

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIOLOGÍA**

Departamento de Derecho Internacional Público

y Relaciones Internacionales

(Estudios Internacionales)



**TESIS DOCTORAL**

**Triangulación empresarial: España - China - América Latina**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

**Águeda Parra Pérez**

Directores

**Antonio Marquina Barrio**

**Pablo Bustelo Gómez**

**Madrid, 2016**

TESIS DOCTORAL | AGUEDA PARRA PÉREZ



# TRIANGULACIÓN EMPRESARIAL

ESPAÑA – CHINA – AMÉRICA LATINA



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIOLOGÍA

DIRECTOR DE TESIS  
ANTONIO MARQUINA | PABLO BUSTELO







# UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIOLOGÍA

Departamento de Derecho Internacional Público y  
Relaciones Internacionales



## TESIS DOCTORAL

### TRIANGULACIÓN EMPRESARIAL: ESPAÑA - CHINA - AMÉRICA LATINA

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

**Agueda Parra Pérez**

#### **DIRECTOR DE LA TESIS DOCTORAL:**

ANTONIO MARQUINA BARRIO, Catedrático de Seguridad y Cooperación Internacional, UCM

PABLO BUSTELO GÓMEZ, Profesor titular de Economía Aplicada, UCM

**Madrid, 2015**

Título original: *Triangulación empresarial: España – China – América Latina*

Autor: Agueda Parra Pérez

Diseño y fotografía de portada: © Agueda Parra Pérez

© Agueda Parra Pérez, 2015

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra  
— incluido el diseño tipográfico y de portada —,  
sea cual fuere el medio, electrónico o mecánico,  
sin el consentimiento por escrito del autor.

ISBN: 978-84-608-2176-2

*Impreso en Madrid*

*A mis padres, por darme todo su amor  
y enseñarme a vivir con valores y alegría*

*A mi familia, por estar siempre a mi lado,  
y porque juntos hacemos la vida aún más hermosa*



## ***AGRADECIMIENTOS***

La presentación de esta tesis doctoral supone el resultado de un largo camino emprendido gracias a la auténtica pasión que significa para mí el mundo asiático. Esta especial atracción por la región me ha llevado a visitar parajes maravillosos de su geografía y a descubrir una cultura llena de grandes contrastes y un atractivo singular.

Esta vinculación especial con Asia ha motivado mi interés por querer conocer más en profundidad su entorno, su cultura y, de forma muy especial, su relevancia en el mundo actual. Durante la última etapa de mi formación académica he guiado mis pasos hacia el estudio y la comprensión de un mundo que para muchos profesionales, y para la sociedad en general, todavía resulta bastante lejano, más aún de lo que supone la distancia geográfica que nos separa. En la medida que podamos estrechar vínculos que nos acerquen a una sociedad sorprendente en sí misma, y a un mundo nuevo de posibilidades en muchas y diversas dimensiones, seremos capaces de mejorar nuestra comprensión de una sociedad diferente pero deseosa de participar del mundo occidental.

En este sentido, el trabajo de mi tesis doctoral pretende, por tanto, aportar una visión renovadora sobre las relaciones triangulares desde el entorno empresarial, llena de alicientes y motivación para afianzar las relaciones entre regiones. Para afrontar mi período de estudio he contado con los consejos y el apoyo de numerosas personas, a las cuales quiero rendir un sincero agradecimiento.

En primer lugar, quiero aprovechar estas líneas para mostrar mi agradecimiento a Pablo Bustelo, Profesor de Economía Aplicada en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid, quien ha ejercido de director principal de esta tesis, por sus consejos, acertadas indicaciones y su orientación para abordar el trabajo de estudio, así como por sus palabras de ánimo. Agradecer también el apoyo recibido por parte de Antonio Marquina, Director del Departamento de Derecho Internacional Público y Relaciones Internacionales de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad Complutense de Madrid, que como director de esta tesis me ha permitido presentar mi trabajo de investigación en esta facultad en el contexto de las relaciones internacionales, que es, esencialmente, la principal orientación por la que destaca todo el trabajo de estudio.

Una parte muy importante de esta tesis está dedicada a presentar la experiencia empresarial de la multinacional Telefónica en su etapa asiática. Las conversaciones mantenidas con los directivos de la compañía que participaron en este proyecto tan especial, y la documentación que me han

facilitado, me han permitido contar con las impresiones y las reflexiones de aquellos que vivieron esta experiencia de primera mano.

Por todo este apoyo, mi más profunda gratitud a José María Álvarez-Pallete, Consejero Delegado de Telefónica, por ser la persona que ha guiado mi investigación en todo lo relativo al papel desempeñado por la multinacional española, a quien agradezco enormemente su valiosa ayuda en la tarea de facilitarme la recopilación del dossier de información necesario para conocer y documentar las decisiones que marcaron el hito de llevar a la multinacional española a invertir en China. Gracias por los momentos que me has dedicado. Su apoyo ha sido igualmente fundamental para poder entrar en contacto con otros distinguidos directivos que tuvieron la oportunidad de vivir en primera persona y desde primera línea de acción esta etapa, y que con inmensa amabilidad y confianza dedicaron parte de su tiempo a compartir conmigo esta espléndida experiencia. Gracias por su cercanía y comentarios a Mauricio Sartorius, el que fuera Responsable de la oficina de Telefónica en China; Ángel Vilá, en su momento, Director General de Finanzas y Desarrollo Corporativo de Telefónica S.A.; Jaime Smith, Director de Alianzas Estratégicas de Telefónica en este período; y a Mario Martín, el que fuera Responsable de la Oficina en Asia.

Quisiera igualmente manifestar mi agradecimiento a mi familia y seres queridos que durante la redacción de esta tesis me han brindado su apoyo con palabras de ánimo, y en todo momento se han preocupado por conocer los progresos realizados y a la vez se han mostrado inspiradores cuando ha resultado preciso.

Por último, quisiera destacar la labor de mi hermana, Beatriz Parra, a quien agradezco su incansable apoyo durante el tiempo que ha durado la investigación de este trabajo, por sus palabras de ánimo y el entusiasmo puesto durante las largas sesiones de revisión de este trabajo.

Agueda Parra Pérez  
Madrid, 2015

## ***ABREVIATURAS***

ALC	América Latina y el Caribe
APEC	Asia-Pacific Economic Cooperation
ASEF	Asia-Europe Foundation
ASEM	Asia-Europe Meeting
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
DATACOMEX	Base de Datos de la Secretaría de Estado de Comercio, Ministerio de Economía y Competitividad
DATAINVEX	Registro de Inversiones Exteriores de la Secretaría de Estado de Comercio, Ministerio de Economía y Competitividad
FMI	Fondo Monetario Internacional
FOCALAE	Foro de Cooperación América Latina-Asia del Este
I+D+i	Investigación Desarrollo e innovación
IED	Inversión Extranjera Directa
MOFCOM	Ministry of Commerce (Ministerio de Comercio de la RP China)
NBS	National Bureau of Statistics of China
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos
OMC	Organización Mundial de Comercio
PIB	Producto Interior Bruto
TIC	Tecnología de la Información y la Comunicación
TLC	Tratado de Libre Comercio
UE	Unión Europea
UIT	Unión Internacional de Telecomunicaciones
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo)
WIR	World Investment Report



## ***RESUMEN***

Cada período de la historia tiene sus hechos y acontecimientos relevantes que marcan el devenir de los países. Los protagonistas de estas etapas son artífices de grandes cambios en la vida de millones de personas, así como en el modo en el que el mundo se relaciona. En el tiempo presente que vivimos, China es, sin lugar a dudas, uno de los grandes referentes en la historia del s.XXI, como líder del comercio mundial, máximo inversor internacional y uno de los nuevos agentes en la gobernanza global.

