

## EXPERIENCIA DE LAS MULTINACIONALES CHINAS PARA INCURSIONAR EN LOS MERCADOS GLOBALES

(Experience of China's multinational-company's front to the global market)

---

Lilliana Lorena Avendaño Miranda\*

Bertha Alicia Arce Castro\*\*

### RESUMEN

La internacionalización de las empresas se basa en el desarrollo de ventajas de propiedad, de localización y de internalización, esgrimida por *Dunning* a través del paradigma OLI. Las empresas latinoamericanas, no han sido capaces de desarrollar suficientes ventajas y en su mayoría permanecen ancladas a la etapa de exportación. En comparación, las multinacionales chinas muestran una expansión vertiginosa. En este trabajo se analizan las estrategias utilizadas por ellas, para la generación de conocimientos, que las han llevado a tener uno de los procesos de expansión más dinámicos entre los países emergentes.

**Palabras clave:** EMN, China, Latinoamérica, conocimiento.

### ABSTRACT

*The internationalization of enterprises is based on development of advantages of ownership, location and internalization, wielded by Dunning through the OLI paradigm. Latin American companies have not been able to develop sufficient advantages and most of which remain anchored to the export stage. In comparison, the Chinese multinationals show a dizzying expansion. This paper discusses the strategies used by them, for the generation of knowledge that has led them to have one of the most dynamic expansion processes among the emerging countries.*

**Key words:** MNE, China, Latin America, knowledge.

**Classification JEL:** I12, M05, N08

---

\* Dra. en Economía y comercio internacional. Profesora Investigadora de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Veracruzana; email: [lorena\\_aven@hotmail.com](mailto:lorena_aven@hotmail.com)

\*\* Dra. en Ciencias Administrativas. Profesora Investigadora de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Veracruzana; email: [alisson2113@gmail.com](mailto:alisson2113@gmail.com)

## I. INTRODUCCIÓN

La evolución de las empresas multinacionales de países emergentes y su proceso de generación y aplicación del conocimiento es un campo de gran interés para los académicos (Buckley et al., 2007; Yiu et al., 2007). Además, diversas investigaciones sugieren que uno de los activos más importantes para dichas empresas es el conocimiento así como la forma de obtenerlo y utilizarlo (Lyles y Salk, 1996; Hutzschenreuter, et al., 2007). Conjuntamente, múltiples teóricos de los negocios internacionales afirman que el ingreso de una empresa en el mercado internacional se da a través de las etapas de un proceso evolutivo, que van desde las transacciones más simples a las más complejas, desarrollándose ventajas de propiedad, de internalización y de localización (Johanson y Weidersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977; Dunning, 1981; 1988).

Las empresas multinacionales de países desarrollados, han empleado exitosamente este proceso para asegurar su inserción en los mercados internacionales, sirviendo de ejemplo en múltiples ocasiones a las firmas latinoamericanas.

Conforme a las investigaciones de Dunning, van Hoesel y Narula (1996) y de Gammeltoft (2008), las empresas latinoamericanas formaron parte importante de la primera ola de empresas provenientes de países en desarrollo que tuvieron un crecimiento destacado en el mercado internacional, sin embargo no mantuvieron este liderazgo en la segunda ola, donde fueron desplazadas por empresas asiáticas que invirtieron en el sector primario y de servicios de países subdesarrollados y en el sector automotriz, nuevas tecnologías y electrónica en países industrializados. La tercera ola, aunque existe cierto resurgimiento de empresas latinoamericanas, destaca la IED proveniente de Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica (BRICS) y algunas otras economías emergentes como Malasia y México.

En la actualidad, China sobresale como una de las fuentes de inversión extranjera directa (IED) más dinámicas entre las economías emergentes (UNCTAD, 2012).

A pesar de que comparativamente la IED China es más reciente que la IED de otros países como por ejemplo Brasil, Argentina y México (UNCTAD, 2012) está diseminada por todo el orbe, a través de cientos de empresas que han mantenido una internacionalización acelerada en el nuevo siglo (MOFCOM, 2010).

Un análisis cuidadoso del proceso de aprendizaje e internacionalización de las multinacionales chinas revela grandes contrastes respecto a lo que establece el paradigma OLI y el modelo Uppsala en relación a la forma de aprendizaje y utilización del conocimiento como instrumento para su crecimiento internacional.

Su experiencia ofrece nuevas alternativas para las empresas latinoamericanas que todavía no han emprendido la ruta de la internacionalización y para aquellas que, habiéndolo iniciado, se han quedado estancadas.

Este trabajo tiene el siguiente orden: en primer lugar se realizará una revisión teórica del paradigma OLI y el modelo de Uppsala; en segundo lugar, se expondrán las fases de internacionalización de las empresas chinas; en tercer lugar se contrastarán dichas fases con las teorías revisadas, reflexionando sobre las implicaciones para las empresas latinoamericanas y, por último, se expondrán las conclusiones.

