Tres Leyes y proporcionando un período de transición de cinco años para que las ahora denominadas FIE se adapten a la Ley de Sociedades (2018) y la Ley de Sociedades Anónimas (2006) chinas (Donnelly, 2021). Este importante cambio implica que, actualmente, las empresas extranjeras están regidas por las mismas leyes que las empresas nacionales, lo que supone un aumento de la protección de los intereses extranjeros y una mayor facilidad para las empresas extranjeras que deseen operar en China (Donnelly, 2021).

7.3.1. Empresa de capital extranjero (FIE)

Una empresa de capital extranjero (FIE, por sus siglas en inglés) es una estructura legal cuyo propósito principal es permitir la inversión de una corporación extranjera en ese país. Este término es usado con mayor frecuencia cuando se tratan de negocios con China, pero también se usa en otras zonas de Asia.

Establecer una empresa en China como FIE puede ser beneficioso si la empresa necesita una presencia legal sustancial en el país, ya sea para establecer una empresa o un proyecto (por cuenta propia o con otros inversores locales) o para adquirir acciones u otros

valores en una empresa con sede en China (Donnelly, 2021). Según las necesidades de la empresa, las FIE en China pueden adoptar diferentes estructuras, incluyendo la de las ya mencionadas EJV, CJV y WFOE, pero hay que recordar que, gracias a la Ley de Inversiones Extranjeras, todos estos modelos de gestión ahora están sujetos a las mismas leyes que las empresas nacionales. Por otra parte, el artículo 42 de la Ley de Inversión Extranjera también especifica un período de transición de cinco años para que aquellas FIE que se establecieron de conformidad con las anteriores leyes a la Ley de Inversión Extranjera, puedan conservar sus formas organizativas originales y otros aspectos durante al menos cinco años a partir de la implementación de la misma.

Para establecer un FIE es necesario cumplir con tres procedimientos básicos: entregar un autoinforme del nombre de la empresa a la Administración Estatal de Regulación del Mercado (SAMR) o sus subsidiarias locales; conseguir la aprobación y presentar los permisos requeridos en la Comisión Nacional de Desarrollo y Reforma o administraciones permitentes; y por último, realizar el procedimiento de registro en el SAMR. Los registros posteriores al establecimiento incluyen principalmente el registro de divisas, la apertura de cuentas bancarias y el registro de aduanas (si corresponde) (Cuatrecasas, 2021).

Empresa de Propiedad Íntegramente Extranjera (WFOE)

La WFOE hace referencia a las empresas de responsabilidad limitada cuya propiedad pertenece en su totalidad a uno o más inversores extranjero. La WFOE es la forma empresarial que actúa como una filial dentro de China y es la forma más común adoptada por las empresas en China, ya que están completamente controladas por el inversor extranjero (Cuatrecasas, 2021). Esta estructura es adecuada en empresas cuyas principales actividades en China sean la fabricación y venta de productos, la prestación de servicios como investigación y desarrollo, o la consultoría empresarial (EU SME Centre, 2020).

La forma jurídica, la estructura de gobierno y las pautas de actividad de la WFOE ya funcionaban de acuerdo con la Ley de Sociedades de China, pero gracias a la Ley de Inversión Extranjera, el inversor extranjero ahora puede participar en industrias antes restringidas como la fabricación de ciertos automóviles, los seguros de vida o las

telecomunicaciones (este privilegio solo era posible en el caso de las JV)¹⁴. Adicionalmente, se han eliminado todas las antiguas regulaciones sobre el capital social (cantidad de capital que exige la ley para constituir una empresa) para facilitar la incorporación de WFOE a los inversores extranjeros (Trodec, 2021).

Tabla 9

Ventajas e Inconvenientes de las WFOE

Ventajas	Inconvenientes
- Mismo tratamiento legal y ventajas que una empresa nacional.	- El establecimiento es difícil y completar el procedimiento de registro es prácticamente imposible sin un servicio de empresa de consultoría.
- Control de gestión exclusivo sobre todas las decisiones y beneficios sin la participación del socio chino.	- La consolidación es costosa (se requiere el 15% de la inversión dentro de los primeros tres meses) (New Horizons, 2021)
- Autonomía total sobre los recursos humanos.	- Mayor responsabilidad: la WFOE debe familiarizarse con leyes y regulaciones complejas relacionadas con el empleo, los contratos, la nómina y los impuestos.
- Único destinatario de los beneficios del vehículo de inversión.	
- Capacidad para emitir facturas a los clientes en RMB y recibir ingresos en RMB.	
- Mayor protección de la propiedad intelectual y la tecnología.	

Desde el estallido de la pandemia de COVID-19, el gobierno chino ha promulgado nuevas políticas de desgravación fiscal para ayudar a los desafíos operativos inesperados, teniendo un gran impacto en las WFOE específicamente. Por ejemplo, debido a las

¹⁴ Aquellas WFOE dedicadas a negocios enumerados en la Lista negativa aún estarán sujetos a una revisión sustancial y aprobación regulatoria por parte del Ministerio de Comercio.

implicaciones de las prohibiciones de viaje, los bancos en China han facilitado soluciones alternativas como videoconferencias y entrevistas virtuales (Troadec, 2021).

Equity Joint Venture (EJV)

Una EJV es un tipo de JV creada por socios chinos y extranjeros que mantienen operaciones conjuntas y la propiedad de una corporación, y acuerdan la administración y la división del riesgo según sus respectivas aportaciones de capital social (Cuatrecasas, 2021). En comparación con las CJV, las EJV deben organizarse como sociedades de responsabilidad limitada. Durante el período de transición de cinco años, todas las EJV existentes deben adoptar la forma legal y la estructura de gobierno de acuerdo con la Ley de Sociedades china.

Uno de los cambios más sustanciales afecta al gobierno corporativo de EJV. Bajo la ya derogada Ley de EJV, el máximo órgano de toma de decisiones de una EJV era la junta directiva, mientras que ahora según la Ley de Sociedades, es la junta de accionistas. De esta forma, un accionista que posea dos tercios de la participación accionaria en una EJV de responsabilidad limitada puede tomar decisiones unilaterales sobre los asuntos importantes mencionados que anteriormente requerían la aprobación unánime de todos los directores de la junta que representan a todos los accionistas¹⁵ (Sheng et al., 2020).

Cooperative Joint Venture (CJV)

Una CJV es un tipo de JV donde los inversores extranjeros y los socios chinos hacen uso de la celebración de contratos para abordar cuestiones como las condiciones de inversión o cooperación, la distribución de ingresos o productos, la distribución de riesgos y pérdidas, los métodos de operación y gestión, entre otros. (Cuatrecasas, 2021). De esta forma, las partes extranjeras de una CJV disfrutaban de una flexibilidad considerable al negociar detalles como la estructura de gestión y el capital.

