

# Multinacionales chinas

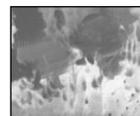
## El nuevo reto del escenario global

Diego Quer Ramón\*  
Enrique Claver Cortés\*  
Laura Rienda García\*

**En los últimos años, una nueva generación de multinacionales chinas se ha lanzado a conquistar los mercados globales, protagonizando importantes adquisiciones internacionales, impensables hasta hace poco tiempo. Este trabajo pretende analizar la naturaleza de este fenómeno emergente, mostrando los motivos para la expansión internacional de las multinacionales chinas, los factores que facilitan y obstaculizan este proceso, las modalidades de entrada que utilizan y las implicaciones estratégicas de su irrupción en el nuevo escenario global para las empresas occidentales.**

**Palabras clave:** empresas multinacionales, expansión exterior, estrategia empresarial, restricciones a los intercambios, modos de producción, China.

**Clasificación JEL:** F23, M16.



COLABORACIONES

### 1. Introducción

Hace 200 años Napoleón se refería a China como un gigante dormido que era preferible dejar dormir, porque cuando despertase haría temblar el mundo. De hecho, algunos historiadores económicos argumentan que no estamos delante del nacimiento de un nuevo poder económico, sino más bien de un renacimiento. Los chinos llaman a su propio país *Zhong Guo*, que significa «país del centro» o «reino cen-

tral», y es que no es la primera vez que China se sitúa entre las primeras potencias del mundo. A lo largo de su milenaria historia, ha vivido varios periodos de gran esplendor y desarrollo. Bajo la hegemonía de la dinastía Han occidental, entre los siglos III a.C. y I, China abrió importantes rutas comerciales, en particular la Ruta de la Seda, principal arteria comercial entre Asia y Europa durante siglos. Más tarde, durante la dinastía Ming, los siglos XIV al XVII supusieron una nueva época de crecimiento, que convirtieron a China en la primera potencia marítima del mundo.

Tras el final de la China imperial en 1911, se sucedieron varios años de inesta-

\* Departamento de Organización de Empresas. Universidad de Alicante. Campus de San Vicente del Raspeig.

CUADRO 1  
 PRINCIPALES OPERACIONES INTERNACIONALES DE LAS MULTINACIONALES CHINAS

Empresa china	Empresa objetivo	Tipo de operación	Año
TCL .....	Schneider Electronics (Alemania), fabricante de TV	Adquisición	2002
TCL .....	División de móviles de Alcatel (Francia)	Joint venture (control mayoritario)	2004
TCL .....	Filial de TV y DVD de Thomson (Francia)	Joint venture (control mayoritario)	2004
Lenovo .....	División de PCs de IBM (EEUU)	Adquisición	2004
TPV .....	División de monitores de PC y pantallas planas de TV de Philips (Holanda)	Adquisición	2004
Shanghai Automotive Industry Corporation (SAIC) .....	Ssangyong Motor (Corea del Sur), fabricante de automóviles	Adquisición parcial (51 por 100)	2004
Nanjing Automotive .....	MG Rover (Reino Unido), fabricante de automóviles	Adquisición	2005
China National Petroleum Corporation (CNPC) .....	PetroKazakhstan (Canadá), petrolera	Adquisición	2005

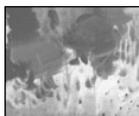
**FUENTE:** Varias noticias de prensa

bilidad, con una invasión japonesa y una guerra civil incluidas, que desembocarían en la proclamación de la República Popular China por parte de Mao Zedong en 1949. Su periodo de gobierno estuvo marcado por fuertes conmociones sociales y políticas, hasta la llegada al poder de Deng Xiaoping en 1978. Ese año marcó un antes y un después en la historia reciente de China, con la puesta en marcha de profundas reformas estructurales y un proceso de apertura conocido como la «política de puertas abiertas». Todo ello se ha traducido en una etapa de crecimiento y desarrollo que continúa hasta nuestros días.

Sus ventajas en coste y ser el país más poblado del mundo con alrededor de 1.300 millones de habitantes han permitido bautizarlo como «la gran fábrica mundial» o «el mercado potencial más importante del mundo». En los últimos 30 años, este gigante asiático ha experimentado una de las transformaciones económicas más rápidas y espectaculares de la historia moderna, con tasas de crecimiento superiores al 10 por 100 anual. Todo lo que hoy se escucha sobre China va acompañado de cifras millonarias. Actualmente es la cuarta economía del mundo por valor de su producción (sólo superada por EEUU, Japón y Alemania), el tercer ex-

portador e importador (después de EEUU y Alemania), el tercer receptor de inversión extranjera (tras Reino Unido y EEUU), el segundo consumidor de energía (después de EEUU), el segundo mercado de Internet tras EEUU (con unos 162 millones de internautas) y el primer mercado de teléfonos móviles (con unos 500 millones de usuarios). Además, es el primer productor de algodón, acero, electrodomésticos de gama blanca, carne porcina, textil o calzado.

Tradicionalmente, esta producción se ha asociado al bajo coste, pero muchas empresas chinas se están especializando en productos y tecnologías cada vez más sofisticados. Haier es líder mundial en fabricación de frigoríficos, Huawei produce equipos para acceso a Internet de banda ancha más avanzados que algunas empresas occidentales, BYD es el mayor fabricante mundial de baterías de níquel-cadmio y ostenta la cuarta parte del mercado mundial de baterías para móviles, Johnson Electric es el productor líder mundial de pequeños motores eléctricos, Pearl River Piano Group es el mayor productor mundial de pianos y China International Marine Containers mueve el 50 por 100 de los contenedores del transporte internacional.