## II. CONSIDERACIONES TEÓRICAS

El conocimiento como un elemento clave que permite a las empresas realizar IED es tema central de numerosos estudios económicos que versan sobre el proceso de internacionalización de las firmas. Particularmente las aportaciones de Johanson y Weidersheim-Paul (1975), Johanson y Vahlne, (1977) y Dunning (1981; 1988) han sentado las bases para entender el proceso generación y uso del conocimiento como parte de la internacionalización de una firma a través de dos corrientes complementarias: el paradigma OLI y el modelo de Uppsala.

Dunning (1981; 1988) desarrolló el paradigma OLI, un modelo que trata de integrar elementos de la teoría de la organización industrial, de los costos de

transacción y de la teoría de la localización para explicar la IED.

Dicho paradigma establece que el modelo de producción internacional está determinado por tres tipos de ventajas: ventajas de propiedad (O), de localización (L) y de internalización (I). Así mismo afirma que la IED puede estar motivada por la búsqueda de mercados, de recursos, de eficiencia o de activos estratégicos.

Las ventajas de propiedad (O), se refieren a la posesión de activos tangibles e intangibles de la empresa, es decir su conocimiento; las ventajas de localización (L) en mercados extranjeros pueden aprovecharse únicamente cuando la organización haya desarrollado sus ventajas de propiedad (O) y de internalización (I) o uso de mercados internos. Cada una de las ventajas está relacionada con la naturaleza de la empresa sustentada por la adquisición y uso del conocimiento de la firma a lo largo del tiempo.

*El modelo de Uppsala* (Johanson y Weidersheim- Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977) sostiene que el crecimiento de las inversiones transfronterizas de una firma es un proceso incremental por etapas, que implica mayor involucramiento con los mercados exteriores, basado en una serie de decisiones, cuyos pasos sucesivos se fundamentan en la adquisición de conocimientos sobre el mercado externo y su funcionamiento.

Dicho modelo, distingue cuatro etapas sucesivas en el proceso de expansión internacional: en la primera etapa, no hay actividades exportadoras regulares; en la segunda etapa, la firma exporta a través de agentes (representantes independientes); en la tercera etapa, la empresa ya posee una filial de ventas localizada en el extranjero y en la cuarta etapa, la empresa realiza actividades de producción o fabricación en el extranjero. Cada una de ellas implica un mayor nivel de involucramiento con los mercados internacionales.

De esta forma, el modelo de Uppsala es un modelo dinámico en el que el resultado de un ciclo de eventos se convierte en la entrada a la siguiente etapa. De acuerdo a este modelo existen dos aspectos básicos

en la internacionalización: los estáticos y los dinámicos.

Los estáticos, formados por la adquisición, integración y el uso gradual del conocimiento, y, en segundo lugar, el creciente compromiso hacia los mercados externos, es decir, el grado de implicación y recursos invertidos. Ambos, conocimiento y compromiso con los mercados externos, afectan a la etapa siguiente, en cuanto a las decisiones de compromisos a adquirir y a las actividades empresariales.

Los aspectos dinámicos también están conformados por dos elementos: primero, las decisiones que comprometen recursos y segundo, el desempeño de las actividades actuales. Por tanto, el conocimiento o experiencia, afecta las decisiones que comprometen recursos, mientras que el desempeño de las actividades actuales afecta el compromiso hacia los mercados externos. Así, un mayor conocimiento y compromiso con los mercados externos se traduce en mayores decisiones que comprometen recursos para incrementar las actividades de la empresa en el mercado extranjero.

En consecuencia, en este modelo la internacionalización es un proceso evolutivo relacionado con la adquisición y uso del conocimiento. El modelo, además, presupone que la primera inversión transfronteriza se realizará en un mercado extranjero que resulte familiar y cercano en términos de distancia psicológica<sup>§§§</sup>, seguido de inversiones posteriores en los mercados con mayor distancia psicológica.

Ambas teorías, por tanto, consideran que las firmas inician operaciones internacionales cuando han pasado por un proceso de generación y acumulación de conocimiento en el que el paso siguiente es incursionar en los mercados internacionales, siendo ésta una estrategia para expandir actividades y por ende, sus beneficios económicos.

---

<sup>§§§</sup>Entendida como las diferencias entre distintos países en términos de lenguaje, cultura, sistema económico, político, prácticas comerciales, etc.; que constituyen variables que obstaculizan la comunicación de la empresa con los distintos países y sus mercados así como la comprensión que tiene ésta de los mismos. Generalmente, a mayor distancia geográfica, mayor distancia psicológica.

### II.1 Multinacionales chinas: conocimiento y expansión internacional

La evolución de las multinacionales chinas se puede caracterizar a través de cuatro fases de crecimiento en el mercado internacional. La primera fase, perfila la internacionalización temprana; la segunda, el crecimiento en el mercado internacional y la tercera, la presencia global de estas con una sub etapa iniciada a partir de 2008 en la que incrementan de forma particular sus activos intangibles, y por tanto, su conocimiento.