¹⁵ Aquellas EJV dedicadas a negocios enumerados en la Lista negativa aún estarán sujetos a una revisión sustancial y aprobación regulatoria por parte del Ministerio de Comercio.

No obstante, la mayoría de las CJV están organizadas como sociedades de responsabilidad limitada, y aunque también es posible basarse en un acuerdo de cooperación contractual (CJV real), debido a la responsabilidad ilimitada de los socios, no hay muchas CJV reales. Únicamente se hace uso de las CJV reales para determinados fines y actividades como la colaboración en la explotación de recursos naturales e inversiones de capital riesgo (EU SME Centre, 2020).

Las CJV existentes en China deberán revisar sus contratos de empresas conjuntas, estatutos y otros documentos de gobierno corporativo para identificar los cambios necesarios para cumplir con la Ley de Inversión Extranjera y la Ley de Sociedades.

Tabla 10

Ventajas e Inconvenientes de las JV

Ventajas	Inconvenientes
- Mismo tratamiento legal y ventajas que una empresa nacional.	- El establecimiento es complejo y el proceso para buscar un socio chino puede ser bastante largo.
- Se comparten costes y riesgos de entrada.	- Posibles problemas de gestión y protección de la propiedad intelectual
- Puede ser un paso previo a la WFOE en el que se obtengan conocimientos directos sobre la realidad del mercado.	- Posibilidad de fricciones entre las partes debido a diferencias culturales, estilos de dirección, prácticas de negocio, etc.
- Oportunidad para el intercambio de recursos: información, tecnología, experiencia	- División de beneficios.
- Acceso a la fuerza laboral existente del socio local, así como a sus canales de distribución.	- Pérdida de independencia.
- Acceso a la red del socio para construir relaciones sólidas y crecientes.	- Posibilidad de comportamiento oportunista por parte de algún socio.

7.3.2. Sociedad de inversión extranjera (FIPE)

En 2010, el Consejo de Estado publicó las Medidas administrativas sobre el establecimiento de empresas asociadas por empresas o particulares extranjeros en China (*Administrative Measures on Establishment of Partnership Enterprises by Foreign Enterprises or Individuals in China*). Estas medidas abrieron la puerta por primera vez para que las personas y entidades extranjeras inviertan directamente en sociedades en China.

Una sociedad de inversión extranjera (FIPE) es una entidad comercial de responsabilidad ilimitada sin requisitos mínimos de capital social. Según la ley de la República Popular China, las sociedades con fondos extranjeros pueden ser una sociedad general o una sociedad limitada. Sin embargo, la principal desventaja de una sociedad es que al menos uno de los socios debe asumir una responsabilidad ilimitada, por lo que a excepción del caso de los fondos de capital privado, no se han convertido en un vehículo muy popular para la inversión extranjera (Chancebridge, 2020).

Por otra parte, el procedimiento para establecer una FIPE es más simple que los requeridos para configurar una WFOE, EJV o CJV, y a no ser que el alcance de operación de la empresa FIPE incluya industrias que necesitan ser aprobadas antes del registro, no se requiere la aprobación del MOFCOM para el establecimiento de la empresa. En caso de estarlo la FIPE está sujeta al mismo procedimiento que las FIE con el MOFCOM (Chancebridge, 2020).

Tabla 11*Ventajas e Inconvenientes de las FIPE*

Ventajas	Inconvenientes
- Sin requisitos sobre capital social mínimo	- Al menos uno de los socios debe asumir una responsabilidad ilimitada
- Las personas físicas chinas también pueden ser socios.	- Los socios limitados no pueden ser socios ejecutivos.
- Las asociaciones no necesitan la aprobación del Ministerio de Comercio	- Al no estar regulados bajo las mismas leyes que las FIE, no se pueden establecer en todas las industrias (consultar catálogo de inversiones).
- El establecimiento de asociaciones lleva como máximo 20 días.	
- Las asociaciones evitan la "doble imposición" de impuestos que poseen otras empresas con inversión extranjera (es decir, impuestos cuando la empresa gana beneficios la empresa e impuestos cuando se los distribuyen).	

7.3.3. Oficina de representación (OR)

Tener una presencia física real en China puede ser parte de una estrategia a largo plazo para ingresar a China y en el caso de las oficinas de representación se puede lograr con relativa facilidad en un par de meses.

Una oficina de representación (OR) no es una entidad legal, sino una oficina de enlace para la sede de la empresa en el país de origen. Como oficina de enlace, la OR tiene prohibido participar en actividades lucrativas. Sus funciones principales son realizar estudios de mercado, promover los productos de su sede, es decir, la empresa extranjera, realizar actividades comerciales en nombre de la empresa extranjera, actuar de enlace con los clientes europeos que tienen presencia en China y fomentar los intercambios de tecnología

(Cuatrecasas, 2021). Por esta razón, las oficinas de representación también se han utilizado tradicionalmente como primer paso para afianzarse y ganar presencia en China.

Las OR solo pueden realizar actividades limitadas debido al hecho de que la empresa extranjera es responsable de todos los pasivos que puedan surgir (por ejemplo no pueden emitir recibos ni firmar contratos en su propio nombre). La falta de un requisito de capital mínimo para registrar una OR en China garantiza que la empresa no participará en actividades de mercado y solo gestionará las relaciones existentes (EU SME Centre, 2020).

Además, las OR deben someterse a una inspección anual realizada por la Administración de Industria y Comercio local y las autoridades fiscales y tributan de acuerdo con las regulaciones pertinentes (EU SME Centre, 2020).

Tabla 12

Ventajas e Inconvenientes de las OR

Ventajas	Inconvenientes
- Es uno de los métodos más rápidos y fáciles de establecer una presencia en China.	- Las OR están sujetas a impuestos aunque no puedan generar beneficios.
- Sin restricciones sobre el tipo de negocio.	- No se puede transformar fácilmente en WOFE.
- Sin requisito de capital mínimo.	- Debe someterse a una inspección anual.
	- Limitado a cuatro miembros del personal extranjero.

7. EXPERIENCIAS REALES DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS ESPAÑOLAS EN CHINA

Una vez que ya conocemos las ventajas y desventajas de cada uno de los principales métodos de entrada al mercado chino, en este apartado recogeremos el proceso de internacionalización de cinco empresas españolas que se han afianzado con éxito en el mercado chino: tres empresas veteranas (ALSA, Técnicas Reunidas y Bodegas Torres) y dos empresas que han aterrizado hace relativamente poco tiempo (Gamesa e Inditex).

Posteriormente, analizaremos los factores más relevantes para el éxito empresarial de la internacionalización española en China a través de las conclusiones de diversos estudios y las experiencias previamente expuestas. El objetivo es señalar estrategias y comportamientos comunes que hayan mejorado la experiencia empresarial de los españoles, y compararlo con los modelos estándar de internacionalización.