COLABORACIONES

CUADRO 2  
PANORÁMICA DE LA IDE EMITIDA POR CHINA (EN MILLONES DE DÓLARES)

	1990-2000 (media anual)	2002	2003	2004	2005	2006
Flujo de IDE.....	2.195	2.518	-152	1.805	11.306	16.130
	1980	1990	2000	2004	2005	2006
Stock de IDE acumulado .....	—	4.455	27.768	35.005	46.311	73.330

FUENTE: UNCTAD (2006) y Ministry of Commerce of the People's Republic of China.

Estos nombres quizá todavía no sean demasiado familiares en Occidente, pero representan a una nueva generación de multinacionales chinas que se han lanzado a conquistar los mercados globales. No en vano algunas de ellas han protagonizado operaciones internacionales de gran envergadura, impensables hasta hace muy poco (Cuadro 1).

En los últimos años se ha producido un notable incremento de los flujos de inversión directa en el exterior (IDE) emitidos por China (Cuadro 2). Según datos del MOFCOM (*Ministry of Commerce*) chino, en 2006 la IDE emitida por China rebasó los 16.000 millones de dólares, alcanzando hasta finales de 2006 un *stock* acumulado superior a los 73.000 millones de dólares, con presencia en más de 160 países, destacando Hong Kong, EEUU y Rusia como principales destinos.

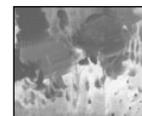
El prestigioso *ranking* Fortune Global 500, publicado anualmente por la revista Fortune, donde se clasifica a las 500 mayores corporaciones mundiales en función de su volumen de ingresos, ofrece también datos que permiten calibrar la magnitud de este fenómeno. En el año 2007 (Fortune, 2007) eran ya 24 las empresas chinas que aparecían en dicho ranking (cuando en 2006 había 20 y en 2005 figuraban sólo 15). Con ello, China se sitúa como el sexto país del mundo en número de empresas en Fortune Global 500 (tras EEUU, Japón, Francia, Alemania y Reino Unido). Dos petroleras (Sinopec, en el puesto 23, y CNPC, en el

24) encabezan la lista china, seguidas por la compañía de servicios públicos State Grid, en el puesto 29.

Como aproximación comparativa sobre la relevancia de estos datos, baste decir que en el *ranking* sólo aparecen nueve empresas españolas, siendo la mejor situada el Grupo Santander en el puesto 75. Además, estas tres empresas chinas se sitúan dentro de las cuatro más grandes de Asia, sólo superadas por la japonesa Toyota Motor. Por otro lado, Beijing (sede de 18 empresas) se sitúa como la quinta ciudad del mundo con mayor número de empresas en el *ranking*, por detrás de Tokio, París, Nueva York y Londres. Además, State Grid y CNPC son la 2ª y 3ª empresa del *ranking* por número de empleados (con 1,5 millones y 1 millón, respectivamente), sólo superadas por la estadounidense Wal-Mart (1,9 millones).

La creciente importancia de China en el escenario global se ha traducido en una proliferación de estudios empíricos en prestigiosas publicaciones internacionales durante los últimos años. No obstante, la mayor parte de ellos se han centrado en los negocios y la dirección de empresas en China, en particular de las joint ventures (JV) sino-occidentales establecidas en el país (Quer, Claver y Rienda, 2007). Dado el carácter emergente de la incursión de las multinacionales chinas en la arena internacional, mucho menos se conoce hasta el momento sobre ellas.

Con la pretensión de cubrir este gap, nuestro trabajo tiene como objetivo anali-



COLABORACIONES

zar el fenómeno de expansión internacional de las multinacionales chinas, buscando dar respuesta a los siguientes interrogantes: ¿qué motivos subyacen en sus decisiones de internacionalización?, ¿cuáles son los impulsores del proceso, así como los obstáculos que deben afrontar?, ¿qué modalidades de entrada utilizan?, ¿resultan aplicables los planteamientos tradicionales que han permitido explicar la expansión internacional de empresas de otros países?, o ¿cuáles son las implicaciones estratégicas para las empresas occidentales?

## 2. Motivos de la IDE de las multinacionales chinas

Ineludiblemente, reflexionar sobre este fenómeno emergente nos lleva a recordar la experiencia de las empresas de Japón y Corea del Sur que se expandieron durante la segunda mitad del siglo XX. Mientras que la escala temporal de la IDE china ha tenido que diferir necesariamente respecto a sus homólogos regionales, ha estado igualmente motivada por factores como los mercados domésticos saturados, la búsqueda de recursos naturales en el exterior y la necesidad de soportar barreras comerciales proteccionistas (Taylor, 2002). Estos paralelismos, unidos a las diferencias socio-culturales respecto a los países occidentales y a los recelos que despierta en ellos el miedo al «peligro amarillo», hacen que en cierta manera pueda parecer un *déjà vu* (Tung, 2005).

No obstante, los factores motivadores de la IDE china presentan una serie de rasgos diferenciadores (Deng, 2004). La IDE efectuada por empresas chinas no ha estado motivada por la búsqueda de eficiencia mediante la minimización de costes (tienen sus ventajas de coste en China, e incluso se trasladan al interior del país si suben los

costes en la zona costera). Además, las IDE utilizadas como plataformas de exportación, que han sido incentivo para algunas empresas de los Nuevos Países Industrializados del Sudeste Asiático, no lo han sido para las multinacionales chinas.