- Fase I: LOS INICIOS

Las reformas iniciadas en la República Popular China (RPC) en 1978 dieron lugar a un lento proceso de apertura económica. Como parte de dicho proceso, un año después se aprobaron las leyes que permitían la salida de IED. En los primeros años de apertura, la IED se orientó al comercio (para asegurar la obtención de recursos naturales y tecnología principalmente) por lo que fueron las empresas comercializadoras y algunos institutos de investigación (todos propiedad del gobierno) los que comenzaron a establecerse en el extranjero. Posteriormente se emitió una ley que permitía a las empresas no comerciales invertir en el extranjero (Buckley et al., 2008, Voss et al., 2008). Dado que en esa época la mayor parte de las empresas eran estatales, fueron éstas las que comenzaron a generar conocimiento en los mercados internacionales.

Durante los primeros años de la apertura, las empresas estatales (EE) eran grandes aparatos burocráticos sometidos a diversas limitaciones que dificultaron la generación de ventajas de propiedad y de internalización (Naughton, 2007). La fragmentación del mercado ocurrió debido a que el gobierno descentralizó\*\*\*\* algunas

---

\*\*\*\* La política de descentralización formó parte primordial de las reformas emprendidas en la década de los 80, el monopolio industrial ejercido por el gobierno se relajó, se permitió la entrada de nuevos competidores muchos de los cuales estaban controlados por los gobiernos locales. Además, las actividades menos importantes para el gobierno fueron descentralizadas, lo mismo que ciertas competencias administrativas y se permitió que las empresas crecieran fuera del plan central. No obstante, aunque en la década de los 90 se mantuvo la división de responsabilidades entre el gobierno central y los gobiernos locales, el control de los recursos se centralizó nuevamente porque el gobierno

de sus funciones, imponiendo a las provincias y municipios la obligación de administrar las EE localizadas en su territorio; a cambio, se les permitía negociar una tasa de impuestos fija de modo que podían retener todos los ingresos que excedieran esa cantidad. Por tanto, la obligación de cada provincia de velar por su propio desarrollo, pagar las prestaciones de los trabajadores y retener los ingresos por impuestos recaudados que excedieran la tasa fijada por el gobierno, las convirtió en feudos altamente protegidos por miedo a disminuir sus ingresos y su poder (Naughton, 2007; Boisot y Meyer, 2008). Esta circunstancia no sólo elevó los costos de transacción al obstaculizar el crecimiento horizontal y/o vertical de las firmas, sino que incrementó los costos de operación dentro del territorio nacional, entorpeciendo la cadena de suministro.

La dificultad para generar ventajas de propiedad fue el resultado de la tecnología y procesos obsoletos de las firmas y de la producción de bienes de bajo valor agregado, cuyo margen de beneficios era escaso. Dado que su línea de productos y los precios de venta estaban fijados por el gobierno, no les era posible ofrecer mejores productos en el mercado y día a día perdían fuerza ante la competencia (Nolan y Yeung, 2001; Naughton, 2007).

Al mismo tiempo, la transición hacia una economía de mercado apenas comenzaba, por lo que las instituciones para vigilar la propiedad privada eran incipientes y el sistema de vigilancia muy débil (Trade Lawyers Advisory Group, 2007; Landry, 2008). Por tanto, la precariedad del marco legal para la protección de derechos desalentó las actividades de investigación y desarrollo (I&D). En consecuencia, la mayoría de las firmas se dedicó a copiar tecnologías y productos, en vez de desarrollarlos por sí mismas (Deng, 2009).

Además, las empresas chinas crecieron de forma ineficiente ya que el gobierno les impuso una serie de negocios periféricos para salvaguardar empresas y empleos (Naughton, 2007; Nolan y Zhang, 2002). Tanto el gobierno central como los gobiernos provinciales intervenían en el caso de fusiones y adquisiciones (FyA) domésticas (Child y Rodríguez, 2005). De

---

necesitaba fortalecer sus funciones regulatorias a nivel macro (Naughton, 2007).

esta forma, su desarrollo no se realizó por la vía de la eficiencia que da la internalización, sino por la vía de la diversificación y la falta de competitividad (Naughton, 2007; Nolan y Zhang, 2002).

Ante esta situación las EE tuvieron cuatro alternativas: a) establecer *joint ventures* o *empresas conjuntas*, entendiendo el concepto como la unión de dos o más empresas para formar una nueva, en la cual se usa un producto tomando en cuenta las mejores tácticas de mercadeo con empresas extranjeras en el mercado nacional o adquirir licencias; b) establecer *joint ventures* en el mercado internacional; c) en casos excepcionales, realizar inversiones diversificadas y d) aplicar la estrategia empleada por las firmas de productos de alta tecnología cuyo desarrollo difiere un poco del resto de EE, como se explicará posteriormente<sup>tttt</sup>.

En el primer caso, algunas empresas lograron establecer en el mercado nacional *joint ventures* con empresas extranjeras o adquirieron una licencia de producción y servicio de mantenimiento para hacerse con tecnología más moderna así como para asimilar nuevos procesos, formas de organización y gerencia. Tal fue el caso de la *joint venture* entre Nanjing Automobile Group y el grupo Fiat, Shanghai Automotive con Volkswagen y GM, o Haier que adquirió licencias de Leibherr Group y Merloni (Deng, 2009; Rui y Yip, 2008; Teagarden y Cai, 2008).