ALSA

ALSA, la empresa multinacional española dedicada al transporte de viajeros por carretera, es conocida por ser una de las pioneras en la internacionalización de empresas españolas en China. La empresa ya participaba activamente en el mercado chino desde 1984, momento en el que la economía aún distaba enormemente de los niveles de liberación que encontramos en la actualidad.

La inversión en el sector de transporte colectivo por carretera aún estaba prohibida en el Catálogo de Inversiones. Sin embargo, tras ver la falta de vehículos privados en un país con más de mil millones de personas, Andrés Cosmen, presidente de ALSA China, decidió aventurarse y comenzar una empresa de taxis junto a un socio local en la ZEE de Shenzhen, a la que llamaría Nanyio Vehicles Transportation Services Co (González et al., 2014). Esta empresa se convertiría en la primera JV vinculada al sector del transporte de pasajeros del país y ateniéndose a las legislaciones locales, ALSA mantuvo el 49% del capital social y dejó el 51% en manos de su socio chino (González et al., 2014).

Desde el primer momento, Cosmen desarrolló una estrategia de crecimiento cuya competitividad radicaba en la calidad del servicio y no en su precio. El objetivo del plan era centrar la atención en una clientela de ingresos medio-altos, con fuerte potencial de demanda de servicios y con la capacidad de pagar tarifas más altas que las ofertadas por el transporte tradicional (González et al., 2014). Para lograr esto, a diferencia del modelo chino, la empresa de española estableció horarios fijos e incluyó diferentes beneficios como prestaciones (aire acondicionado, catering a bordo...), rutas por autopista, líneas hacia la costa y hacia los centros financieros, industriales y turísticos. (Ocampo, 2015).

La estrategia de Cosmen resultó siendo un éxito, pero no fue hasta la liberalización del sector de transportes por carretera en 1990, cuando ALSA lograría establecer nuevas empresas mixtas y construir, esta vez sí, sus estaciones de autobuses y otras áreas de servicio y de mantenimiento de vehículos (Ocampo, 2015). Posteriormente, la adquisición de conocimientos administrativos y la experiencia acumulada en el sector permitirían explotar el mercado de forma más directa. Como resultado, la colaboración inicial pasaría a convertirse en un proceso de absorción del socio local por la parte española. En 2009, tras 25 años, ALSA contaba con una flota de 5.182 vehículos –además de los taxis–, 8.300 empleados y 147 líneas que unían 538 destinos en 17 provincias.

Si bien la estrategia en Europa y China no han sido la misma, las alianzas estratégicas han sido un punto clave en la internacionalización de ALSA (González et al., 2014). En ambas regiones, el crecimiento de la compañía se ha visto impulsado por el gran interés en crear una fuerte imagen corporativa –identificable gracias al cuidado de los elementos tangibles fácilmente reconocibles (color de los autobuses, uniformes reglamentarios...)– y por la gran adaptación cultural y formación del personal según el mercado extranjero (González et al., 2014). Estos aspectos han aumentado la calidad y profesionalidad de la empresa, contribuyendo a trasladar con éxito su modelo de negocio al mismo tiempo que reducen la inseguridad del cliente extranjero.

TÉCNICAS REUNIDAS

La empresa de ingeniería española Técnicas Reunidas (abreviada como: TR) es la ingeniería europea líder en proyectos de petróleo y gas, y también es una de las principales empresas de ingeniería en el campo mundial del refino de petróleo. Fue fundada en 1960 y desde su creación ha diseñado y construido más de 1000 dispositivos industriales en más de 50 países.

La década de 80 fue un momento difícil para las empresas españolas que intentaban instalarse en China. En 1985, el expresidente Felipe González viajó a China para iniciar las negociaciones de una serie de ambiciosos proyectos y explorar las oportunidades comerciales que estaban surgiendo en China. No obstante, muchos de ellos acabarían fracasando. En 1988, TR fue pionera en el establecimiento de un gran proyecto tecnológico en China.

Así se dio la construcción de la planta petroquímica en la ciudad de Fushun (Liaoning), convirtiéndose en una de las primeras empresas de ingeniería y construcción establecidas por España en China a finales de los años 80. Este proyecto fue determinante para dar a conocer la tecnología, la ingeniería y los bienes de equipo españoles en el mercado chino. En la actualidad, esta planta continua llevando a cabo proyectos en muchos campos de China, incluidos servicios de ingeniería, gestión, puesta en marcha y operación de plantas industriales (Solana, 2016).

Posteriormente, en 1991, TR establecería una oficina en Beijing, donde, implementó otros proyectos y brindó servicios de diseño para las principales compañías petroleras de China y empresas de renombre internacional en los campos del petróleo, gas natural y petroquímicas. Entre los clientes de TR en China incluyen PetroChina, Sinopec, CNOOC, así como otras compañías petroleras multinacionales y nacionales como Saudi Aramco, BASF, Shell, Mobil, CEPSA y PDVSA (Solana, 2016).

No se puede concebir el éxito de este proyecto sin la participación de José Pedro Sebastián de Erice, diplomático (fue embajador de España en Alemania y China) y secretario general de Técnicas Reunidas durante bastantes años. José Pedro comprendía la importancia de las relaciones personales en el ámbito profesional chino (*guanxi*), por lo que se esforzó en desarrollar amistad con muchos empresarios chinos, incluso ya jubilados (Fanjul, 2020).

Además también tenía muy clara la importancia de los factores institucionales y políticos en las operaciones internacionales de la empresa (Fanjul, 2020).

Hasta finales de 2007, TR ha firmado un total de 18 contratos en China, por un valor total de 1.600 millones de euros (Solana, 2016). Además, a principios de 2020, China Energy Engineering Corporation (CEEC), conocida como Energy China cerró una importante compra a TR, Iberdrola, Naturgy y Ghesa, haciéndose con un 43%, un 11,3%, un 11,3% y un 34,4% respectivamente¹⁶.

BODEGAS TORRES

Si bien China supone una oportunidad prometedora, en la actualidad los comerciantes de vino españoles aún mantienen una actitud vacilante ante la falta de conocimientos sobre el mercado. Pese a ello, algunas empresas vitivinícolas españolas ya llevan bastante tiempo activas dentro de las fronteras chinas de forma exitosa. Tal es el caso de Bodegas Torres, la empresa catalana fundada en 1870 por Jaime Torres Vendrell.

A lo largo del siglo XX, Bodegas Torres se centraría en mejorar la elaboración de sus vinos y comenzaría su expansión internacional. La empresa ya había iniciado operaciones ocasionales en China durante los años 80 a través de exportación directa. Sin embargo, tras observar el crecimiento desmesurado de China, la empresa consideró oportuno establecer una internacionalización más directa que les permitiera estar presentes para cuando el mercado chino fuera más maduro.

Justo antes de ingresar al país, la empresa española realizó una encuesta sobre el mercado de vino en China. Les preocupó descubrir que más del 70% de los encuestados solo eran consumidores frecuentes del vino “estilo chino”, cuyo sabor difiere mucho del español. Pero aún con esos resultados, decidieron correr el riesgo (Liang, 2016).