Los cambios que se han venido produciendo durante los últimos años en la economía china han impulsado al gigante asiático hasta la segunda posición en la clasificación de potencias mundiales, vigilando de cerca a la que hasta el momento ha sido durante décadas la gran hegemónica superpotencia mundial, Estados Unidos. Para alcanzar esta posición, los cambios en la estructura interna del país asiático han sido cuanto menos cuantiosos, y han estado en todo momento alentados por la férrea voluntad de sus máximos dirigentes políticos por posicionar a la RP China (中华人民共和国) en el lugar del mundo que ellos consideran que siempre ha merecido el país como potencia.

En el nuevo orden económico mundial, y de mantenerse las previsiones de crecimiento registradas durante las últimas décadas, en breve presenciaremos el hecho histórico de que el país asiático más poblado del mundo, China, con una población superior a los 1.300 millones de habitantes, y gobernado por el Partido Comunista, se convierta en la primera potencia mundial. Este evento supondrá un cambio en las palancas del liderazgo global en el marco de las relaciones internacionales al que será preciso que el resto de países desarrollados se acomoden y adapten en consecuencia.

Mientras esa situación se materializa, la RP China sigue ampliando su proyección económica en las regiones de su interés, en la medida en que éstos son los proveedores de las materias primas y los recursos energéticos que necesita el gigante asiático para seguir consolidando su posición en el escenario internacional.

Puesto que la pujanza de la economía china en los entornos internacionales se ha producido de forma bastante más acelerada a cómo ha sucedido en el caso del resto de economías occidentales desarrolladas, en las últimas décadas las empresas chinas han pasado de funcionar bajo las directrices de los procesos de una economía planificada a formar parte de una economía de

mercado. Por ello, en el desafiante reto de la internacionalización y la globalización, todavía existen muchos aspectos de la gestión empresarial en los entornos de expansión internacional sobre los que el gigante asiático debe adquirir nuevas capacidades y habilidades. Entre los más importantes, figura la adaptación a los entornos occidentales, tan diferentes a la mentalidad asiática a la que están acostumbrados.

En este escenario, es donde surge la propuesta desarrollada en esta tesis doctoral, que tiene como objetivo presentar la implementación del modelo de triangulación empresarial en el esquema de relaciones internacionales de las multinacionales españolas. En esta línea de investigación, se trata, asimismo, de incorporar a las grandes corporaciones chinas en el modelo de cooperación triangular, con el propósito de establecer modelos de relación *win-win* entre los partners identificados.

La referencia a los modelos de triangulación es una cuestión ampliamente discutida en los entornos académicos y de investigación al comienzo de la pasada década, período durante el cual se desarrolló la literatura existente con las propuestas planteadas en los diferentes ámbitos de actuación posible. Del conjunto de iniciativas llevadas a cabo en los últimos años en los planes de política exterior de las instituciones gubernamentales se han conseguido avances significativos, sobre todo en el objetivo de acercar la cultura, idioma y costumbres chinas a nuestro marco de sociedad. Sin embargo, no han sido tan importantes los avances que desde estas instancias se han conseguido en otras cuestiones, como es el caso de la materia empresarial.

De ahí que la hipótesis que se desarrolla en esta tesis doctoral, y que es el eje directriz de la propuesta presentada en este estudio de investigación, sea la implementación de un modelo de triangulación empresarial entre las multinacionales de España, China y América Latina. En este marco de implantación del esquema triangular se aprovecha la doble circunstancia de que el gigante asiático tiene la vista puesta en las economías latinoamericanas por el alto impacto que éstas tienen como proveedor principal de materias primas y recursos energéticos para la economía china, además de que las regiones de América Latina hayan sido el principal objetivo de internacionalización de las multinacionales españolas, adquiriendo en este proceso un amplio conocimiento y *expertise* sobre las circunstancias económicas regionales.

No obstante, esta tesis lanza una propuesta diferencial en el marco de los modelos de triangulación, hasta el momento no explorada ni por parte del grupo de investigadores y académicos especialistas en la materia, ni por parte de los diferentes órganos y entornos institucionales sobre los que tiene aplicación esta cuestión. El estudio de investigación que aquí se presenta resalta el destacado papel

que han realizado las multinacionales españolas en sus procesos de internacionalización, y las identifica y propone como las más preparadas e idóneas para liderar el proceso triangular.

Bajo este escenario, la propuesta radica en que la mejor opción para las corporaciones chinas en sus procesos de internacionalización hacia Europa y América Latina sea la asociación con aquellas multinacionales españolas del sector mejor posicionadas, trazando igualmente este esquema desde la visión latinoamericana, haciendo que las más destacadas multinacionales latinoamericanas, las denominadas *multilatinas*, encuentren en la asociación con miembros del tejido empresarial español más internacional el mejor socio con el que abordar los futuros planes de expansión asiática.

El caso que mejor demuestra que la hipótesis de trabajo de esta tesis doctoral tiene una viabilidad empresarial factible es la experiencia de internacionalización en los mercados asiáticos de la operadora de telecomunicaciones Telefónica. El proceso llevado a cabo por la multinacional española en su expansión asiática es todo un caso de éxito que se materializa con la firma de la alianza estratégica con China Unicom, una de las principales operadoras chinas del mercado de telecomunicaciones del gigante asiático.

El estudio de este caso de alianza histórica en el sector, en el que una multinacional española apuesta por el mercado asiático con la determinación y confianza empleada por la operadora española, ha supuesto para Telefónica acceder a una base de clientes que representa el 10 por ciento de la población mundial. La valoración de la apuesta de la multinacional española por los mercados asiáticos fue ampliamente aplaudida en su momento por los analistas financieros internacionales, que consideraron muy positiva la estrategia de la operadora española de posicionarse en mercados donde no tenía presencia, demostrando así sus objetivos de reforzar su valor internacional.

Las reflexiones y consideraciones que a nivel personal me sugiere la estrategia de expansión asiática de Telefónica han sido la base de mi propuesta de investigación en el desarrollo de esta tesis doctoral, dirigida a establecer un nuevo marco en los modelos de triangulación empresarial ya existentes. En este caso, en el nuevo esquema de relaciones se apuesta por que las multinacionales españolas lideren las estrategias triangulares en sus procesos de expansión. Una oportunidad que es importante no dejar pasar, puesto que en el proceso en el que la RP China vuelva a ocupar el puesto de relevancia en la gobernanza global que reclama, la conexión con el gigante asiático en distintos ámbitos va a significar el elemento diferencial en la dimensión de las relaciones internacionales.