En el segundo caso, motivadas por los planes del gobierno central, algunas firmas optaron por invertir en el extranjero (a través de *joint ventures*), ya sea para el abastecimiento de petróleo y materias primas, como China Petrochemical Import Export Corporation (Sinochem) o para establecer canales a través de los cuales dar salida a los productos chinos y a su vez importar diversas mercaderías, como en el caso de la empresa China Wukuang Import Export Company, no obstante, la falta de experiencia hizo que algunas *joint ventures*

fracasaran rotundamente (Wu y Chen, 2001).

Un tercer caso (que en su momento fue excepcional) es el de Sinochem, que recibió permiso para realizar inversiones diversificadas en ultramar y transformarse en una gran multinacional y la base sobre la que el gobierno chino experimentó para más adelante autorizar inversiones semejantes a otras empresas (Deng, 2003).

Esta estrategia pronto fue replicada, por lo que las EE chinas que comenzaron a diversificar sus negocios, lo que les permitió adaptarse a las necesidades de los diferentes mercados. Dichos negocios generalmente incluyen una empresa comercializadora para proveerles desde su mercado doméstico cualquier producto que requieran para sus actividades y al mismo tiempo servir como canal de distribución en el país anfitrión.

Una cuarta alternativa que eligieron algunas firmas orientadas al mercado de las nuevas tecnologías, como Legend Group (Lenovo) y Huawei fue la firma de acuerdos para la importación de este tipo de productos para su comercialización y reparación dentro del territorio nacional, lo que les ayudó a incrementar sus conocimientos y experiencia sobre los artículos importados y tiempo después, lanzar al mercado sus propios productos (Deng, 2009; Teagarden y Cai, 2008). Los casos de las compañías orientadas a las nuevas tecnologías suelen diferir de otras EE debido a que fueron fundadas años después del inicio de la apertura y no se vieron sometidas a algunas de las limitantes mencionadas en esta fase. De este modo pudieron desarrollarse con una relativa independencia (Zhou, 2008).

Cabe recalcar que en esta fase la necesidad de maquinaria, equipo y otras manufacturas promovió el establecimiento de empresas comercializadoras y la adquisición de empresas en países desarrollados como en el caso de LYC North America United States que adquiría productos electromecánicos en Estados Unidos, así como Ou Yu Enterprise Co., Ltd. y China Silk Import & Export Corporation, ambas localizadas en Alemania para la comercialización de diversos productos, en particular la adquisición de maquinaria. Mientras que

---

<sup>tttt</sup> Conforme a los aspectos legales explicados previamente, la única forma de inversión transfronteriza en esta época aprobada por el gobierno eran las *joint ventures*. Sin embargo, de acuerdo a Wu y Chen (2001) en esta época también se aprobaron algunos proyectos de IED a través de filiales de propiedad total.

Bicycles Corporation en Shenzhen compró una fábrica de bicicletas en Estados Unidos con la finalidad de obtener tecnología (para transferirla a su fábrica en China) que les permitiera cumplir los estándares de calidad solicitados en Estados Unidos y Europa (Deng, 2003).

El contacto con empresas extranjeras (mediante licencias y *joint ventures* tanto en el mercado nacional como internacional, así como algunas adquisiciones) les permitió adquirir tecnología y conocimientos para competir eficientemente (Wu y Chen, 2001). La estrategia de las empresas chinas durante la primera fase consistió en realizar IED para transferir a sus organizaciones tecnología industrial y *know how*, disminuyendo sus desventajas en el mercado internacional.

Hacia mediados de esta fase, las empresas estatales chinas ya habían tomado conciencia de las características del sistema de mercado y de las implicaciones de operar en el mercado interno (altos costos de transacción, entre otros), sobresaliendo un evidente deseo de maximización de beneficios (Wu y Chen, 2001) debido en parte al sistema de retención de beneficios mencionado previamente.

En consecuencia, percibieron los altos costos motivados por un entorno legal incierto y por la estructura fragmentada del mercado interno, descubriendo que los mercados externos reducían tales costos (Boisot y Meyer, 2008; Landry, 2008). Por ello puede afirmarse que en esta etapa la decisión de iniciar operaciones transfronterizas (además de estar impulsada por la transferencia tecnológica y de conocimientos) también fue motivada por la asimilación y aplicación del concepto de eficiencia en la disminución de los costos de transacción y de transporte.

## II. 2. Fase II: Expansión internacional

En la segunda fase los aspectos que marcaron la evolución de las empresas multinacionales chinas fueron: el ambiente de negocios adverso, el interés por ascender en la cadena de valor y la realización de diversas M&A en el extranjero.