En lugar de seguir su proceso de internacionalización estándar mediante filiales, prefirieron trabajar con un socio que les guiara en este nuevo mercado. Así, en 1997, Bodegas

¹⁶ Fuente: El Economista (22 de enero de 2020). <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/10313697/01/20/Energy-China-compra-las-ingenierias-de-Iberdrola-Naturgy-y-Tecnicas-Reunidas.html>

Torres estableció una JV junto a la famosa bodega china Great Wall Wines llamada “Zhangjiakou Great Wall Torres Winery Co.Ltd.”. A través de esta experiencia, la empresa española pudo experimentar muchas de las dificultades que presenta el mercado chino: escaso conocimiento de la cultura y el idioma, problemas en el sistema de distribución, discrepancias con las pautas de consumo local, burocracia, fiscalidad... (Cospedal, 2017).

La cooperación llegó a su fin pero la internacionalización no estaba resultado fructífera. Sin embargo, lejos de retirarse como estaban haciendo otras empresas españolas del sector agroalimentario, Bodegas Torres obtuvo una licencia de distribución, estableciendo, ahora sí, su propia filial en Shanghai bajo el nombre de “Shanghai Torres Wine Trading Co. Ltd.” (Actualmente conocida como Torres China).

Gracias al conocimiento en experiencias pasadas, la empresa implementó ciertos ajustes en su estrategia, entre los que destaca la contratación de profesionales autóctonos, la creación de su propio sistema distribución y la formación de una división permanente encargada de fomentar la imagen de la marca y promover sus productos a través de colaboración con otras empresas en la rama de la hostelería y la restauración (Liang, 2016). La bajada de los aranceles en 2001 tras la entrada de China en la OMC también favoreció la situación de la empresa, cuyos productos al fin estaban ganando terreno como vinos de gama media-alta (Cospedal, 2017).

En 2010, Bodegas Torres ya contaba con 8 tiendas propias y 29 puntos de venta en grandes superficies, posicionándose así como el tercer importador de vino más importante de China. El desarrollo de la tecnología además, está permitiendo más difusión en el sector y el establecimiento de un sistema de comercialización más directo. Para ese entonces, Bodegas Torres ya no solo vendía los vinos de sus propios viñedos (tintos y blancos), sino que también proporcionaba visibilidad a otras 55 marcas y casi a 400 variedades de vinos (Liang, 2016).

A pesar del éxito de la bodega en la actualidad, no ha sido un camino fácil, ya que tal y como el propio presidente indica: “hasta el año 2000 perdimos un acumulado de un millón de dólares y hasta 2003 y 2004 cubrimos pérdidas”¹⁷.

¹⁷ Fuente: Expasión.com (25 de octubre de 2011). <https://www.expansion.com/accesible/blogs/toro-dragon/2011/10/25/las-claves-del-exito-de-bodegas-torres.html>

SIEMENS GAMESA

Siemens Gamesa (Siemens Gamesa Renewable Energy S.A) es una multinacional líder en el sector de las energías renovables, especialmente en el sector de la energía eólica. Siemens Gamesa nació en 2017 con la fusión de la empresa española Gamesa Corporación Tecnológica S.A. y la alemana Siemens Wind Power. No obstante, ya desde antes de su fusión, Gamesa era conocida por ser uno de los pocos casos significativos de internacionalización basada en la capacidad tecnológica por parte de una empresa española.

China es uno de los mercados de energía eólica más grandes y competitivos del mundo. A ojos de Gamesa, el país chino presentaba un gran potencial dados sus problemas de contaminación y de falta de suministro de electricidad. La empresa inició su paso por China en 1998, con la instalación de 12 aerogeneradores en la provincia de Gansu. Tras el incremento de ventas de aerogeneradores y un cambio en la legislación china, Gamesa decidió invertir en la construcción de una planta de montaje en Tianjin en 2005, que llamó Gamesa Wind (Tianjin) Co. Ltd. (Solana, 2016). Esta filial se dedicó a producir los principales componentes de un aerogenerador: palas, ensamblaje de nacelles, multiplicadoras y, ahora, electrónica de potencia. Hasta su fusión con la empresa alemana, Gamesa ya contaba con cuatro fábricas en Tianjin, que representaban alrededor de un tercio de la producción global, y suministró más de 4.000 MW en el país, el 13% del total de MW vendidos por la compañía a escala mundial¹⁸.

Por su parte, en 2010, la alemana Siemens Wind Power inició la producción en una planta cerca del puerto de aguas profundas de Yangshan, en la nueva área de Lingang (Shanghai), Esta localización fue ideal para el desarrollo del sector de la industria de la energía eólica marina (offshore), y ha permitido a Siemens Gamesa posicionarse como uno de los tres líderes del mercado en energía eólica marina. Su construcción recibió un fuerte apoyo de los departamentos gubernamentales, cuyas políticas preferenciales sentaron una base sólida para el desarrollo de la planta (Song, 2019).

Con el surgimiento de los fabricantes chinos de máquinas completas locales, muchas de estas ventajas hacia los fabricantes extranjeros han desaparecido. Algunas marcas

¹⁸ Fuente: Expasión.com (12 de julio de 2016)
<https://www.expansion.com/empresas/energia/2016/07/12/578490cf268e3e65698b45ad.html>

extranjeras incluso se han retirado del mercado chino por completo, pero para Siemens Gamesa aún quedan muchas oportunidades de negocio por explorar, especialmente en campo de las turbinas low speed wind, la energía eólica marina, y los mercados de operación y mantenimiento (O&M) eólico (Song, 2019). Según la página web oficial de la empresa, en 2019, Siemens Gamesa firmó su primer contrato con la compañía estatal china State Power Investment Corporation (SPIC), uno de los cinco mayores productores de energía de China, para el suministro de seis aerogeneradores SG 3.4-132 con una potencia flexible de 3,65 MW.

A día de hoy, Siemens Gamesa cuenta con gran experiencia comercial y una estrecha relación con los grandes grupos eléctricos del país. Ya cuenta con alrededor de 1.400 empleados repartidos en las diferentes oficinas y plantas de Pekín, Shanghai y Tianjin. En su camino al éxito, señalan la importancia de mantener fuertes lazos con los proveedores locales, las administraciones y obviamente, con los propios clientes (Solana, 2016).

ZARA

ZARA es una marca minorista de ropa de moda rápida perteneciente al grupo Inditex. Fue fundada por Amancio Ortega en A Coruña en 1975, y a día de hoy es una de las mayores empresas de distribución de moda del mundo. Inditex vende en 96 mercados (216 incluyendo la plataforma online) y cuenta con 6.758 tiendas físicas (marzo de 2021), según su web corporativa.