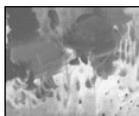
Al principio, la IDE china buscaba principalmente acceder a recursos naturales. No obstante, en los últimos años las motivaciones se han ampliado hacia otros objetivos, algunos comunes a los de multinacionales de todo el mundo. A continuación, vamos a repasar los motivos de dichas IDE, agrupándolos en tres bloques (Deng, 2004; Hong y Sun, 2006; Wong y Chan, 2003; Wu y Sia, 2002).

### 2.1. Búsqueda de recursos

La búsqueda de recursos, en particular naturales, ha sido uno de los objetivos tradicionales de la IDE china. Hasta 1991, estuvo concentrada en Canadá y Australia, extendiéndose a otros países durante los noventa, con un énfasis creciente en combustible y materias primas industriales. El ejemplo más significativo lo encontramos en la compra de la petrolera canadiense PetroKazakhstan por parte de CNPC, que representó hasta el momento la mayor adquisición internacional efectuada por una compañía china.

### 2.2. Búsqueda de mercados y diversificación

Al principio, la IDE china a menudo provenía también de la necesidad de diversificar mercados y obtener divisas. El establecimiento de filiales comerciales promocionaba las exportaciones chinas, ya que dichas filiales se erigían en canales de distribución y proporcionaban conocimiento del mercado.



COLABORACIONES

Recientemente, el mercado chino ha alcanzado su límite en algunos ámbitos, provocando un exceso de capacidad productiva en sectores como textil, bicicletas, calzado o electrodomésticos. Además, las empresas chinas afrontan restricciones cuantitativas a la exportación en otros países (incluso más severas que para empresas no chinas), por lo que la IDE productiva ha sido en muchos casos la solución para seguir accediendo a esos mercados.

Algunas grandes empresas estatales han efectuado IDE buscando diversificar riesgos. Esta estrategia se ha visto reforzada por la reforma comercial iniciada en los ochenta, que hizo perder su monopolio en China a algunas empresas. Un ejemplo es Sinochem, empresa estatal de comercio exterior que mantenía un monopolio sobre la importación y exportación de petróleo y fertilizantes químicos. Como resultado de las reformas, Sinochem tuvo que buscar nuevas líneas de negocio, que la han transformado en una compañía presente en sectores tan dispares como petróleo, química, turismo o inmobiliario.

Muchas pymes chinas también han buscado cultivar su ventaja comparativa en áreas en desarrollo del Sudeste Asiático, África y Latinoamérica. Esencialmente, se trata de proyectos a pequeña escala, intensivos en trabajo y de bajo valor añadido, donde las empresas chinas aportan equipamiento, maquinaria y materias primas, con lo que también contribuyen a aumentar las exportaciones desde China.

### **2.3. Búsqueda de activos estratégicos**

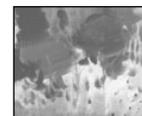
En los últimos años, algunas empresas chinas, más que explotar una ventaja competitiva existente, tratan de ampliar su

ventaja mediante la adquisición de activos estratégicos. Por un lado, buscan acceder a tecnología avanzada y *know how* directivo y productivo en países desarrollados, como es el caso de Haier, que fue una de las primeras empresas chinas que estableció una planta productiva en EEUU. También invierten en mercados desarrollados buscando marcas comerciales reconocidas a nivel mundial. Ejemplos de ello son las operaciones internacionales de Lenovo (con su compra de la división de PC de IBM) y TCL (con su adquisición de Schneider Electronics o las JV que le permitieron controlar los negocios de móviles de Alcatel y de televisión y DVD de Thomson).

## **3. La apertura exterior de las multinacionales chinas: luces y sombras**

### **3.1. Facilitadores de la IDE china: el papel del gobierno**

La internacionalización de las empresas chinas se ha visto favorecida por factores como el fuerte apoyo gubernamental, la habilidad para combinar dicho apoyo con la actuación emprendedora y la obtención de capital exterior, y la predisposición de empresas extranjeras para vender o compartir tecnología, *know how* y marca (Child y Rodrigues, 2005). En relación con esto último, las multinacionales chinas practican la «cooperación» (competencia y cooperación simultánea) con jugadores globales, tanto en origen como en destino; esos vínculos con rivales encajan bien en la filosofía *yin-yang*, profundamente arraigada en la cultura china: el lado *yin* (colaboración) y el *yang* (competencia) pueden ser vistos como dos caras mutuamente complementarias (Luo y Tung, 2007).



COLABORACIONES

Otro factor destacable son los rasgos personales de los directivos chinos (Zhang y Van den Bulcke, 1996), como ha ocurrido en Haier. Su presidente Zhang Ruimin asumió en 1984 la dirección de lo que iba a ser el germen de Haier: una fábrica de frigoríficos de Qingdao con enormes pérdidas. Desde entonces, su fuerte liderazgo ha acelerado la toma de decisiones y ha permitido a Haier expandirse en un gran número de países en poco tiempo (Liu y Li, 2002).

No obstante, el verdadero impulsor del proceso ha sido el gobierno. La IDE se empezó a permitir en 1979, pero estuvo prohibida para empresas privadas hasta 2003. Durante ese periodo inicial, la internacionalización de las empresas chinas estuvo muy controlada por el gobierno (Buckley *et al.*, 2007). El establecimiento de operaciones exteriores por parte de empresas chinas se convirtió en una de las políticas oficiales para la apertura de la economía (Hong y Sun, 2006), con un papel protagonista de las empresas estatales, consideradas instrumentos para conseguir los objetivos nacionales (Zhang y Van den Bulcke, 1996).