La fragmentación y proteccionismo del mercado interno continuó generando elevados costos de transacción en ésta fase. Además, los beneficios que gozaban las firmas extranjeras en el país cuya presencia era creciente, afectaban seriamente a las empresas nacionales dejándolas desprotegidas frente a la competencia. En consecuencia, el costo de invertir en la República Popular China era tan elevado, que algunas empresas optaron por invertir en el exterior para beneficiarse de los menores costos existentes, incluso antes de estar preparadas para invertir en el extranjero (Boisot y Meyer, 2008). Esa actitud en contra de las empresas domésticas motivaría el *round tripping*<sup>\*\*\*</sup> mediante el cual las firmas localizarían sus sedes y centros de investigación en países desarrollados y regresarían a China en calidad de empresas extranjeras para realizar sólo determinadas actividades (Boisot y Meyer, 2008).

Durante esta fase las firmas mostraron interés por invertir en países en desarrollo y en países desarrollados. Las inversiones en países en desarrollo les permitieron aprovechar un mercado caracterizado por bajo poder adquisitivo de los consumidores y menor desarrollo de la industria ligera, en la cual las firmas chinas habían generado ciertas ventajas, sobre todo en lo relativo a costos, por lo que eran capaces de fabricar bienes de consumo de bajo contenido tecnológico muy baratos. Así, comenzaron a controlar dichos mercados y a exportar a los países vecinos. Fue en ese momento que las firmas notaron que los países en desarrollo eran relativamente fáciles de penetrar, por lo que comenzaron a invertir cada vez más en ellos.

A pesar del éxito que tuvieron con sus mercaderías baratas en los países en desarrollo, las firmas también percibieron la importancia de mejorar sus productos y procesos, por ello comenzaron a invertir en países desarrollados con la finalidad de acelerar su modernización, haciendo énfasis en dos puntos clave: por una parte, la mejora de procesos e incremento de la calidad y, por otra, la adquisición de la tecnología más moderna que pudieran

---

<sup>\*\*\*</sup> La salida y retorno de capitales nacionales, sólo para gozar de los mismos beneficios que los capitales extranjeros, se conoce como *round-tripping*.

obtener (Teagarden y Cai, 2008). Para lograrlo siguieron varias estrategias: las empresas orientadas al mercado de productos de alta tecnología (TCL, Huawei y Lenovo) se involucraron en la fabricación en territorio nacional de equipos especiales para grandes clientes (Teagarden y Cai, 2008) y continuaron propiciando la colaboración con otras empresas mediante *joint ventures* (Wu y Zhao, 2007; Child y Rodríguez, 2005). Las *joint ventures* también fueron incluidas en la estrategia de empresas industriales como las del sector de automóviles (Rui y Yip, 2008) mientras que las empresas petroleras como CNOOC o Sinopec se decantaron por las FyA y los proyectos de nueva planta (Eurasia Group, 2006).

Una característica distintiva entre empresas como las empresas orientadas al mercado de productos de alta tecnología y otras empresas estatales, es que las primeras comenzaron a invertir y desarrollar sus propias actividades de inversión y desarrollo (Teagarden y Cai, 2008; Wu y Zhao, 2007). Dichas empresas enfrentaron muchos obstáculos para obtener tecnología, principalmente por tratarse de sectores muy competitivos y también debido a su origen, así que la adquisición de otras empresas multinacionales chinas (EMN) era complicada. Por tanto, también realizaban proyectos de nueva planta en el extranjero con el objetivo de tener acceso a los activos estratégicos que necesitaban, esperando que esta estrategia les permitiera convertirse con el tiempo en compañías globales. La estrategia de las segundas (EE industriales) fue la adquisición de centros de investigación y desarrollo, sobre todo cuando (como en el caso de Nanjing Automobile Group y de Shanghai Automotive) se dieron cuenta de que las empresas multinacionales con las que habían realizado *joint ventures* no tenían ninguna intención de proporcionarles tecnología más avanzada (Deng, 2009; Rui y Yip, 2008).

En general, las empresas multinacionales chinas utilizaron *joint ventures* sobre todo como estrategia de entrada a nuevos mercados para disminuir riesgos (Wu y Chen, 2001), pero cuando se trataba de obtener tecnología y otros activos estratégicos preferían realizar desarrollos tecnológicos propios (Buckley et al., 2008) e incluso proyectos de nueva planta. Sin

embargo, la búsqueda de activos estratégicos iba más allá de la estricta adquisición de tecnología y conocimientos ya que uno de los obstáculos que enfrentaron tales empresas fue la mala reputación de los productos chinos (Wang, 2002).

Esta actitud negativa puede ser contrarrestada, al comercializar los productos a través de una cadena de prestigio en el país de destino, o cambiar la localización de la fábrica<sup>§§§§</sup>, lo que origina una IED motivada por una desventaja en la imagen del país de origen, que es lo que comenzó a suceder con algunas firmas chinas, como en el caso de aquellas pertenecientes a la industria de los electrodomésticos y las nuevas tecnologías. De esta manera, la firmas no sólo esperaban obtener nueva tecnología sino también que sus productos fueran percibidos como de calidad para ganarse la confianza de los consumidores.