En cada nuevo mercado, la firma ha utilizado diferentes enfoques entre los que destacan la formación de JV, la concesión de franquicias y la gestión de sus propias subsidiarias. Este último ha sido el método utilizado en China, país que no solo proporciona gran cantidad de clientes, también proveedores cercanos (Arnau, 2014). A día de hoy, ZARA cuenta con un total de 163 tiendas en el país. En 2004, la marca ZARA entró en Hong Kong y a partir de 2014, se abrió gradualmente a la China continental donde rápidamente ganó consumidores.

El éxito de la marca ZARA en China se debe precisamente a su prominencia en términos de estratégica y estructura operativa. En primer lugar, la marca ZARA se posiciona como "moda rápida asequible", y apuesta por la producción de productos de moda con

"precio medio-bajo pero de alta calidad". El target de la marca, por tanto, son los grupos de consumidores de gama media (incluso alta) con interés por la moda y deseo de compra, pero que no se pueden permitir acceder a mejores marcas (Arnau, 2014). Estos aspectos han tenido un significativo impacto en la industria textil tradicional china, que pese a tener a su disposición al grupo de consumidores más grande del mundo, carecía de un posicionamiento estratégico preciso y era incapaz de satisfacer completamente las necesidades de todos. (Wenmi, 2019)

Su modelo de negocio permite a los consumidores a elegir, probarse y cambiar los productos a voluntad. Además, el personal de servicio de la tienda es responsable de la gestión de la mercancía, de atender la caja y del mantenimiento de seguridad de la tienda. Por otra parte, la marca ZARA cuenta con 12 tallas diferentes, y los productos ya no se reabastecen cuando se agotan, sino que se hace uso del fenómeno de la "escasez de productos básicos" para captar a sus consumidores (Arnau, 2014). Este sistema ha sido muy valorado entre los compradores chinos y se ha convertido en modelo de referencia de muchos establecimientos chinos en este sector (Wenmi, 2019).

Por último, ZARA también ha hecho uso de las plataformas digitales de compras más conocidas en China como Taobao para aumentar las ventas, promover sus modelos en preventa y promocionar la salida de futuros productos (Wenmi, 2019). La firma también ha cooperado con la plataforma de comercio electrónico Tmall del grupo Alibaba para proporcionar más servicios digitales a sus compradores. Ahora, los visitantes de la tienda pueden pagar a través de la plataforma o incluso escanear los códigos de barras de sus productos favoritos y esperar a que un encargado de la tienda lleve la ropa directamente a un probador (Youyou, 2019).

En el caso de Pull&Bear, Bershka y Stradivarius, el grupo Inditex ha decidido cerrar paulatinamente todas sus tiendas físicas para centrarse únicamente en la venta online, donde se concentran la mayor actividad de compra. La decisión fue tomada en enero de 2021, e irá

acompañada del testeo de nuevas herramientas tecnológicas para impulsar la compra como el Live streaming y la creación de miniprogramas en WeChat.¹⁹

Como contraparte, Internet es justamente donde la marca ha recibido ofensivas ocasionales por partes de los internautas chinos y del propio gobierno del país. Por ejemplo, el 12 de enero de 2018, debido a que el sitio web de ZARA se refirió a Taiwán como "país", la Administración del Ciberespacio de China condenó de ilegal el contenido y ordenó su edición inmediata. Ese mismo día, antes de las 18:00, ZARA ya había publicado una disculpa oficial en su sitio web, pero la persona competente a cargo de la Administración del Ciberespacio de Shanghai señaló que Internet no es un lugar fuera del alcance de la ley, y que aquellas empresas extranjeras que hagan uso de ella deberán acatar y operar de conformidad con las leyes y reglamentos de China. En otra ocasión, el 15 de febrero de 2019, ZARA lanzó una nueva promoción de productos cosméticos a través Weibo, en la que una foto de la modelo china Li Jingwen con pecas en el rostro causó controversia al considerarse una difamación contra la mujer asiática.

7. 1. AJUSTE DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS AL MODELO ESTÁNDAR DE INTERNACIONALIZACIÓN

A continuación, procederemos a analizar el comportamiento de las empresas españolas durante su proceso de instalación y desarrollo en el mercado chino. Mediante un estudio más profundo sobre la elección de la forma de entrada y las barreras de entrada más comunes, determinaremos cuáles han sido aquellos factores que han contribuido al éxito empresarial.

Para lograr este objetivo, haremos uso de dos estudios recientes: el artículo “La empresa española en China: Formas y barreras de entrada” (2016) de Àngels Niñerola y Maria-Victoria Sanchez-Rebull, y el capítulo “Una radiografía de la empresa española” (2016) de Gonzalo Solana Gonzalez. El primer estudio recoge las experiencias de internacionalización en China de quince empresas españolas durante el periodo 2012-2014,

¹⁹ Fuente: [eleconomista.es](https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/10979712/01/21/Inditex-cerrara-casi-100-tiendas-en-China-para-centrarse-en-el-mercado-online.html) (8 de enero 2021). <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/10979712/01/21/Inditex-cerrara-casi-100-tiendas-en-China-para-centrarse-en-el-mercado-online.html>

y el segundo utiliza los datos de una encuesta diseñada por la Cátedra Nebrija-Santander en Dirección Internacional de Empresas para obtener una “radiografía” que muestren aspectos comunes entre los encuestados.

Entre las conclusiones sobre la forma de entrada de las empresas españolas en China podemos destacar:

1. Tradicionalmente, China no ha sido un destino primordial para la inversión de las empresas españolas, quienes tienden a preferir otros destinos geográficos más cercanos (Niñerola y Sanchez-Rebull, 2016). Este también ha sido el caso de las cinco experiencias anteriores.

“El primer destino donde las empresas de la muestra invirtieron fue mayoritariamente en países más cercanos geográfica o culturalmente, como en Europa o Latinoamérica, respectivamente. Las empresas que eligieron China como primer país de inversión fueron las que iniciaron la internacionalización más tarde, hace menos de cinco años”. (Niñerola y Sanchez-Rebull, 2016, pp. 9-10)

2. Solana (2016) concluye que el principal factor que ha movido a las empresas españolas a internacionalizarse a China ha sido ampliación de cuota de mercado y la expansión regional. No obstante, China también resulta atractiva por sus factores naturales (materias primas, factor trabajo y localización geográfica) y sus factores creados (tecnologías, know-how y capacidades organizativas).
3. Alrededor de la mitad de las empresas españolas prefieren un modelo de entrada secuencial: la exportación viene seguida de la formación de JVs –en ocasiones Oficinas de Representación–, que de proclamarse exitosas, llevan a la creación de WFOE (Niñerola y Sanchez-Rebull, 2016). Este modelo secuencial del que hablan los autores tiene bastantes similitudes al modelo escandinavo de 1990, que explica la omisión de etapas si se cumplía con unos ciertos requisitos. Por otra parte, hay empresas que han tomado directamente la forma de WFOE (Niñerola y Sanchez-Rebull, 2016).