## ***ABSTRACT***

Each era in history has its facts and important events that chart the future of countries. The protagonists of these stages are architects of great changes in the lives of millions of people, as well as in the way the countries of world interact. At present, China is, without doubt, one of the major players in the history of the XXI century as a leader in world trade, it is the highest international investor and one of the new actors in global governance.

The changes that have been occurring in recent years in the Chinese economy have propelled the Asian giant to second position in the ranking of world powers, monitored closely by one that has been for decades the great hegemonic superpower -United States. To achieve this ranking, changes in the internal structure of China have been far less substantial. It has been encouraged by the strong will of its top political leadership who seek to position PR China (中华人民共和国) in top place in the world ranking. They believe the country has always deserved to become such a power.

In the context of new world economic order, together with the growth forecasts registered in recent decades, we may soon witness a major historical fact, the Asian world's most populous country, China (with a population of over 1,300 million of inhabitants, and ruled by the Communist Party), will become a first world power. This event will signal a change in the levers of global leadership, in terms of international relations. Other developed countries must therefore strive to accommodate and adapt accordingly.

As this situation materialises, PR China continues to expand its economic projections in its particular interests, to the extent that these are the suppliers of raw materials and energy resources needed by the Asian giant to further consolidate its position on the international scene.

Since the strength of the Chinese economy in international environments has been achieved in a much more accelerated manner than which happened in the case of other developed Western economies. In recent decades Chinese companies have turned from working under the guidelines of the processes of a planned economy to being part of a market economy. Therefore, in the face of the challenge of internationalisation and globalisation, there are still many aspects of business management in the area of international expansion whereby the Asian giant will have to acquire new skills and abilities. Among the most important will be the adaptation to Western environments, which is so different to the Asian mentality.

It is within this context that the proposal for this dissertation arises. It aims to represent the implementation of the business-model triangulation in the framework of international relations of Spanish multinational firms. This research aims to investigate the incorporation of large Chinese firms in the model of triangular cooperation, in order to establish "win-win" relationship models between the specified partners.

Since the beginning of the last decade, the triangulation models have been widely discussed in academic and economic environments. It was a period in which the literature outlined various possible scenarios. As a result of the initiatives undertaken in recent years in foreign policy, government institutions have made significant progress, especially in the aim of showcasing the culture, language and Chinese customs within our society. However, the progress these bodies have achieved on other issues, has not been as important, such as in the case of business field.

Hence that the pivotal hypothesis developed in this thesis, and highlighted by research is the implementation of a model of business triangulation among the multinational firms in Spain, China and Latin America. Within the framework of the implementation of the triangular scheme, the Asian giant has its sights set on Latin American economies. They are the main supplier of raw materials and energy resources for the Chinese economy, similarly as well as the regions of Latin America have been the main focus of internationalisation of Spanish multinationals, acquiring extensive knowledge and expertise on regional economic circumstances.

However, this thesis also brings out a different proposal within the triangulation models framework, so far unexplored neither by the group of researchers and academics, nor by the different bodies and institutional environments on which this issue has application. The research presented in this thesis highlights the important role that Spanish multinationals have played in their internationalisation processes. It identifies and shows them as the most prepared and suitable to lead the triangular process.

Within this scenario, the proposal outlines that the best choice for Chinese companies in their internationalisation processes within Europe and Latin America is by that of partnering with the best positioned Spanish multinational in the sector. Looking at this scheme also from the Latin American perspective the most outstanding Latin American multinationals (the so-called *multilatinas*), find that in their partnership with members of the international Spanish business network is the best partner to address future Asian expansion plans.

The case is best demonstrated as a feasible business viability by focusing on the experience of internationalisation in Asian markets of the Spanish telecom operator Telefónica. The successful

case of the Spanish multinational in its Asian expansion is best evidenced with the signing of the strategic alliance with China Unicom, one of the leading Chinese telecommunications operators in the China market.

Studying this historic partnership in the sector, in which a Spanish multinational attempts to access the Asian market with the determination and confidence employed by the Spanish operator, has given Telefónica access to a huge customer base that represents 10 percent of the world population. The assessment of the commitment of the Spanish multinational for the Asian markets was widely applauded at the time by international financial analysts, who considered it a very positive strategy to take positions in markets where it had no prior presence, thus demonstrating its objectives of strengthening its international value.

The thoughts and considerations have led me to a conclusion that suggest to me the Asian expansion strategy of Telefónica have been central to the basis of my research and aimed at establishing a new framework in the existing business triangulation models. In this case, in the new scheme of relations, the Spanish multinationals are encouraged to lead triangular strategies in their expansion processes. An opportunity too important not to miss, because in the process in which PR China takes over again the position of relevance in global governance will mean a different element in the international relations sphere.



# ÍNDICE

---

AGRADECIMIENTOS .....	III
ABREVIATURAS .....	V
RESUMEN.....	VII
ABSTRACT.....	XI
<b>FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>1</b>
INTRODUCCIÓN .....	3
INTERÉS DEL OBJETO DE ESTUDIO .....	7
JUSTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	12
MARCO TEÓRICO .....	14
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
CONCLUSIONES PRINCIPALES.....	22
HIPÓTESIS DE TRABAJO.....	25
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	27
FUENTES DOCUMENTALES.....	30
<b>CÓMO SE ESTRUCTURA EL ESTUDIO.....</b>	<b>35</b>
<b>CAPÍTULO I. PANORAMA MUNDIAL.....</b>	<b>45</b>
EL NACIMIENTO DE LAS MULTINACIONALES EMERGENTES.....	67
CHINA, NUEVO ACTOR EN FUSIONES Y ADQUISICIONES.....	80
ESPAÑA, ENLACE ENTRE DOS EXTREMOS ECONÓMICOS .....	92
<b>CAPÍTULO II. EL MUNDO CONECTADO POR LA TRIANGULACIÓN.....</b>	<b>105</b>
PLAN MARCO ASIA-PACIFICO .....	108
UNA NUEVA FORMA DE RELACIONARSE: RED DE ORGANISMOS TRIANGULARES.....	111
INFORME DEL CONSEJO EUROPEO SOBRE LAS RELACIONES DE LA UE Y CHINA.....	117
LIBRO BLANCO SOBRE CHINA EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE .....	122
MODELOS DE TRIANGULACIÓN PROPUESTOS .....	124
PERSPECTIVA DE LOS RETOS DE ESPAÑA HACIA LA TRIANGULACIÓN.....	143
POSICIÓN COMPETITIVA DE ESPAÑA.....	148