En este periodo se dio una tendencia a realizar cada vez más FyA coincidente con una etapa avanzada de esta fase, en la que muchas firmas chinas habrían desarrollado mayor experiencia y confianza en sus operaciones internacionales por lo que preferían penetrar mercados a través de una filial de propiedad total en vez de por vía de una *joint venture* (Buckley et al., 2008).

Por último, la ola mundial de entradas a nuevos mercados internacionales mediante adquisiciones que realizaban otras multinacionales también tuvo efecto en las firmas chinas (Buckley et al., 2008).

Los avances realizados por las empresas en esta fase no impidieron que se cometieran errores al invertir en el extranjero (Larçon, 2009). Puede decirse que la inexperiencia en los mercados internacionales y el bajo nivel gerencial en las empresas propiciaron que algunas de las inversiones en ultramar resultaran en pérdidas (Wu y Chen, 2001).

### II.3 Fase III: Globalización

---

<sup>§§§§</sup> La percepción de los consumidores puede mejorar con respecto a una empresa de un país en desarrollo si ésta comienza a fabricar en un país desarrollado (Moon y Roehl, 2001). De esta manera, los compradores infieren que, ya que se ha fabricado en el mercado doméstico, el producto tendrá una calidad semejante a otros fabricados dentro del país.

Uno de los sectores más abiertos dentro del mercado chino es el de las nuevas tecnologías, de ahí que grandes multinacionales de dicho sector tengan una importante presencia en el país. Esto ha afectado el desempeño de las empresas domésticas que se han visto forzadas a emprender acciones para defender sus mercados (Rui y Yip, 2008; Zhou, 2008). En otras palabras, una vez iniciada la internacionalización, no había marcha atrás: era necesario hacer frente a las grandes multinacionales de los países desarrollados tanto dentro como fuera de China para evitar ser eliminadas por la competencia y lograr la competitividad a nivel global.

Lenovo (computadoras), Haier (electrodomésticos) y Huawei (telecomunicaciones) son ejemplo de las EMN chinas que han podido transitar a esta fase. Sus marcas poseen reconocimiento en el exterior y han desarrollado considerablemente su mercado internacional, debido a diversas razones. En primer lugar, puede decirse que la base de su estrategia es la innovación y el desarrollo de productos, por lo que han invertido en centros de I&D localizados dentro y fuera de China. Algunos de los centros de investigación han sido parte de los activos adquiridos mediante FyA. En segundo lugar, poseen una cadena de suministro y producción de alta calidad, asegurando los mejores componentes para sus productos. En este aspecto, han establecido sus plantas de ensamblaje en territorio nacional debido a que sus proveedores también están localizados ahí, lo que facilita los intercambios y el trabajo en equipo con dichos proveedores. Así, las compañías en esta fase han aprendido a aprovechar las sinergias generadas por el avance tecnológico de su sector y su propia capacidad exportadora. En tercer lugar, se han preocupado por conocer el mercado, los gustos y expectativas de los consumidores. En cuarto lugar, el establecimiento de diversas sedes en el mundo ha ido acompañado del desarrollo de personal en dos aspectos clave: tecnología de productos y visión global de negocios (Bonaglia et al., 2006; Teagarden y Cai, 2008; Rui y Yip, 2008; Zhou, 2008).

En la fase de globalización se aprecia el surgimiento de una sub fase motivada por la crisis financiera mundial de 2008. Las

EMN chinas aprovecharon a falta de liquidez mundial para comprar empresas de países desarrollados (BAIRD, 2011). En este sentido, puede decirse que dichas empresas dieron un gran salto al adquirir los conocimientos desarrollados por empresas europeas y estadounidenses, poniendo nuevamente en práctica la estrategia que tan buenos resultados les dio previamente. Este hecho tiene causas y consecuencias muy profundas en las que la sincronización de aspectos gubernamentales, financieros y empresariales, dieron lugar a dichas adquisiciones, por lo que es un tema que debe discutirse en detalle en el futuro.

### III. LAS EMPRESAS LATINO AMERICANAS Y SU PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

La internacionalización de las empresas latinoamericanas ha enfrentado a dos grandes obstáculos: exógenos originados por las barreras y restricciones de los países industrializados a los productos de la región y endógenos derivados de las limitaciones de su oferta exportable que se resume en falta de capacidad física, capacidad económica, capacidad financiera, escasez tecnológica, capacidad administrativa y cultura exportadora.

Las empresas latinoamericanas tradicionalmente han guiado su internacionalización basándose en el paradigma OLI (Haberer y Kohan, 2007; Ramsey et al., 2010). Sin embargo, esta forma de desarrollo parece ser un proceso sin fin y, en consecuencia, muchas empresas siguen sin dar el paso de la internacionalización.

Los empresarios latinoamericanos parecen aceptar la idea de que la internacionalización se da por etapas; donde la primera o sea la de exportación debe de concluirse antes de transitar a las siguientes. Esta etapa al no ser concluida satisfactoriamente las auto limita para aspirar a las subsecuentes, ya que de acuerdo al modelo de Uppsala y al paradigma OLI, se espera que una empresa en primera instancia debe desarrollar ventajas de propiedad y de internalización antes de realizar inversiones transfronterizas, las cuales se dan de forma gradual y por etapas, conforme incrementa

su conocimiento y compromiso con los mercados internacionales.