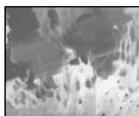
El año 2001 supuso un importante impulso, con el acceso de China a la Organización Mundial del Comercio (OMC) y, especialmente, con el anuncio del entonces presidente Jiang Zemin de la política de «salir al exterior». Esta iniciativa buscaba promover la competitividad internacional de las empresas chinas mediante la reducción de obstáculos a la IDE. En los próximos años, se espera que el gobierno siga incentivando el proceso. De hecho, tanto el actual presidente Hu Jintao como el primer ministro Wen Jiabao creen que la formación de grandes multinacionales ayudará a China a convertirse en un superpoder económico.

### 3.2. Limitaciones y obstáculos para las multinacionales chinas

Evidentemente, no todo son luces en este emergente ascenso de las multinacionales chinas. Como entrantes tardíos al comercio transnacional con menos experiencia en la globalización, es probable que estén en desventaja frente a sus homólogos asiáticos y occidentales. En particular, los principales problemas y retos que deben afrontar son los siguientes (Luo y Tung, 2007; Wu, 2007):

- Debido a su limitada experiencia en fusiones y adquisiciones, todavía tienen que demostrar si cuentan con las habilidades requeridas para afrontar las dificultades post-adquisición (por ejemplo, reconciliar las diferencias culturales).
- Les falta experiencia global (en particular, conocimiento específico de mercado, que tiene carácter tácito y sólo se adquiere por el *learning by doing*).
- Necesitan mejorar su innovación de producto y de proceso (ya que es difícil sobrevivir a largo plazo confiando sólo en adquisiciones para desarrollar conocimiento).
- La propiedad estatal de muchas de ellas puede hacerles vulnerables al riesgo político en países donde los activos que buscan son considerados estratégicos.
- El menor desarrollo de los mercados de valores en origen y la falta de transparencia derivada de sus vínculos estatales hacen que su gobierno corporativo sea generalmente más débil.

Algunas multinacionales chinas tratan de solventar estos obstáculos con distintas fórmulas. Haier intenta superar sus desventajas tecnológicas estableciendo centros de investigación en países desarrollados y alianzas con multinacionales occidentales (Liu y Li, 2002). Por su parte, Lenovo, en su integración con IBM, apela



COLABORACIONES

a los principios de franqueza, respeto y compromiso para unir a empleados de dos culturas distintas (Liu, 2007).

#### 4. Estrategias de entrada en el exterior de las empresas chinas

Apoyándose en sus ventajas, y buscando superar esos obstáculos, las empresas chinas han empleado principalmente tres estrategias de entrada en su proceso de internacionalización (Child y Rodrigues, 2005).

La primera de ellas es la producción de equipo original, mediante JV o licencias. Es una modalidad de internacionalización *inward* o interior, es decir, dentro de la propia China. Consiste en asociarse con una multinacional extranjera para obtener prácticas modernas que ayuden a fortalecer la competitividad internacional de cara a una posterior internacionalización *outward* o exterior. Ejemplos de esta estrategia los encontramos en las compañías chinas Galanz (actualmente el mayor productor de microondas del mundo), que cimentó su éxito en la producción para numerosas marcas internacionales, o Huawei (uno de los líderes mundiales en suministro de equipos para acceso a Internet a través de ADSL), que estableció inicialmente numerosas JV con empresas extranjeras.

La segunda modalidad de entrada es la adquisición. Es la que han seguido grandes empresas estatales de procesamiento de materiales, que han efectuado importantes adquisiciones para asegurar el suministro de materias primas. También la han utilizado empresas chinas fuera del sector primario, con la finalidad primordial de acumular fortaleza de mercado (acceder a tecnología, asegurar habilidades de I+D o adquirir marca internacional), siendo la adquisición una ruta rápida para ello.

Algunas de las adquisiciones comentadas anteriormente, como la de la división de PC de IBM por parte de Lenovo, ilustran esta estrategia.

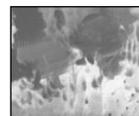
La tercera vía es la expansión orgánica internacional, que consiste en la creación de nuevas subsidiarias en otros países. La finalidad en este caso suele ser obtener ventajas de diferenciación en términos, por ejemplo, de adaptación a los gustos y necesidades locales, aunque también facilita el control directivo y las posibilidades de integración global. El fabricante de electrodomésticos Haier puede considerarse uno de los mejores ejemplos de empresa china que se ha internacionalizado principalmente siguiendo esta vía.

#### 5. Las multinacionales chinas y los marcos teóricos sobre internacionalización

Tradicionalmente se han empleado distintos marcos conceptuales para explicar la internacionalización de las empresas y el comportamiento de las multinacionales. Centrándonos en los más influyentes, vamos a reflexionar sobre el grado en que resultan aplicables en el caso de las empresas chinas.

##### 5.1. Modelo del Proceso

Este enfoque considera que muchas empresas siguen un proceso gradual de internacionalización cuyo inicio está condicionado por dos elementos (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977, 1990): la distancia psíquica, que provoca que la empresa empiece su apertura internacional en países que le sean más familiares; y el tamaño del mercado potencial, que puede llevar a entrar primero en mercados pequeños



COLABORACIONES

donde se precise un menor compromiso inicial de recursos o exista menor competencia. Partiendo de todo ello, el proceso de internacionalización puede transcurrir por una serie de etapas que implican sucesivamente un mayor compromiso, conforme se acumula experiencia y conocimientos.