<b>CAPÍTULO III. EL ATRACTIVO DE LA TRIANGULACIÓN EN CIFRAS .....</b>	<b>157</b>
ESPAÑA, MIRADA HISTÓRICA HACIA AMÉRICA LATINA.....	160
AMÉRICA LATINA, FUENTE DE ABASTECIMIENTO DE CHINA.....	179
CHINA, EL NUEVO MERCADO PARA ESPAÑA .....	197
QUÉ POSIBILIDADES DE TRIANGULACIÓN SE PLANTEAN .....	210
<b>CAPÍTULO IV. TELEFÓNICA EN SU ETAPA ASIÁTICA.....</b>	<b>231</b>
MERCADO PERFIL INTERNACIONAL .....	236
VALORAR LA OPORTUNIDAD DE EXPANSIÓN ASIÁTICA .....	242
ALCANZAR EL OBJETIVO CON ÉXITO .....	246
LA ELECCIÓN DEL SOCIO ESTRATÉGICO .....	250
TRES AÑOS DE FORTALECIMIENTO DE LA ALIANZA .....	257
PALANCAS CLAVES A TENER EN CUENTA .....	262
REFLEXIONES FINALES .....	272
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>277</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>293</b>

# ÍNDICE DE FIGURAS

---

FIGURA 1. MAPA DE TRIANGULACIÓN DE ESPAÑA-CHINA-AMÉRICA LATINA.....	41
FIGURA 2. OTRA VISIÓN DEL MAPA DEL MUNDO.....	48
FIGURA 3. RIQUEZA EN EL AÑO 1 A.D.....	49
FIGURA 4. PROYECCIÓN DE LA RIQUEZA EN 2015 .....	50
FIGURA 5. EXPORTACIONES MUNDIALES DE MERCANCÍAS POR REGIÓN, 2002-2012 .....	53
FIGURA 6. IMPORTACIONES MUNDIALES DE MERCANCÍAS POR REGIÓN, 2002-2012 .....	54
FIGURA 7. FLUJOS DE IED RECIBIDA POR GRUPOS DE ECONOMÍAS, 1995-2012 .....	56
FIGURA 8. LAS 15 PRINCIPALES ECONOMÍAS RECEPTORAS DE IED, 2012.....	58
FIGURA 9. FLUJOS DE IED EMITIDA POR GRUPOS DE ECONOMÍAS, 2000-2012 .....	59
FIGURA 10. LAS 15 PRINCIPALES ECONOMÍAS EMISORAS DE IED, 2012 .....	60
FIGURA 11. VALOR DE OPERACIONES DE FUSIÓN Y ADQUISICIÓN POR REGIÓN, 2007-2012 .....	61
FIGURA 12. TASA DE CRECIMIENTO DEL PIB Y EL PIB PER CÁPITA POR REGIÓN, 2005-2012.....	64
FIGURA 13. FLUJOS DE IED EMITIDA Y RECIBIDA DE AMÉRICA LATINA, 1999-2012 .....	68
FIGURA 14. INGRESOS DE IED POR SECTOR DE DESTINO EN AMÉRICA LATINA, 1998-2012.....	70
FIGURA 15. OPERACIONES DE FUSIÓN Y ADQUISICIÓN EN AMÉRICA LATINA, 1990-2012.....	72
FIGURA 16. OPERACIONES DE FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE AMÉRICA LATINA, 1990-2012.....	74
FIGURA 17. FLUJOS DE IED EMITIDA POR LAS PRINCIPALES ECONOMÍAS DE AMÉRICA LATINA, 2000-2012.....	77
FIGURA 18. PARTICIPACIÓN DE EXPORTACIONES POR SECTOR Y PAÍS DE AMÉRICA LATINA, 2008 Y 2012 .....	79
FIGURA 19. STOCK DE IED EMITIDA DE CHINA POR REGIÓN, 2004-2012.....	81
FIGURA 20. FLUJOS DE IED EMITIDA Y RECIBIDA DE CHINA, 2000-2012 .....	82
FIGURA 21. OPERACIONES DE FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE CHINA, 1990-2012.....	85
FIGURA 22. OPERACIONES DE FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE CHINA POR TAMAÑO, 2005-2012 .....	86
FIGURA 23. OPERACIONES DE FUSIONES Y ADQUISICIONES EN LA UE, 2002-2012.....	87
FIGURA 24. OPERACIONES DE ADQUISICIÓN DE CHINA EN EUROPA, 2012 .....	88
FIGURA 25. OPERACIONES DE FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE CHINA POR SECTOR Y GEOGRAFÍA, 2005-2012.....	89

FIGURA 26. OPERACIONES DE FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE CHINA POR SECTOR, 2005-2012.....	90
FIGURA 27. FLUJOS DE IED EMITIDA Y RECIBIDA DE ESPAÑA, 1993-2012 .....	93
FIGURA 28. FLUJOS DE IED HACIA AMÉRICA LATINA POR PAÍS SELECCIONADO, 1997-2012 .....	95
FIGURA 29. OPERACIONES DE FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE ESPAÑA, 1990-2012.....	95
FIGURA 30. PRINCIPALES EMPRESAS ESPAÑOLAS EN AMÉRICA LATINA POR VENTAS, 2012.....	96
FIGURA 31. PRINCIPALES OPERADORAS MUNDIALES DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES POR VENTAS, 2012.....	97
FIGURA 32. CLIENTES DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES POR REGIÓN, 2000-2012 .....	99
FIGURA 33. TOP 15 DE BANCOS POR BENEFICIOS, 2012.....	100
FIGURA 34. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE BENEFICIOS DE LOS PRINCIPALES BANCOS ESPAÑOLES PRESENTES EN AMÉRICA LATINA, 2012.....	101
FIGURA 35. TOP 10 DE EMPRESAS ELÉCTRICAS EUROPEAS POR VALOR, 2012 .....	102
FIGURA 36. ACTITUD DE LOS ESTADOS DE LA UE HACIA CHINA ANTES DE LA CRISIS .....	119
FIGURA 37. ACTITUD DE LOS ESTADOS DE LA UE HACIA CHINA DESPUÉS DE LA CRISIS .....	121
FIGURA 38. MODELOS DE TRIANGULACIÓN PROPUESTOS POR EXPERTOS E INSTITUCIONES .....	142
FIGURA 39. INDICADORES DE LA POSICIÓN COMPETITIVA DE ESPAÑA, 2012.....	148
FIGURA 40. PESO DE LAS EXPORTACIONES DE ESPAÑA POR REGIÓN, 2005-2012.....	161
FIGURA 41. PESO DE LAS IMPORTACIONES DE ESPAÑA POR REGIÓN, 2005-2012.....	162
FIGURA 42. BALANZA COMERCIAL DE ESPAÑA CON AMÉRICA LATINA, 1995-2012 .....	163
FIGURA 43. TOP 10 DE SOCIOS COMERCIALES DE ESPAÑA EN AMÉRICA LATINA, 2012 .....	164
FIGURA 44. EXPORTACIONES DE ESPAÑA CON PAÍSES DE AMÉRICA LATINA, 2005-2012.....	165
FIGURA 45. IMPORTACIONES DE ESPAÑA CON PAÍSES DE AMÉRICA LATINA, 2005-2012.....	167
FIGURA 46. COMERCIO DE ESPAÑA CON AMÉRICA LATINA POR SECTOR, 2008 Y 2012.....	168
FIGURA 47. ORIGEN DE LA IED EN AMÉRICA LATINA POR REGIÓN, 1993-2012 .....	170
FIGURA 48. COMPARACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE AMÉRICA LATINA Y LA UE EN LA EMISIÓN DE IED DE ESPAÑA EN PERÍODOS SELECCIONADOS .....	171
FIGURA 49. FLUJOS DE IED ENTRE ESPAÑA Y AMÉRICA LATINA, 1993-2012.....	173
FIGURA 50. FLUJOS DE IED DE ESPAÑA CON PAÍSES DE AMÉRICA LATINA, 1996-2012.....	174
FIGURA 51. FLUJOS DE IED ENTRE ESPAÑA Y AMÉRICA LATINA POR SECTOR, 2008 Y 2012 .....	176
FIGURA 52. BALANZA COMERCIAL DE AMÉRICA LATINA CON CHINA, 2005-2012 .....	182
FIGURA 53. PESO DEL COMERCIO DE AMÉRICA LATINA CON PRINCIPALES SOCIOS, 2006-2008 Y 2009-2012 ..	183
FIGURA 54. EXPORTACIONES DE AMÉRICA LATINA CON REGIONES SELECCIONADAS, 2009-2012.....	184