“En la muestra también hay cuatro empresas que han cambiado [...] de una JV a una WFOE (Figura 1). La E7 lo hizo por un motivo regulatorio, porque en el momento de la entrada en China en su sector era necesario un socio local y después no. La E3 lo hizo porque tuvieron una mala experiencia con el socio, y la E1 y E2 porque utilizaron el socio para ganar conocimientos del mercado antes de establecerse en solitario”. (Niñerola y Sanchez-Rebull, 2016, pp. 10-11)

4. Algunas empresas se vieron obligadas a ingresar a China mediante JV debido a las imposiciones legislativas. Sin embargo, con la desregularización del comercio chino, las empresas españolas tienden a invertir más recursos en el país, y por tanto el número de WFOE aumenta en detrimento de las JV (Niñerola y Sanchez-Rebull, 2016).
5. Las empresas españolas constituidas a través de JV son las que presentan mejores resultados en las encuestas (Solana, 2016). Probablemente esto se daba a la ayuda de los socios locales, que cuentan con mayor conocimiento sobre cómo moverse en el entramado comercial chino. En este sentido, también destacan las empresas que han contado con OR durante su proceso de industrialización (Solana, 2016).
6. Cuando el nivel de especificidad de la operación es muy alto, las empresas españolas son más propensas a establecerse directamente mediante WFOE con el fin proteger la propiedad intelectual y de evitar filtraciones de tecnología o know-how.

“Evidentemente, hay una parte negativa de establecerse mediante una JV: la dificultad de proteger el know-how y la propiedad intelectual de la marca. [...] Por este motivo, algunas empresas como la E1, E2 y E3, cambiaron de forma jurídica una vez obtuvieron los conocimientos necesarios para establecerse por sí mismas.” (Niñerola y Sanchez-Rebull, 2016, p. 13)

Por su parte, entre las conclusiones so sobre las barreras de entrada de las empresas españolas en China podemos destacar:

1. Existencia de barreras culturales e idiomáticas: las diferencias culturales y las limitaciones en la comunicación (faltan extranjeros que hablen chino y chinos que

manejen el inglés) han puesto en riesgo el éxito de muchos proyectos de empresas extranjeras en China (Niñerola y Sanchez-Rebull, 2016; Solana, 2016).

“E1: *con este señor estuvimos negociando muchísimo, te sentabas en una mesa...te decía que sí, que sí a todo pero cuando lo veía por escrito, lo que él interpretaba y lo que era...nada que ver*”. (Niñerola y Sanchez-Rebull, 2016, p. 15)

En la actualidad, el interés de los españoles por el estudio del idioma chino va en aumento (es considerado uno de los “idiomas del futuro”). También existen grados relacionados con los estudios asiáticos que pretenden responder a esta demanda mediante la formación de profesionales con competencias específicas para las relaciones culturales, lingüísticas, políticas y económicas. Por su parte, en China, mientras que el inglés no capta la atención de los adultos, está ganando mucho terreno en espacial entre los más jóvenes.

2. Dificultad en el ámbito regulatorio y burocrático: Al igual que el resto de empresas extranjeras, las empresas españolas a menudo se preocupan las dificultades regulatorias y burocráticas que supone crear o expandir formalmente una empresa en China (Niñerola y Sanchez-Rebull, 2016; Solana, 2016). Las quejas más comunes giran en torno a la obtención de licencias y permisos, los laboriosos procesos, la obligatoriedad de un socio en ciertos campos y la inestabilidad de las restricciones (Niñerola y Sanchez-Rebull, 2016).

“Según la E7, *“cualquier interacción a nivel burocrático-administrativo con China es complejo. De hecho, este proceso de crear la filial nos está llevando mucho más tiempo de lo que habíamos previsto inicialmente.”* El director general de la E10 en China también considera que su sector está muy regulado en este país lo que limita sus decisiones tanto estratégicas como operativas. [...] El entrevistado de la E4 va más allá comentando que, *“además, estas restricciones son cambiantes por lo que la incertidumbre dificulta la toma de decisiones.”* (Niñerola y Sanchez-Rebull, 2016, p.14)

Sin embargo, también hay que reconocer la gran mejora de China en este aspecto. En 2015, China ocupaba el puesto 90 en facilidad para hacer negocios, y el

puesto 124 en facilidad para iniciar un negocio en la clasificación mundial realizada por el Grupo del Banco Mundial; en 2019, ya ocupaban el puesto, 31 y 27 respectivamente.

3. Aumento de la competitividad y riesgo de imitación: esta última década, las empresas chinas están más decididas que nunca a acortar distancias con el resto de multinacionales occidentales en términos de calidad y precio. Este aumento de la competitiva preocupa tanto a empresas españolas como extranjeras, quienes a su vez, temen ser víctimas de robos de imagen, tecnología, know-how o cualquier otro aspecto que implique una ventaja competitiva (Niñerola y Sanchez-Rebull, 2016). Hoy en día, China está tratando de reformar su imagen mediante nuevas leyes como la Ley de Inversión Extranjera, que asegura mayor protección y mayor facilidad para las empresas extranjeras que deseen operar en China.

“Aunque la E3 considera que en China no hay una protección de la propiedad intelectual estricta como en otros países, afirma, de igual modo que la E1 y la E9, que dedican muchos esfuerzos en este sentido para minimizar el impacto de la imitación.” (Niñerola y Sanchez-Rebull, 2016, p. 15)

4. Recursos humanos: las empresas españolas no solo están preocupadas el reclutamiento de personal capacitado y profesional, también por la retención de personal (Niñerola y Sanchez-Rebull, 2016; Solana, 2016). Para las empresas extranjeras la demanda de mano de obra de calidad sigue superando a la oferta y en la literatura también se señala la falta de fidelidad de los trabajadores a la empresa (Niñerola y Sanchez-Rebull, 2016).

La E15 añadía, con respecto a esta barrera, que para que un proceso de implantación funcione hace falta que al frente del proyecto haya profesionales de primer nivel y que esta condición muchas veces no se cumplía en China por la falta de compromiso de la empresa con el proyecto. (pag 15)

5. Sentimiento de desventaja: algunas empresas españolas comparten un sentimiento de desventaja en cuanto a oportunidades y capacidad frente a las empresas nacionales (Niñerola y Sanchez-Rebull, 2016). Esto se debe al trato preferencial que el gobierno china ha estado otorgando a la empresas nacionales. Actualmente, el gobierno está

realizando esfuerzos para evitar este tipo de comportamientos. En este sentido, ambos trabajos resaltan la importancia del *guanxi* dentro del plano empresarial.

“Según la E6, los chinos saben moverse entre ellos por lo que tienes que tener contactos chinos para realizar la inversión y la E8 añade que *“al final si no entiendes cómo piensan ellos y cómo hacen las cosas pues no vendes”*.”