#### **IV.LA EMPRESAS LATINOAMERICANA ANTE EL APRENDIZAJE DE LA EXPERIENCIA DE LAS EMPRESAS CHINAS**

Siguiendo la experiencia de las empresas multinacionales chinas es altamente recomendable que las corporaciones latinoamericanas adquieran tecnología y conocimientos a través de alianzas con empresas extranjeras, licencias y *joint ventures* tanto en el mercado nacional como internacional, propiciando IED para transferir a sus empresas tecnología industrial y conocimientos, disminución en los costos de transacción y de transporte que les aporten ventajas competitivas en el mercado internacional.

Es fundamental ascender en la cadena de valor, asegurar la calidad en los productos y procesos, realizar inversiones en tecnología que modernicen la fabricación y sean amigables con el ambiente, lo que les dará una posición ventajosa sobre otros competidores tradicionales.

El fomento en el desarrollo de tecnologías propias, generación de patentes y marcas será el factor fundamental en la internacionalización de las empresas latinoamericanas donde el dominio y originalidad en los procesos les permitirá hacer frente a las grandes multinacionales de los países desarrollados, tal y como las empresas chinas lo probaron con su experiencia exitosa sustentada en la estrategia de la innovación y de desarrollo de productos.

Finalmente también puede retomarse una estrategia que resultó exitosa y factible de las empresas multinacionales chinas, fijar objetivos y buscar nichos de mercados con muy bajo poder adquisitivo, que resultan indiferentes a las empresas extranjeras y donde apenas existe competencia, en vez de emprender la conquista en mercados de países desarrollados, donde la competencia es muy fuerte y existen menores probabilidades de tener éxito.

#### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Después de hacer una revisión de la manera en que las empresas

transnacionales chinas han logrado posicionarse en los mercados globales se puede afirmar que su experiencia muestra una dialéctica diferente a la empleada por las transnacionales de países desarrollados.

Que su éxito en los mercados globales no se apega al modelo de internacionalización como un proceso evolutivo relacionado con la adquisición y uso del conocimiento.

Que no se corresponde con el modelo de Uppsala y al paradigma OLI.

El proceso de aprendizaje y evolución de las EMN chinas ha tenido como principal motor la adversidad y el salvar obstáculos ha construido senda de crecimiento preponderantemente a partir de ensayo y error.

A partir de la experiencia china, las empresas latinoamericanas deberían replantearse hasta qué punto continuar imitando el proceso de internacionalización las EMN de países desarrollados.

Asimismo, deberían reflexionar sobre el papel que juega en sus planes la incursión en economías más débiles o alejadas geográficamente, la diversificación de actividades y la transición de las actividades de exportación a las de IED.

Por último, deben considerar la posibilidad de realizar alianzas con otras empresas e inclusive adquisiciones que las lleven a emprender actividades de I&D en el extranjero así como transferencia de tecnología y *know how* hacia su país de origen. Es importante que elijan las localizaciones con criterios de eficiencia basados en la posibilidad de atender mercados menos desarrollados y segmentos con menos competencia, que sean flexibles y hagan uso del conocimiento desarrollado en sus mercados de origen, como el suministro de productos en lugares distantes, la atención de consumidores con poco poder adquisitivo y la permanencia en el mercado bajo condiciones económicas desfavorables.