FIGURA 55. IMPORTACIONES DE AMÉRICA LATINA CON REGIONES SELECCIONADAS, 2009-2012.....	185
FIGURA 56. SALDO COMERCIAL DE PAÍSES DE AMÉRICA LATINA CON CHINA, 2012.....	186
FIGURA 57. TOP 10 DE SOCIOS COMERCIALES DE AMÉRICA LATINA CON CHINA, 2012.....	187
FIGURA 58. COMPARATIVA DEL TOP 5 DE CATEGORÍAS DE EXPORTACIÓN DE AMÉRICA LATINA CON LA PARTICIPACIÓN DEL TOTAL MUNDIAL EXPORTADO POR SECTOR Y REGIÓN, 2011.....	189
FIGURA 59. EXPORTACIONES DE COMBUSTIBLE DE LAS PRINCIPALES REGIONES DE AMÉRICA LATINA HACIA CHINA, 2009-2012.....	190
FIGURA 60. FLUJOS DE IED HACIA Y DESDE AMÉRICA LATINA Y CHINA, 2004 Y 2012.....	192
FIGURA 61. DESTINO DEL STOCK DE IED DE CHINA, 2008-2012.....	193
FIGURA 62. FLUJOS DE IED EMITIDA DE CHINA HACIA AMÉRICA LATINA, 2004-2012.....	194
FIGURA 63. FLUJOS DE IED RECIBIDA POR OPERACIONES DE FUSIÓN Y ADQUISICIÓN EN AMÉRICA LATINA, POR REGIÓN Y SECTOR, 2008-2012.....	195
FIGURA 64. BALANZA COMERCIAL DE ESPAÑA CON CHINA, 1995-2012.....	198
FIGURA 65. VARIACIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR DE ESPAÑA POR REGIÓN, 2000-2012.....	199
FIGURA 66. PARTICIPACIÓN DEL COMERCIO DE ESPAÑA POR REGIÓN Y PAÍS DE ASIA, 2000-2012.....	200
FIGURA 67. COMERCIO DE ESPAÑA CON CHINA POR SECTOR, 2008 Y 2012.....	201
FIGURA 68. IED EMITIDA POR PRINCIPALES PAÍSES EUROPEOS HACIA CHINA, 2006-2012.....	203
FIGURA 69. FLUJOS DE IED ENTRE ESPAÑA Y CHINA, 1993-2012.....	203
FIGURA 70. STOCK DE IED EMITIDA POR CHINA HACIA PAÍSES DE LA UE, 2005-2012.....	204
FIGURA 71. COMPARACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS FLUJOS DE IED EMITIDA Y RECIBIDA DE ESPAÑA CON ASIA Y AMÉRICA LATINA, 2005, 2008 Y 2012.....	205
FIGURA 72. FLUJOS DE IED ENTRE ESPAÑA Y CHINA POR SECTOR, 2008 Y 2012.....	208
FIGURA 73. MAPA DE COMPETITIVIDAD ECONÓMICA POR PAÍS Y REGIÓN, 2012.....	212
FIGURA 74. MAPA DE COMPLEMENTARIEDAD SECTORIAL POR PAÍS Y REGIÓN, 2012.....	217
FIGURA 75. MAPA DE COMPETITIVIDAD-PAÍS POR INDICADOR Y REGIÓN, 2012.....	221
FIGURA 76. TOP 20 DE MERCADOS DE TELECOMUNICACIONES POR INGRESO, 2011.....	223
FIGURA 77. TOP 10 DE ECONOMÍAS POR GASTO MEDIO PER CÁPITA EN TICS, 2013.....	225
FIGURA 78. PESO DE LOS BENEFICIOS POR REGIÓN DEL TOP 1000 DE BANCOS, 2007 Y 2012.....	226
FIGURA 79. TOP 10 DE ELÉCTRICAS EUROPEAS POR VALOR DE LA EMPRESA, 2012.....	227
FIGURA 80. DATOS FINANCIEROS Y DE MERCADO DE TELEFÓNICA, 2014.....	237
FIGURA 81. PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	240
FIGURA 82. EL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DE LA INVERSIÓN EMPRESARIAL.....	249

FIGURA 83. CUADRO DE FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE LA ALIANZA ESTRATÉGICA .....	254
FIGURA 84. DECÁLOGO DE BUENAS PRÁCTICAS EN PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	258
FIGURA 85. PALANCAS SOBRE LAS QUE ACTÚA LA ALIANZA ESTRATÉGICA .....	263

# ÍNDICE DE CUADROS

---

CUADRO A. DATOS DE POBLACIÓN, TASA DE CRECIMIENTO PIB, FLUJOS COMERCIALES Y DE INVERSIÓN POR REGIÓN SELECCIONADA, 2012 .....	62
CUADRO B. VALOR DE OPERACIONES DE FUSIÓN Y ADQUISICIÓN POR ORIGEN, 2011 Y 2012 .....	72
CUADRO C. TOP 10 DE OPERACIONES DE FUSIÓN Y ADQUISICIÓN EN AMÉRICA LATINA, 2012.....	73
CUADRO D. TOP 20 DE OPERACIONES DE ADQUISICIÓN DE EMPRESAS O ACTIVOS POR PARTE DE EMPRESAS DE AMÉRICA LATINA, 2008-2012 .....	76
CUADRO E. TOP 15 OPERACIONES DE FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE EMPRESAS DE LA UE EN AMÉRICA LATINA, 2005-2012.....	178
CUADRO F. PRINCIPALES INVERSIONES DE COMPAÑÍAS CHINAS EN EL SECTOR DE PETRÓLEO Y MINERÍA EN AMÉRICA LATINA, 1992 Y 2011 .....	196
CUADRO G. POSICIÓN INTERNACIONAL DE LOS SECTORES CLAVE DE ESPAÑA, 2012 .....	218





# ***FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN***

Foto por © AGUEDA PARRA PEREZ

## **INTRODUCCIÓN**

En pleno s.XXI, la Ruta de la Seda se reinventa y vuelve a estar de actualidad en las estrategias de fomento de las relaciones internacionales entre China y Europa. El término que fuera ideado por el geógrafo alemán, Ferdinand Freiherr von Richthofen (1833-1905), e introducido en su obra *Viejas y nuevas aproximaciones a la Ruta de la Seda* en 1877, fue utilizado para denominar el negocio de la comercialización de la seda china desde el siglo I a.C., trayecto que discurría a través de rutas comerciales terrestres y marítimas conectando Asia Oriental con las puertas de Europa. Tratando de recuperar la ambición de antaño por conectar China con Eurasia y teniendo como marco de vinculación el comercio entre ambas regiones, el Presidente de la RP China, Xi Jinping, ha recuperado ahora ese término para denominar como Nueva Ruta de la Seda la etapa actual de colaboración en proyectos de infraestructura entre China y Europa.