En relación con este modelo, se ha observado que las multinacionales chinas que habían establecido JV con empresas occidentales dentro de China, lograron no sólo adquirir tecnología, sino también ciertas habilidades directivas y experiencia, que les han permitido saltar etapas en su proceso de internacionalización (Warner, Hong y Xiaojun, 2004; Young, Huang y McDermott, 1996; Zhang y Van den Bulcke, 1996). Esta trayectoria de salto la han seguido muchas multinacionales de mercados emergentes, que tienden a internacionalizarse muy rápido y no de modo incremental; como recién llegadas al escenario global, necesitan acelerar su ritmo de internacionalización para ponerse al nivel de otras empresas (Luo y Tung, 2007). Esta es otra de las justificaciones para el crecimiento de las adquisiciones internacionales por parte de empresas chinas en los últimos años.

No obstante, también se han observado algunos indicios del seguimiento de una serie de etapas (Young *et al.*, 1996). En ocasiones, la etapa exportadora (internacionalización *outward*) tiende a preceder al establecimiento de JV con empresas extranjeras dentro de China (internacionalización *inward*), ya que la primera proporciona las divisas necesarias para importar tecnología. Esas capacidades tecnológicas recibidas, una vez asimiladas, modificadas y mejoradas, estimulan a su vez modos más avanzados de internacionalización *outward*.

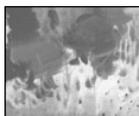
Respecto a la distancia psíquica, su influencia puede que dependa de los objeti-

vos de la empresa china: mientras que las inversiones que buscaban mercados sí que se dirigían en los primeros años a países donde dicha distancia es menor, las inversiones que buscan *know how* se han dirigido principalmente a países desarrollados de Norteamérica y Europa, más lejanos culturalmente (Young *et al.*, 1996). Además, muchas empresas chinas no se muestran recelosas ante la distancia psíquica, quizá ayudadas por las alianzas que han establecido en China con multinacionales de países desarrollados (Luo y Tung, 2007).

## 5.2. Paradigma Ecléctico

Otro de los planteamientos más conocidos es el Paradigma Ecléctico de Dunning (1981b, 1988) que, en este caso, se centra en la decisión de efectuar IDE. Su hipótesis principal es que la empresa se comprometerá con la IDE si se satisfacen tres condiciones simultáneamente: 1) posee una ventaja competitiva frente a empresas de otras nacionalidades (ventaja en propiedad); 2) resulta más beneficioso para la empresa internalizar esa ventaja a través de una extensión de sus propias actividades, antes que externalizarla mediante licencias o contratos con otras empresas (ventaja de internalización); y 3) es más provechoso explotar esa ventaja junto con algún factor vinculado al país de destino (ventaja de localización).

El Paradigma Ecléctico es aplicable a la expansión de las multinacionales de mercados emergentes hacia otros países en desarrollo en busca de ventajas de localización para aprovechar sus capacidades únicas, por ejemplo, las basadas en el bajo coste (Luo y Tung, 2007). No obstante, su aplicación al caso de las multinacionales chinas requiere tener en cuenta una serie de peculiaridades.



COLABORACIONES

Como apunta Mathews (2006), las empresas multinacionales procedentes de Asia Pacífico, incluidas las chinas, como recién llegadas al nuevo escenario global, no dependen para su expansión internacional de la posesión previa de recursos, como ha sido el caso de muchas multinacionales de los países de la Triada (EEUU, Europa y Japón). En cambio, estas nuevas empresas utilizan la expansión internacional para aprovechar recursos que de otro modo no estarían disponibles. Esa internacionalización es bastante diferente de aquella que busca explotar recursos existentes. Ello supone un reto al Paradigma Ecléctico, por lo que Mathews (2006) propone el marco LLL como alternativa complementaria:

- *Linkage* o vínculo. El punto de partida crítico para estas empresas es que no se enfocan en sus propias ventajas, sino en los recursos a los que se puede acceder desde fuera de la empresa.

- *Leverage* o apalancamiento. Radica en los modos mediante los cuales pueden establecerse vínculos con otras empresas para que los recursos puedan ser aprovechados o explotados; se relaciona con el grado en que son accesibles los recursos.

- *Learning* o aprendizaje. La aplicación repetida de los dos procesos anteriores puede resultar en el aprendizaje de la empresa para llevar a cabo esas operaciones de forma más eficiente.

Ante esta propuesta de reconsiderar el Paradigma Ecléctico, el propio Dunning (2006) ha respondido ofreciendo algunas reflexiones:

- Los determinantes de la IDE china que busca explotar activos son razonablemente explicados por el Paradigma Ecléctico, mientras que los determinantes de la IDE que busca aumentar activos encajan mejor con la idea de que, al menos, algunas de las ventajas competitivas de

las empresas «siguen» a la internacionalización más que «conducen» a ella.

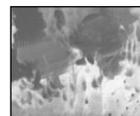
- No obstante, para llevar a cabo ese segundo tipo de IDE, la empresa tiene que poseer ciertas ventajas únicas; en el caso de China, podrían incluir la habilidad de generar fondos para adquirir una empresa extranjera y un favorable acceso a grandes mercados a través del espacio económico chino.

En cualquier caso, cada uno de los modelos presenta sus respectivos sesgos: hacia el interior de la empresa (el Paradigma Ecléctico) y hacia el exterior (el marco LLL). Por ello, y con la finalidad de obtener una visión más equilibrada, Li (2007) propone una integración de ambos.