## V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAIRD. (2011): China M&A Market, Mid-Year 2011, Overview of Economic and M&A Activity. Disponible en: <http://www.geasiapacifico.org/documents/China%20MA%202011%20Inversion%20y%20Mercados.pdf>
- Boisot, M., and Meyer, M. W. (2008). Which Way through the Open Door? Reflections on the Internationalization of Chinese Firms. *Management and Organization Review*, 4 (3), pp. 349–365.
- Buckley, P. J., Clegg, L. J., Cross, A. R., Liu, X., Voss, H. and Zheng, P. (2007). The determinants of Chinese outward foreign direct investment. *Journal of International Business Studies*, 38 (4), pp. 499–518.
- Buckley, P. J., Cross, A. R., Tan, H., Xin, L. and Voss, H., (2008). Historic and emergent trends in Chinese outward direct investment. *Management International Review*, 48 (6), pp. 715-47.
- Child, J. and Rodrigues, S. B. (2005). The internationalization of Chinese firms: A case for theoretical extension? *Management and Organization Review*, 1 (3), pp. 381–410.
- Deng, P. (2003). Foreign Direct Investment by Transnationals from Emerging Countries: The Case of China. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10, pp. 113–24.
- Deng, P. (2009). Why do Chinese Firms Tend to Acquire Strategic Assets in International Expansion? *Journal of World Business*, 44 (1), pp. 74-84.
- Dunning, J. H. (1981). *International production and the multinational enterprise*. London: George Allen & Unwin.
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19 (1), pp. 1-31.
- Dunning, J. H., van Hoesel, R. and Narula, R. (1996). Explaining the 'New' Wave of Outward FDI From Developing Countries: The Case of Taiwan And Korea. [pdf] IDEAS. Available at: <<http://ideas.repec.org/p/dgr/umamer/1996009.html> >[Accessed 29 July 2011].
- Eurasia Group (2006). *China's Overseas Investments in Oil and Gas Production*. New York: Eurasia Group.
- Gammeltoft, P. (2008). Emerging Multinationals: Outward FDI from BRICS Countries. Paper presented in the IV Globelics Conference at Mexico City, September 22-24 2008. Available at: <<http://smartech.gatech.edu/handle/1853/35121>> [Accessed 12 October 2012].
- Haberer, P. R., and Kohan, A. F. (2007). Building Global Champions in Latin America. *McKinsey Quarterly*, (March) pp. 43-49.
- Hutzschenreuter, T.H., Pedersen, T. and Volberda, H.W. (2007). The Role of Path Dependency and Managerial Intentionality: A Perspective on International Business Research, *Journal of International Business Studies* 38, pp. 1055-1068.
- Johanson, J. and Weidershiem-Paul, J. F. (1975). The internationalization of the firm- Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), pp. 305-322.
- Johanson, J. and Vahlne, J.E. (1977). The Internationalization process of the Firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, 8 (Spring/Summer), pp. 23-32.
- Landry, P. (2008). *How Weak Institutions Can Produce Strong Regimes: Patents, Lawyers and the Improbable Creation of an Intellectual Property Regime in China (1985-2007)*. [pdf] Yale MacMillan Center. Available at: <<http://www.yale.edu/macmillan>> [Accessed 30 August 2011].
- Larçon, J. P. (2009). *Chinese Multinationals*. Singapore: World Scientific.

- Lyles M.A. and Salk J.E. (1996). Learning from foreign parents in international joint ventures: An empirical examination in the Hungarian context, *Journal of International Business Studies* 27(6), pp. 1139-1162.
- MOFCOM. (2010). Statistical Bulletin of China's Outward Foreign Direct Investment 2010. [pdf] Ministry of Commerce of the People's Republic of China. Available at: <<http://hzs.mofcom.gov.cn/accessory/201109/1316069658609.pdf>> [Accessed 20 April 2010].
- Moon, H. C., and Roehl, T. W. (2001). Unconventional Foreign Direct Investment and the Imbalance Theory. *International Business Review*, 10 (2), 197–215.
- Naughton, B. (2007). *The Chinese Economy: Transitions and Growth*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Nolan, P., & Yeung, G. (2001). Big Business with Chinese Characteristics: Two Paths to Growth of the Firm in China under Reform. *Cambridge Journal of Economics*, 25 (4), 443-465.
- Nolan, P., and Zhang, J. (2002). The Challenge of Globalization for Large Chinese Firms. *World Development*, 30 (12), pp. 2089–2107.
- Ramsey, J. R., de Magalhães Alvim, F., Forteza, J. H., and Figueiredo Micheloni Jr., J. F. (2010). International Value Creation: An Alternative Model for Latin American Multinationals. *Journal of Globalization, Competitiveness & Governability*, 4 (3), pp. 62-83.
- Rui, H., and Yip, G. S. (2008). Foreign Acquisitions by Chinese Firms: A Strategic Intent Perspective. *Journal of World Business*, 43, pp. 213–226.
- Teagarden, M., and Cai, D. (2008). Learning from Dragons who are learning from us: Developmental Lessons from China's Global Companies. *Organizational Dynamics*, doi:10.1016/j.orgdyn.2008.10.001.
- Trade Lawyers Advisory Group. (2007). *The Crisis in Intellectual Property Protection and China's Role in that Crisis*. Washington, D.C.: Trade Lawyers Advisory Group.
- UNCTAD (2012). *World investment report 2012: Towards a New Generation of Investment Policies*. New York; Geneva: UNCTAD.
- Voss, H., Buckley, P. J., Cross, A. R. (2008). Thirty Years of Chinese Outward Foreign Direct Investment. [online] Chinese Economic Association (UK). Available at: <<http://www.ceauk.org.uk/search/>> [Accessed 7 July 2012].
- Wang, M. Y. (2002). The Motivations behind China's Government-Initiated Industrial Investments Overseas. *Pacific Affairs*, 75 (2) pp.187-206.
- Wu, H. L., and Chen, C. H. (2001). An Assessment of Outward Foreign Direct Investment from China's Transitional Economy. *Europe-Asia Studies*, 53 (8), pp.1235–1254.
- Wu, D., and Zhao, F. (2007). Entry modes for international markets: Case study of Huawei, a Chinese technology enterprise. *International Review of Business Research Papers*, 3 (1), pp. 183 - 196.
- Yiu D.W., Lau C.M., and 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* 38, pp. 519-540.
- Zhou, Y. (2008). Synchronizing Export Orientation with Import Substitution: Creating Competitive Indigenous High-Tech Companies in China. *World Development*, 36 (11), pp. 2353–2370.