En un entorno económico internacional redefinido tras una severa crisis económica que ha afectado de forma variada a las principales economías mundiales, la iniciativa promovida por China es una clara demostración del papel protagonista que está adquiriendo el gigante asiático a la hora de mostrar su capacidad para modificar de forma activa el mapa de la economía mundial.

En el esfuerzo permanente por fomentar la multipolaridad y trabajar en un proceso de globalización donde las economías emergentes más destacadas vayan tomando relevancia en el proceso de construcción del nuevo orden mundial, China ha hecho gala, una vez más, de su mentalidad pragmática y de su *soft-power*. En esta ocasión, esta capacidad le ha llevado a reunir a 60 países, que representan dos tercios de la población mundial y acaparan una tercera parte del PIB global, en torno a una iniciativa de inversión en proyectos de infraestructuras, todo un éxito de poder de convocatoria. De forma análoga a cómo se organizara la Ruta de la Seda en sus orígenes, la versión contemporánea de la misma también pretende proyectarse a través de una componente terrestre y otra marítima, siendo esta última de gran interés para China, puesto que el 80 por ciento del comercio que el gigante asiático mantiene con Europa se realiza por este medio.

La existencia de una crisis a nivel global ha promovido la necesidad de reflexión, y cada uno de los actores de la triangulación de este estudio ha tenido que tomar decisiones importantes para adaptarse al nuevo posicionamiento global en el escenario macroeconómico resultante. Y, sin duda, de entre todos ellos, China destaca del resto de países por la rapidez con la que supo entender desde el primer momento cómo las nuevas circunstancias iban a repercutir sobre su proyecto de crecimiento económico. Las medidas adoptadas en los primeros años de la crisis se han ido complementando en los años sucesivos con políticas que han incorporado nuevos incentivos para el fomento de la economía, tanto en el impulso del consumo interno como en el mantenimiento del nivel de exportaciones. Esta situación ha supuesto que el papel ya destacado que estaba adquiriendo China en el escenario económico internacional no sólo se haya reforzado, sino que se ha incrementado.

La actitud pragmática del gigante asiático en busca de un orden mucho más global y multipolar está comenzando a tomar impulsos renovados desde que el nuevo presidente de la RP China, Xi Jinping, tomara las riendas de la segunda economía mundial en marzo de 2013. Desde entonces, varias son las iniciativas que China ha puesto en marcha dentro del marco de política exterior, entre las que merece destacar la intensificación de las relaciones bilaterales a través de las visitas de Estado y los foros de cooperación. Estas acciones forman parte de los objetivos prioritarios del mandato del nuevo presidente de la RP China en su visión del concepto del "sueño chino", entendido como la construcción de una "sociedad modestamente acomodada", un país "rico y poderoso" y un pueblo

"dinámico y feliz", como así lo denominó el recién elegido presidente en su discurso de clausura de la Asamblea Popular Nacional.

Por ello, entre las prioridades de China en materia de relaciones internacionales destaca la necesidad de mantener y evolucionar las buenas relaciones bilaterales con América Latina, región con la que ha impulsado nuevos proyectos de cooperación Sur-Sur. A través de estos acuerdos de colaboración se pretende avanzar en los vínculos ya establecidos con las economías latinoamericanas, más allá de considerarlas como proveedores de materias primas, participando del desarrollo de sus industrias y mejorando sus infraestructuras. De esta forma, se pretende dar respuesta a la variada coyuntura económica existente entre las diferentes regiones de América Latina, producto de los vaivenes producidos por un contexto económico internacional cambiante.

Y en esta etapa del desarrollo de la economía china, el dinamismo en la ejecución impera. Cuatro meses después de que se celebrara el 8 y 9 de enero de 2015 en Beijing el Primer Foro de Cooperación China-CELAC (Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños) para potenciar los vínculos entre las economías en desarrollo, el primer ministro de la RP China, Li Keqiang, visitaba entre el 18 y el 26 de mayo cuatro de las principales economías latinoamericanas. El volumen de comercio bilateral que China mantiene con Brasil, Colombia, Perú y Chile alcanza el 57 por ciento, razón fundamental para que estos países fueran los destinos elegidos por el representante del gobierno chino en la gira por América Latina.

Las propuestas de cooperación anunciadas durante este evento diplomático estuvieron dirigidas a desarrollar una nueva fase de colaboración e iniciar proyectos de inversión en infraestructuras. De entre el conjunto de acuerdos más relevantes que se pusieron sobre la mesa y sobre los que las partes deben seguir dialogando para definir el alcance de los mismos, destaca la apuesta por conectar los océanos Atlántico y Pacífico, desde Brasil hasta Perú, a través de una línea ferroviaria transcontinental a través de 3.500 kilómetros.

En esta nueva etapa de definición de estrategias en las políticas de asuntos exteriores de China con las principales economías mundiales, la Unión Europea figura también como otro de los máximos exponentes en este apartado. Aprovechando la celebración del 40º aniversario del establecimiento de lazos diplomáticos entre China y la Unión Europea (UE), el primer ministro chino, Li Keqiang, realizaba una gira por Europa a finales de junio de 2015 con el objetivo de fortalecer la cooperación entre ambas partes. En esta ocasión, los puntos a análisis entre el mayor país en vías de desarrollo, China, y el mayor grupo de países desarrollados, la Unión Europea, se centraban en cuestiones relacionadas con la capacidad productiva en materia de transporte, energía y construcción de

infraestructuras, propiciando así un escenario de nuevo impulso y aires renovados a las relaciones bilaterales. Los proyectos de cooperación conjuntos en esta materia tienen como objetivo no sólo revitalizar la recuperación de la economía global, sino que se han diseñado para que sean un aliciente más para enriquecer y potenciar la cooperación Sur-Norte.

Pero no todo en la política exterior de China son las relaciones bilaterales con las principales potencias mundiales. Como se ha comentado anteriormente, existe también una firme disposición de apostar por la creación de nuevos foros de cooperación multilaterales, donde comiencen a tener mayor protagonismo las principales economías en desarrollo. Resultado de esta nueva perspectiva es la decisión de los denominados países BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica) de crear en julio de 2014 el Nuevo Banco de Desarrollo (NDB, en sus siglas en inglés)<sup>1</sup> ante la falta de representatividad de las economías emergentes en el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial, donde los directores siempre han sido occidentales. En las circunstancias del nuevo paradigma de gobernanza global, parece evidente la necesidad de contar con un nuevo banco de desarrollo<sup>2</sup>, cuya sede estará situada en la ciudad china de Shanghai, y comenzará a estar operativo a principios de 2016.