### 5.3. Senda de Desarrollo de la Inversión

La Senda de Desarrollo de la Inversión es una aproximación teórica que propone la existencia de una relación sistemática entre el nivel de desarrollo de una economía y la naturaleza de la IDE que emite y recibe (Dunning, 1981a, 1986; Dunning y Narula, 1996). Según este enfoque, el desarrollo económico de un país tiene una influencia positiva tanto sobre la capacidad de internacionalización de las empresas domésticas como sobre las ventajas de localización que ofrece a las empresas extranjeras. El modelo establece varias fases de desarrollo, agrupando en las primeras etapas a los países menos desarrollados y en las últimas a los más avanzados o industrializados.

Dos estudios han abordado este modelo en el caso de China. Por un lado, Cai (1999), analizando el periodo 1979-1996, concluye que China se situaba al final de ese periodo en la segunda etapa de la Senda de Desarrollo de la Inversión: la IDE recibida crecía por la mejora de las



COLABORACIONES

ventajas de localización y la IDE emitida emergía gracias a la mejora de las ventajas en propiedad de las empresas chinas.

Por otra parte, Liu, Buck y Shu (2005), a partir de datos del periodo 1979-2002, sostienen que la IDE emitida por China parece ser consistente con la hipótesis de la Senda de Desarrollo de la Inversión, en cuanto a su relación con el nivel de desarrollo económico del país. El incremento del PIB per cápita en China y del valor de las inversiones en capital humano eran los dos factores que más afectaban al crecimiento de la IDE emitida por China.

#### 5.4. Otros marcos teóricos sobre internacionalización

Más allá de los marcos teóricos anteriores, otros estudios han tratado de aplicar algunos conceptos tradicionales de la internacionalización al caso de las empresas chinas. Así, Yiu, Lau y Bruton (2007) examinan la influencia sobre la IDE china de las redes en el país de origen, las capacidades tecnológicas y el carácter emprendedor. En primer lugar, observan que los vínculos de red en China, especialmente los institucionales, facilitan la IDE de sus empresas. En segundo lugar, obtienen que los efectos de las capacidades tecnológicas de la empresa dependen de la intensidad competitiva de la industria en China; las empresas chinas, particularmente las intensivas en I+D, muestran un mayor nivel de internacionalización cuando tratan de superar desventajas competitivas en origen. Finalmente, la intensidad del carácter emprendedor de la empresa china condiciona los efectos de las capacidades tecnológicas y los vínculos de red sobre la IDE.

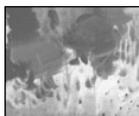
Por otra parte, Buckley *et al.* (2007) muestran tanto la existencia de una dimensión convencional como idiosincrásica. Desde una óptica convencional, la IDE

china está asociada positivamente con la proporción de personas de etnia china en la población de destino (proximidad cultural), con el tamaño del mercado de destino y con la política liberalizadora del gobierno chino. Desde una óptica idiosincrásica se obtiene que, en contra de lo previsto, la IDE china es atraída en lugar de desalentada por el riesgo político del país de destino. Esto puede atribuirse al bajo coste de capital que disfrutaban las empresas chinas (la mayoría estatales) como consecuencia de las imperfecciones del mercado de capital en su país. Además, su experiencia de operar en un entorno doméstico altamente regulado y controlado puede haberles dotado de unas ventajas necesarias para ser competitivas en otras economías emergentes.

Finalmente, también se han abordado cuestiones relativas a la organización, estructura de control y políticas funcionales de las multinacionales chinas. En líneas generales, el patrón directivo de sus operaciones exteriores presenta dos características (Warner *et al.*, 2004): un control por parte de la central, que es más fuerte cuando la multinacional china es estatal; y el legado chino socialista, así como su filosofía, que puede conducir a la formación de culturas que enfatizan tanto la disciplina como el liderazgo paternalista.

No obstante, esa organización caracterizada por un fuerte control central de las decisiones se ve dificultada por la falta de información sobre los mercados exteriores, así como por la necesidad de depender de distribuidores externos en los mercados internacionales, que condicionan la orientación etnocéntrica del *marketing* internacional (Walters y Zhu, 1995).

Respecto a las políticas de recursos humanos, apartándose de la idea convencional sobre que el control directivo por expatriados tiende a incrementarse con el compromiso de recursos y el empleo de



COLABORACIONES

modos de entrada más arriesgados, muchas multinacionales chinas tienden a emplear equipos de altos directivos locales en países avanzados; por ejemplo: Lenovo y Haier, cuyas oficinas en EEUU son dirigidas por nativos (Luo y Tung, 2007). En cualquier caso, adoptan habitualmente un enfoque etnocéntrico para la formación internacional y el desarrollo directivo tanto para nativos como para expatriados (Shen y Darby, 2006).

## 6. Conclusiones

Llegados a este punto, cabría preguntarse lo siguiente: ¿todo este proceso emergente de expansión internacional de las multinacionales chinas es un fenómeno relativamente coyuntural o se trata de algo que puede continuar e incluso acentuarse en el futuro? Algunos factores pueden hacer pensar que en los próximos años se va a estar más cerca de lo segundo (Hong y Sun, 2006; Taylor, 2002; Wu, 2007):

- Los flujos de capital recibidos del exterior, el gran excedente de cuenta corriente, las enormes reservas en moneda extranjera y el elevado nivel de ahorro doméstico pueden favorecer la expansión de la IDE china. A ello ayudaría también una posible revaluación del *renminbi* o *yuan* (la moneda china), que implicaría más liquidez y haría más factibles las adquisiciones.

- Las consecuencias de la entrada de China en la OMC, la liberalización de los regímenes de IDE a nivel mundial y el intento de evitar fricciones comerciales con EEUU y la UE estimularán la IDE china para mantener los mercados existentes y buscar otros nuevos.