(Niñerola y Sanchez-Rebull, 2016, p. 16)

6. Los resultados de la encuesta de Niñerola y Sanchez-Rebull (2016) concluyen que la mayor preocupación de las empresas españolas son las barreras culturales e idiomáticas, mientras que Solana (2016) determina en su estudio que la selección y gestión de los recursos humanos ha sido el principal factor señalado por las empresas encuestadas seguidas de las diferencias culturales y la dificultad de los trámites burocráticos. Otro de los puntos que se repiten entre las empresas españolas entrevistadas es que “los chinos confían más en otro chino que en un occidental”. (Niñerola y Sanchez-Rebull, 2016, p. 14)

CONCLUSIÓN

Como una de las economías de más rápido crecimiento en el mundo, China continua atrayendo empresas de todas las formas y tamaños a su mercado. Sin embargo, una de las preguntas más desafiantes para las empresas sigue siendo cómo ingresar al mercado chino.

Después de revisar la literatura existente y analizar las diversas guías de internacionalización para empresas extranjeras en China, hemos logrado determinar qué tipo de estrategias son más aptas para según qué empresa y qué factores deben considerarse durante el proceso de ingreso al país. Como indicamos en nuestro trabajo, para introducirse al mercado chino de forma óptima es necesario contar con la experiencia, o al menos, con el conocimiento y los recursos necesarios para construir una base sólida de distribuidores y clientes. Para este primer paso, muchas empresas deciden comenzar a recolectar conocimientos y familiarizarse con la legislación a través de la exportación o del establecimiento de Joint Ventures. Una vez que la reputación de la empresa mejore y se observe un notable éxito en un área específica, la creación de filiales propias y la operación de la empresa con el 100% de propiedad se convertirá la estrategia final en el proceso de expansión. Atendiendo a las experiencias aquí expuestas, podríamos hablar de un patrón general basado en el *modelo de Uppsala* revisado combinado con la teoría del enfoque de redes, donde en algunos casos, el carácter gradualista de la internacionalización surge a raíz de las –cada vez menos– restricciones legislativas del gobierno chino.

Por otra parte, también hemos estudiado las zonas más influyentes y abiertas a capital extranjero del mercado chino, entre las que cabe destacar las numerosas ventajas de las ciudades de segundo, e incluso, tercer nivel. El entusiasmo de estas ciudades por trabajar con las empresas extranjeras en beneficio mutuo, se acompaña de menores costos operativos y atractivas políticas de atracción de IED, que brindan grandes oportunidades comerciales en entornos con aún no tanta competencia extranjera. Entre los sectores más importantes, el propósito de China de lograr un crecimiento de calidad está redirigiendo el capital extranjero hacia sectores relacionados con las energías limpias, la alta tecnología y el I+D. Además y con motivo de la pandemia de COVID-19, el sector sanitario está planteando nuevos retos en el mercado chino que pueden ser cubiertos mediante la colaboración mutua entre empresas internacionales y chinas.

Finalmente, el análisis de experiencias reales de diversas empresas españolas en China nos ha ayudado a demostrar una vez más, la necesidad de contar con profesionales especializados en el ámbito chino, capaces de gestionar y fortalecer las relaciones con los socios de la red.

Todos los datos aquí proporcionados pueden ser de utilidad para aquellas empresas interesadas en introducirse al mercado chino o que busquen ampliar de forma general su conocimiento sobre el país.

Referencias

- Arcega, E. (2019). *50 preguntas para entender el mercado chino*. ICEX España Exportación e Inversiones. <https://cutt.ly/7Q9z0Oz>
- Administración General de Aduanas de la República Popular de China (2021). *Review of China's Foreign Trade in 2020*. <http://english.customs.gov.cn/Statics/436edfa3-b30d-45cd-8260-7d5baf34a5a8.html>
- Arnau, M. D. (2015). *El modelo de internacionalización de ZARA* [Tesis doctoral, Universitat Politècnica de València]. <http://hdl.handle.net/10251/46754>
- Atkinson, R. (2020) *Innovation Drag: China's Economic Impact on Developed Nations*. Information Technology & Innovation Foundation. <https://itif.org/publications/2020/01/06/innovation-drag-chinas-economic-impact-developed-nations>
- Barber, P. J. y Darder, L. F. (2004). *Dirección De Empresas Internacionales*. PEARSON PRENTICE HALL. https://www.academia.edu/26490061/Direccion_de_empresas_internacionales
- Canal 中国日报 CHINADAILY 官方频道 OFFICIAL CHANNEL. (18 de noviembre de 2020). *China's high-tech industrial zones, a unique growth engine* [Archivo de Vídeo]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=tIgdSP6q9gs&t>
- Chancebridge. (11 de mayo de 2020). *Considering Foreign Invested Partnership Enterprises*. <https://www.chancebridge.com/en/zhuoweiresearch2/1781.html>
- China Global Television Network. (01 de junio de 2020). *China releases master plan for Hainan free trade port*. <https://news.cgtn.com/news/2020-06-01/China-releases-master-plan-for-Hainan-free-trade-port-QYkZQtO6oo/index.html>

CMS Laywers. (7 de julio de 2020). China introduces new Negative List 2020 and new FTZ Negative List 2020. <https://cms.law/en/chn/publication/china-introduces-new-negative-list-2020-and-new-ftz-negative-list-2020>

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (2021). *Global foreign direct investment fell by 42% in 2020, outlook remains weak*.
<https://unctad.org/news/global-foreign-direct-investment-fell-42-2020-outlook-remains-weak>

Consejo Económico y Social de España (2012). *La internacionalización de la empresa española como factor de competitividad* (nº 02/2012).
<http://www.ces.es/documents/10180/18510/Inf0212>

Cospedal, R. (2017). Internacionalización de la empresa Bodegas Miguel Torres S.A.
[Archivo PDF]. <https://cutt.ly/JQ8Atnc>

Cuatrecasas. (2021) *Doing business in China. 2021 Edition*.
https://www.cuatrecasas.com/es/publicaciones/doing_business_in_china_2021.html

Deloitte. (2020). *Doing business in China 2020*.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/international-business-support/deloitte-cn-csg-doing-business-in-china-2020-en-201102.pdf>

Donnelly, D. (15 de marzo de 2021). *What is a Foreign Invested Enterprise (FIE)?* New Horizons. <https://nhglobalpartners.com/foreign-invested-enterprise-fie/>

EU SME Centre. (2020) *Ways to enter the Chinese market. Are you ready for China?*
http://www.iberchina.org/files/Ways_to_enter__the_Chinese__market_en.pdf

Fanjul, E. (10 de mayo de 2020). *En memoria de José Pedro Sebastián de Erice*. Iberglobal. <http://iberglobal.com/atriumblog/?p=627>