Dotado con un capital inicial de 100.000 millones de dólares se dedicará a financiar proyectos en infraestructuras, aprovechando la circunstancia de que por primera vez en la historia el gasto en infraestructuras es superior al gasto militar<sup>3</sup>. En esta coalición de naciones, China será la encargada de aportar el cuarenta por ciento y la ubicación de la sede. India designará a la persona que ocupe la Presidencia, al frente de la cual estará el indio Kundapur Vaman Kamath, mientras que la participación de Brasil en la organización corporativa será la de designar al director general. Por su parte, Rusia se encargará de la autoridad de la entidad y Sudáfrica será la encargada de la oficina regional.

De forma paralela al lanzamiento de esta colaboración, China tomaba también la iniciativa de liderar dentro del marco de la gobernanza global la creación del Banco Asiático de Inversiones en

---

<sup>1</sup> <http://newdevelopmentbank.int>

<sup>2</sup> De esta forma se expresa Joseph E. Stiglitz, premio Nobel y profesor de Economía en la Universidad de Columbia, al comentar que "La necesidad de un nuevo banco de desarrollo es evidente. Tan sólo las necesidades en materia de infraestructuras en las economías con mercados emergentes y los países de ingresos escasos son enormes: 1.400 millones de personas carecen aún de electricidad fiable; 900 millones, de acceso a agua potable, y 2.600 millones, de saneamiento adecuado. Al mismo tiempo, unos 2.000 millones de personas se trasladarán a vivir a las ciudades en el próximo cuarto de siglo. Y las autoridades deben velar por que las inversiones sean medioambientalmente sostenibles", en STIGLITZ, J.E. (2013).

<sup>3</sup> Como comenta el escritor e investigador de la New America Foundation, Parag Khanna, "Las ciudades, los edificios, las carreteras, los ferrocarriles, los oleoductos, los gasoductos, los puertos, los puentes, los túneles, las torres de telecomunicaciones, los cables de Internet y otra clase de activos representan hasta dos billones de dólares al año en el gasto mundial, un poco más que los 1,7 billones de dólares que se gastan en Defensa, pero la diferencia es cada vez mayor. La financiación de las infraestructuras es hoy día un instrumento de la geopolítica tan importante o más que las alianzas militares", en KHANNA, P., "El nuevo banco de los BRICS", *El País*, 17 agosto 2015.

Infraestructuras (AIIB, en sus siglas en inglés)<sup>4</sup>. Fundado en octubre de 2014, la entidad financiera pretende convertirse en una alternativa al Banco Mundial, al Banco Asiático de Desarrollo o al Fondo Monetario Internacional en cuestión de financiación de proyectos de infraestructuras, energía y transporte en Asia. Entre los principales promotores figura China, con un 30 por ciento de la aportación de capital, con cerca de 30.000 millones de dólares, seguido de India que, como segundo socio, le corresponde el 10,9 de las acciones con una aportación de 8.367 millones de dólares y, finalmente Rusia que, como tercer mayor accionista, aporta 6.536 millones de dólares, quedando el reparto a la hora de la toma de decisiones políticas en 26,06 por ciento de los votos para China, 7,5 por ciento para India y el 5,92 por ciento para Rusia. Sin embargo, el gran logro en esta iniciativa de financiación reside en el éxito de la diplomacia china para adherir a este proyecto no sólo a países asiáticos, un total de 37, sino también a las grandes potencias europeas y principales economías latinoamericanas, como Alemania, Francia, Reino Unido, España y Brasil, hasta alcanzar los 57 socios que han firmado los estatutos de la nueva institución internacional.

Del conjunto de iniciativas lanzadas por el gobierno chino, se están quedando al margen algunas de las grandes potencias mundiales, como son Estados Unidos y Japón, mientras que los países europeos se incorporan como miembros fundadores.

Es por ello que la presencia de España en este nuevo contexto geoeconómico resulta imprescindible para mantener, ampliar y mejorar sus objetivos para con la región asiática en el marco de las estrategias de política exterior identificadas para las próximas décadas. En este sentido, actualmente se presenta la oportunidad para que España retome de nuevo el impulso en el fomento de las relaciones internacionales y reactive una nueva edición del Plan Asia Pacífico, iniciativa del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (MAEC) para incorporar la dimensión asiática junto con la iberoamericana y la mediterránea a la posición internacional de España.

## ***INTERÉS DEL OBJETO DE ESTUDIO***

Tomando como referencia la situación macroeconómica mundial más actual, el objeto principal de esta tesis es el estudio de los ámbitos en los que el modelo de relación de triangulación empresarial

---

<sup>4</sup> <http://aiibank.org>

de España con China y América Latina podría alcanzar su máximo potencial. En el análisis de posibles oportunidades de cooperación, resulta imprescindible conocer en profundidad cómo ha sido la evolución de estas dos regiones en las últimas décadas. No se puede pasar por alto que en este tiempo China y América Latina han jugado un papel decisivo en el transcurso de la crisis económica mundial. Por una parte, el gigante asiático ha conseguido mantener sus ritmos de crecimiento a unos niveles muy considerables, a la vez que con sus inversiones en Europa conseguían mantener a flote las maltrechas economías de los países europeos mediante la adquisición de activos que aportaban liquidez a los balances de sus empresas. Por la parte de América Latina, la región se ha beneficiado del flujo continuo de inversiones chinas en la zona, a la vez que ha vuelto a recuperar el atractivo entre las economías europeas que, ante la falta de incentivos para operar en los mercados regionales totalmente estancados, han tenido que buscar fuera de sus fronteras mercados que resultaran más dinámicos.

De ahí que parte del estudio de esta tesis ponga especial foco en dar a conocer mejor las denominadas *multilatinas*, las multinacionales de los países latinoamericanos, profundizando en el conocimiento de quiénes son y cómo están evolucionando en el escenario económico mundial. Un apartado especial merece también la incorporación de las *Global Champions*, aquellas grandes empresas chinas que se beneficiaron de la política *Go Global* impulsada por el gobierno chino para promover que las corporaciones mejor posicionadas en el panorama nacional dieran el salto a la escena internacional, y poder así competir con el resto de multinacionales occidentales. De modo que estas grandes corporaciones que ahora operan a nivel mundial, pero que en sus orígenes nacieron en las regiones latinoamericanas (*multilatinas*) u operaban en los mercados orientales (*Global Champions*), son junto con las multinacionales españolas las que se identifican en el objeto central de estudio de esta tesis como protagonistas de una nueva definición del modelo de triangulación en clave empresarial.

Para trabajar en esta línea, y profundizando en la creación de un modelo triangular desde el ámbito empresarial que potencie la labor de liderazgo de las multinacionales españolas, el segundo objeto de estudio de esta investigación, hecho diferencial de esta tesis, radica en la necesidad de promover la elaboración de un mapa de complementariedad sectorial por país y región que destaque los nichos de oportunidad empresarial existentes en clave triangular. Se trata, por tanto, de identificar aquellos sectores que más demanda y más atractivo tienen en cada región, los denominados sectores de referencia, entornos en los que sería más sencillo establecer proyectos de cooperación triangular por ser los que mayor atractivo tienen para las inversiones internacionales. Por otra parte, estarían aquellos sectores en los que las multinacionales de cada polo están realizando un

papel muy destacado, estando en disposición de formar parte también de las propuestas de triangulación que se pongan en marcha, por ser los denominados sectores de oportunidad.