- La presión competitiva de las multinacionales extranjeras en China y la liberalización del sector servicios en el país

pueden empujar a buscar oportunidades fuera.

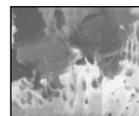
- Las adquisiciones en países desarrollados (con la idea de relanzar empresas en dificultades) puede contribuir a evitar pérdidas de empleo, algo que podría ser bien recibido por los gobiernos receptores.

- La inversión china en países ricos en materias primas puede ayudar a revitalizar sectores en declive e incluso incrementar la exportación de esos países.

- La profundización en las políticas facilitadoras del gobierno chino también contribuirá a incentivar el proceso.

En definitiva, si confluyen gran parte de estos factores, es posible que las recientes adquisiciones internacionales de las multinacionales chinas puedan ser sólo la punta del iceberg (Wu, 2007). Entre algunos directivos occidentales existe la creencia de que los negocios de alta tecnología son inmunes a la competencia china. Ésta puede ser una idea equivocada y peligrosa, especialmente cuando se tiene en cuenta que, por ejemplo, la pólvora, el papel o la brújula, fueron inventados en China. Esas multinacionales chinas pueden ser unos «dragones ocultos» que en los próximos años se conviertan en los mayores rivales para muchas empresas occidentales (Zeng y Williamson, 2003).

Estas últimas deben ser conscientes de cuáles son las implicaciones estratégicas de todo este proceso (Hong y Sun, 2006). Por un lado, el éxito de empresas chinas en industrias como electrónica o electrodomésticos se basa en ventajas competitivas clásicas (flexibilidad, respuesta rápida, orientación al cliente y sensibilidad ante nichos de mercado). Algunas de estas ventajas ya las disfrutaron empresas coreanas y japonesas hace unas décadas por lo que, teniendo en cuenta las diferencias, la historia de la competencia vivida contra ellas puede ser útil en Occidente.



COLABORACIONES

Por otra parte, la experiencia de las multinacionales chinas demuestra que la combinación de I+D adquirido en el exterior y costes bajos en origen puede proporcionar importantes ventajas competitivas. La mejor estrategia de las empresas occidentales para mantener su liderazgo sería intensificar su I+D, en lugar de simplemente defender sus tecnologías. También merece consideración la relación de intercambio entre avance y retirada; es decir, centrarse en los negocios donde radique la principal ventaja competitiva y retirarse de aquellos donde dicha ventaja se encuentre en declive. Esto fue lo que hizo Alcatel en su alianza con TCL, cuando sacrificó su negocio de móviles en aras de potenciar el de infraestructura de telecomunicaciones.

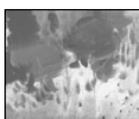
En cualquier caso, para afrontar esta competencia emergente es necesario profundizar en el conocimiento de las multinacionales chinas. Dos áreas merecen especial atención (Tung, 2005): los retos de China a la hora de dirigir empresas en el exterior (por ejemplo, la actitud de los nativos que trabajan para directivos chinos o el encaje de las políticas de empleo chinas en otros países); y los procesos de selección de socios (en particular, el rol de la cultura y los países preferidos por China para buscar socios).

Todo ello ayudará a familiarizarse con unas empresas que todavía se perciben como lejanas y desconocidas pero que, de seguir la tendencia, están llamadas a convertirse en actores principales del escenario global. Lo mismo que ahora, con perspectiva histórica, al recordar las multinacionales protagonistas de lo que hoy entendemos por globalización, se alude a las europeas (en la primera mitad del siglo XX), las norteamericanas (tras la II Guerra Mundial), las japonesas y coreanas (en las últimas décadas del siglo XX), ¿por qué no puede ocurrir que, dentro de unos

años, esa cronología continúe con las multinacionales chinas de principios del siglo XXI? Quizá, en un futuro no tan lejano, cada vez más personas cuando se les pregunte quién manda en su empresa, respondan «mi jefe es chino» (Miyata, 2006).

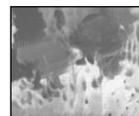
## Bibliografía

- [1] BUCKLEY, P.J., CLEGG, L.J., CROSS, A.R., LIU, X., VOSS, H. y ZHENG, P. (2007): «The determinants of Chinese foreign direct investment», *Journal of International Business Studies*, volumen 38, número 4, páginas 499-518.
- [2] CAI, K.G. (1999): «Outward foreign direct investment: A novel dimension of China's integration into the regional and global economy», *The China Quarterly*, número 160, páginas 856-880.
- [3] CHILD, J. y RODRIGUES, S.B. (2005): «The internationalization of Chinese firms: A case for theoretical extension?», *Management and Organization Review*, volumen 1, número 3, páginas 381-410.
- [4] DENG, P. (2004): «Outward investment by Chinese MNCs: Motivations and implications», *Business Horizons*, volumen 47, número 3, páginas 8-16.
- [5] DUNNING, J.H. (1981a): «Explaining the international direct investment position of countries: Towards a dynamic or developmental approach», *Weltwirtschaftliches Archiv*, volumen 117, páginas 30-64.
- [6] DUNNING, J.H. (1981b): *International Production and the Multinational Enterprise*, George Allen & Unwin, London.
- [7] DUNNING, J.H. (1986): «The investment development cycle revisited», *Weltwirtschaftliches Archiv*, volumen 122, páginas 667-677.
- [8] DUNNING, J.H. (1988): «The Eclectic Paradigm of international production: A