- Gelmetti, C. y Feijóo, J. (2011). *Pymes globales estrategias y prácticas para la internacionalización de Pymes* (2a. ed.). Ugerman Editor.
https://fama.us.es/permalink/34CBUA_US/3enc2g/alma991013265522004987
- González, B., López, D. y Vidal, M. M. (2014) Cooperación e internacionalización: el caso de ALSA. *Revista de Historia Industrial*, 55(2), 169-195. <https://cutt.ly/RQ8UQxH>
- Hadley, R. y Wilson, H. (2003). The Network Model of Internationalization and Experiential Knowledge. *International Business Review*, 12(6), 697-717.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2003.01.001>.
- Hedley, M. (s.f.). *China Market Entry Strategy: A Guide To Entering Chinese Business-to-Business Markets*. B2B International.
<https://www.b2binternational.com/publications/china-market-entry/>
- Haitao, W. (15 de diciembre de 2018). *China-España: Gran potencial de cooperación económica y comercial* [1º Discurso]. Jornada online organizada por la Embajada de la República Popular China y Prensa Ibérica.
- Hernández, G. (2006). *Diccionario de Economía*. Universidad Cooperativa de Colombia.
<https://cutt.ly/qQ96YvZ>
- Hiebaum, K. (2009). *Internacionalización mediante la globalización: el regionalismo y su apertura a la internacionalización*. El Cid Editor.
https://fama.us.es/permalink/34CBUA_US/3enc2g/alma991013271596904987.
- INTERPORC. (15 de abril de 2021). *El sector porcino logra un nuevo récord histórico en exportaciones con cerca de 3 millones de toneladas*.
<https://interporc.com/2021/04/15/sector-porcino-record-exportaciones-3-millones-de-toneladas?cat=blog/el-ayer-y-hoy-del-cerdo>

Investcorp. (2020). *The Rising Post COVID-19 Opportunities in China and Southeast Asia*.

<https://www.investcorp.com/wp-content/uploads/2020/10/The-Rising-Opportunities-in-China-and-Southeast-Asia-post-Covid19.pdf>

Johanson, J. y Mattsson, L.G. (2015). Internationalisation in Industrial Systems — A

Network Approach. En: Forsgren M., Holm U., Johanson J. (Eds.), *Knowledge, Networks and Power* (pp.111-132). Palgrave Macmillan.

<https://www.researchgate.net/publication/299026248>

Johanson, J. y Vahlne, J. (1977). The Internationalization Process of the Firm: A Model of

Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.

<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>

Johanson, J. y Vahlne, J. (1990). The mechanisms of internationalization. *International*

Marketing Review, 7(4), 11-24. <https://doi.org/10.1108/02651339010137414>

Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975). THE INTERNATIONALIZATION OF THE

FIRM: FOUR SWEDISH CASES. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323.

<https://doi.org/10.1111/J.1467-6486.1975.TB00514.X>

Liang, G. (14 de abril de 2016). *西企业转化中国市场缺陷为发展契机*. Ouhua.

<http://www.ouhua.info/2016/0414/6646.html>

Lijing, Y. y Yun, F. (2013). *Successful Entry Strategies on the Chinese Market. A Case*

Study of a Swedish Industrial Company: SKF [Tesis doctoral, Halmstad University, Sweden]. [https://www.diva-](https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2%3A631487/FULLTEXT01.pdf)

[portal.org/smash/get/diva2%3A631487/FULLTEXT01.pdf](https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2%3A631487/FULLTEXT01.pdf)

- Masiero, G. (2011). Las Township and Village Enterprises (TVE) y su contribución al empleo y a las exportaciones chinas. *Estudios Internacionales*. 38(152).
<https://doi.org/10.5354/0719-3769.2006.14365>.
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2021). *Informe Trimestral de Comercio Exterior. Primer Trimestre de 2020*. <https://cutt.ly/zQ9vfO3>
- National Bureau of Statistics of China (2021). *China Statistical Yearbook 2020*. China Statistics Press. <http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2020/indexeh.htm>
- Niñerola, A. y Sanchez-Rebull, M. V. (2016). La empresa española en China: Formas y barreras de entrada. *Intangible Capital*, 12(1), 223-245.
<http://dx.doi.org/10.3926/ic.694>
- Ocampo, J. (2015). De la arriería al autobús: Cosmen/ALSA, de empresa familiar a firma internacional. *TST*, 18, 40-63.
https://www.tstrevista.com/tstpdf/tst_28/articulo28_02.pdf
- Pieschacón, D., Martínez de Salinas, L. y Salvador, A. (2021). *Emprendimiento y startups españolas en China. Apoyos y plataformas 2021*. ICEX España Exportación e Inversiones, <https://cutt.ly/tQ00QXE>
- Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73-93.
- Salem, D. (1981). The Joint Venture Law of the Peoples' Republic of China: Business and Legal Perspectives, *Md. J. Int'l L.* 73(7), 73-180.
<https://digitalcommons.law.umaryland.edu/mjil/vol7/iss1/9>
- Sheng, J., Xu, C. y Cai, W. (2020). *China FIL: Changes to Corporate Governance of Sino-Foreign Joint Ventures*. Pillsbury. <https://www.pillsburylaw.com/en/news-and->

insights/china-new-foreign-investment-law-part-three-changes-to-corporate-governance.html

Solana, G. (2016). *China: una necesidad para una empresa global: experiencias de internacionalización de empresas I*. Santander. Universidad Antonio de Nebrija.

https://fama.us.es/permalink/34CBUA_US/3enc2g/alma991013272385404987

Song, Q. (13 de febrero de 2019). *西门子歌美飒：在临港这片开放的沃土上创造辉煌*.

Lingang Group.

https://www.shlingang.com/lg1/lingangjituan/xwzx/zcgx/201902/t20190214_16948.shtml

Troade, M. L. (2021). *What is a WFOE in China – Setting Up a WFOE In China*. New

Horizons. <https://nhglobalpartners.com/wfoe-china-wholly-foreign-owned-enterprise/>

UNCTAD (2021). *Global foreign direct investment fell by 42% in 2020, outlook remains*

weak. <https://unctad.org/news/global-foreign-direct-investment-fell-42-2020-outlook-remains-weak>

Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product

Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207.

<https://doi.org/10.2307/1880689>

Wenmi. (25 de mayo de 2019). *ZARA 品牌的运营模式分析及对中国服装业的启示*.

<https://www.wenmi.com/article/ps1jsk0469qp.html>

Wong, D. (31 de julio de 2020). *China's Healthcare Industry – Opportunities in*

Telemedicine and Digital Healthcare. China Briefing. <https://www.china->

briefing.com/news/china-investment-outlook-telemedicine-digital-healthcare-industry/

Xie, Y. y Dutt, A. (1993). Foreign Joint Ventures in the People's Republic of China, 1979 to 1985. *GeoJournal*, 29(4), 385-397. <http://www.jstor.org/stable/41145933>

Zhang, Y. (2020). *China to promote high-quality development of national high-tech zones to catalyze entrepreneurship, innovation*. The State Council of the People's Republic of China http://english.www.gov.cn/premier/news/202007/01/content_WS5efc9c7ac6d05a0f89706812.html