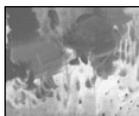
COLABORACIONES

- restatement and some possible extensions», *Journal of International Business Studies*, volumen 19, número 1, páginas 1-32.
- [9] DUNNING, J.H. (2006): «Comment on Dragon multinationals: New players in 21<sup>st</sup> century globalization», *Asia Pacific Journal of Management*, volumen 23, número 2, páginas 139-141.
- [10] DUNNING, J.H. y NARULA, R. (1996): *Foreign Direct Investment and Governments: Catalysts for Economic Restructuring*, Routledge, London.
- [11] FORTUNE (2007): «Fortune Global 500 (2007)», [<http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2007/>].
- [12] HONG, E. y SUN, L. (2006): «Dynamics of internationalization and outward investment: Chinese corporations' strategies», *The China Quarterly*, volumen 187, páginas 610-634.
- [13] JOHANSON, J. y VAHLNE, J.E. (1977): «The internationalization process of the firm. A model of knowledge development and increasing foreign market commitments», *Journal of International Business Studies*, volumen 8, número 1, páginas 23-32.
- [14] JOHANSON, J. y VAHLNE, J.E. (1990): «The mechanism of internationalization», *International Marketing Review*, volumen 7, número 4, páginas 11-24.
- [15] JOHANSON, J. y WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975): «The internationalization of the firm. Four Swedish cases», *Journal of Management Studies*, volumen 12, número 3, páginas 305-322.
- [16] LI, P.P. (2007): «Toward an integrated theory of multinational evolution: The evidence of Chinese multinational enterprises as latecomers», *Journal of International Management*, volumen 13, número 3, páginas 296-318.
- [17] LIU, C.Z. (2007): «Lenovo: An example of globalization of Chinese enterprises», *Journal of International Business Studies*, volumen 38, número 4, páginas 573-577.
- [18] LIU, H. y LI, K. (2002): «Strategic implications of emerging Chinese multinationals: The Haier case study», *European Management Journal*, volumen 20, número 6, páginas 699-706.
- [19] LIU, X., BUCK, T. y SHU, C. (2005): «Chinese economic development, the next stage: Outward FDI?», *International Business Review*, volumen 14, número 1, páginas 97-115.
- [20] LUO, Y. y TUNG, R.L. (2007): «International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective», *Journal of International Business Studies*, volumen 38, número 4, páginas 481-498.
- [21] MATHEWS, J.A. (2006): «Dragon multinationals: New players in 21<sup>st</sup> century globalization», *Asia Pacific Journal of Management*, volumen 23, número 1, páginas 5-27.
- [22] MIYATA, C. (2006): *Mi jefe es chino*, LID Editorial Empresarial, Madrid.
- [23] QUER, D., CLAVER, E. y RIENDA, L. (2007): «Business and management in China: A review of empirical research in leading international journals», *Asia Pacific Journal of Management*, volumen 24, número 3, páginas 359-384.
- [24] SHEN, J. y DARBY, R. (2006): «Training and management development in Chinese multinational enterprises», *Employee Relations*, volumen 28, número 4, páginas 342-362.
- [25] TAYLOR, R. (2002): «Globalization strategies of Chinese companies: Current developments and future prospects», *Asian Business & Management*, volumen 1, número 2, páginas 209-225.
- [26] TUNG, R.L. (2005): «New era, new realities: Musings on a new research agenda...from an old timer», *Asia Pacific Journal of Management*, volumen 22, número 2, páginas 143-157.



COLABORACIONES

- [27] UNCTAD (2006): *World Investment Report 2006: FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development*, United Nations, New York and Geneva.
- [28] WALTERS, P.G.P. y ZHU, M. (1995): «International marketing in Chinese enterprises: Some evidence from the P.R.C.», *Management International Review*, volumen 35, número 3, páginas 265-279.
- [29] WARNER, M., HONG, N. S. y XIAOJUN, X. (2004): «Late development experience and the evolution of transnational firms in the People's Republic of China», *Asia Pacific Business Review*, volumen 10, números 3-4, páginas 324-345.
- [30] WONG, J. y CHAN, S. (2003): «China's outward direct investment: Expanding worldwide», *China: An International Journal*, volumen 1, número 2, páginas 273-301.
- [31] WU, F. (2007): «Corporate China goes global», en Wai-Chung Yeung, H. (Ed.): *Handbook of Research on Asian Business*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, páginas 445-465.
- [32] WU, F. y SIA, Y.H. (2002): «China's rising investment in Southeast Asia: Trends and outlook», *Journal of Asian Business*, volumen 18, número 2, páginas 41-61.
- [33] YIU, D.W., LAU, C.M. y BRUTON, G.D. (2007): «International venturing by emerging economy firms: The effects of firm capabilities, home country networks, and corporate entrepreneurship», *Journal of International Business Studies*, volumen 38, número 4, páginas 519-540.
- [34] YOUNG, S., HUANG, C.H. y MCDERMOTT, M. (1996): «Internationalization and competitive catch-up processes: Case study evidence on Chinese multinational enterprises», *Management International Review*, volumen 36, número 4, páginas 295-314.
- [35] ZENG, M. y WILLIAMSON, P.J. (2003): «The hidden dragons», *Harvard Business Review*, volumen 81, número 10, páginas 92-99.
- [36] ZHANG, H.Y. y VAN DEN BULCKE, D. (1996): «International management strategies of Chinese multinational firms», en Child, J. y Lu, Y. (Eds.): *Management Issues in China in the 1990s: International Enterprises*, Routledge, London, páginas 141-164.



COLABORACIONES