En el modelo que se propone en esta tesis, son las multinacionales españolas las designadas para liderar las negociaciones a varias bandas, incorporando al diálogo la componente latinoamericana y asiática. Nuestras empresas mejor posicionadas en los sectores de referencia y de oportunidad identificados en el mapa de complementariedad atesoran un reconocido prestigio a escala internacional, y son ellas las designadas para liderar una nueva fase de expansión hacia los mercados asiáticos. Con ello, se alcanzaría el propósito de beneficiarse de un modelo triangular gracias a los negocios ya operativos en América Latina, producto de una fase de internacionalización anterior, a la vez que desde los mercados latinoamericanos se abordaría la componente asiática con iguales garantías.

Bajo este escenario, se abre un mundo nuevo de oportunidades para aquellas multinacionales que se animen a incorporar la componente asiática con el objetivo de emprender una estrategia en clave triangular. Emulando los casos de éxito de otras multinacionales españolas que emprendieron el camino hacia los mercados asiáticos y que, gracias a su posicionamiento en América Latina han podido poner en marcha iniciativas empresariales según el modelo triangular, las empresas que ya tengan una prolongada experiencia en las regiones latinoamericanas están en la mejor disposición para seguir la senda que otras multinacionales han recorrido con éxito.

En este sentido, el compromiso que está adquiriendo el gobierno chino con el desarrollo de proyectos de envergadura en capacidad productiva en las regiones latinoamericanas es un aliciente añadido, a la vez que una oportunidad indiscutible para que las empresas españolas incorporen su expansión hacia los mercados asiáticos en sus estrategias de desarrollo de negocio. Este movimiento debe estar respaldado por la posición competitiva y diferencial que las empresas españolas tienen en América Latina en los sectores de mayor interés para la inversión china.

De modo que hay que habilitar las herramientas necesarias para que cuando los empresarios chinos emprendan su estrategia de internacionalización consideren firmemente incorporar la componente española a la misma, mostrando plena disponibilidad hacia la negociación tanto desde nuestras sedes corporativas en España, como desde nuestros negocios en América Latina, o desde la apertura de nuevas sedes en las regiones económicas en China.

La labor emprendida por la operadora de telecomunicaciones española Telefónica en esta materia es el caso presentado en esta investigación como tercer objeto de estudio. Abordar una expansión

hacia China mediante la suscripción de una alianza estratégica con intercambio accionarial es un paso de gigante para la historia contemporánea de la compañía. El modelo de compromiso adquirido en este tipo de acuerdo empresarial conlleva, asimismo, la incorporación de directivos a los máximos órganos de dirección como miembros del Consejo de Administración en ambas compañías. Nunca antes ningún operador de telecomunicaciones occidental se había planteado establecer una asociación de este tipo con un operador chino, estableciendo una vinculación tan importante entre las partes.

Para llegar a este punto, una experiencia robusta y de muchos años en los procesos de internacionalización en diferentes mercados es una cuestión ineludible, como también lo es la necesidad de encontrar nichos de mercado idóneos para desarrollar nuestra propia función de negocio en el entorno triangular. De modo que el caso particular de la etapa asiática de Telefónica es una constatación de que deben reunirse esos criterios para afrontar el desafío triangular en las mejores condiciones. Asimismo, en el proceso de internacionalización de la operadora de telecomunicaciones española hacia el mercado chino se observan algunos de los principios de actuación claves que otras multinacionales españolas podrían emular para replicar una experiencia similar y beneficiarse del potencial de la triangulación.

Las cuestiones que se abordan en esta parte de la tesis son una visión eminentemente práctica de las pautas a tomar como referencia en la creación de un modelo de triangulación empresarial. El caso a estudio, la alianza estratégica de Telefónica con un operador chino, es un evento conocido de forma general por toda la comunidad empresarial, tema de análisis entre relevantes grupos de accionistas e inversores, y centro de atención para muchos proveedores y empresas suministradoras de productos relacionados con el sector de las telecomunicaciones. Sin embargo, el objetivo diferencial de esta tesis en este aspecto, respecto al resto de planteamientos académicos relacionados con la cuestión de la triangulación empresarial, es abordar las herramientas sobre las que se debe trabajar para hacer efectivo el modelo de cooperación sobre el que se sustenta la asociación entre la operadora española con la china.

Según los propios protagonistas, directivos de primer nivel, que participaron en la formalización del evento singular de asociación con un operador chino, en conversaciones relajadas y distendidas con ellos, revisando y comentando los momentos más significativos del proceso, el camino emprendido en su momento no siempre ha sido fácil. La experiencia está repleta de muchos momentos complejos, como en todo proceso de internacionalización hacia nuevos mercados, aunque ciertamente motivadores por la trascendencia de la operación. No obstante, esta tesis apuesta por animar a que las multinacionales bien posicionadas en mercados internacionales con

cierta afinidad regional o lingüística, se interesen por ampliar los límites hacia los dinámicos e innovadores mercados asiáticos, aunque la exigencia cultural sea una de las principales barreras a superar.

Las actuaciones que se plantean como propuesta particular de esta tesis tienen un amplio reflejo en las experiencias vividas por la multinacional española en su etapa asiática. Son todas estas vivencias las que he transformado en esta última parte de estudio de la investigación para crear y definir un proceso metodológico que pueda ser utilizado como herramienta de internacionalización por otras multinacionales que apuesten por la triangulación, y que actualmente se encuentren en condiciones de hacerlo. En este sentido, las recomendaciones de la tesis hacen referencia a las herramientas necesarias para ejercer el liderazgo necesario en la gestión empresarial con vistas a una internacionalización en los mercados asiáticos, así como a las palancas básicas sobre las que se debe establecer una alianza estratégica con un socio chino.

Teniendo en cuenta estas claves de éxito, la propuesta de síntesis de esta tesis hace especial hincapié en resaltar que los empresarios chinos buscarán socios estratégicos bien posicionados en los mercados europeos y, sobre todo, en los de las principales regiones de América Latina, donde reside una parte muy significativa de los proyectos económicos iniciados por el gigante asiático. Poner en valor la notoriedad de marca-empresarial y, a su vez, de marca-país, es lo que desde esta tesis se propone como el valor diferencial para establecer vínculos de cooperación a largo plazo, referencia temporal extremadamente demandada según la mentalidad y costumbres orientales.

En estos casos, toma especial relevancia el nivel de *expertise* de la multinacional española en los sectores y en las regiones donde opera, como se desarrolla y analiza en el caso particular de Telefónica y sus negocios de servicios de telecomunicaciones distribuidos entre los mercados de América Latina y Europa. Por ello, desde este estudio se pone especial atención a la cuestión de que las multinacionales españolas deben complementar la habilidad de gestión adquirida en otros mercados con el ejercicio de la capacidad de liderazgo empresarial como herramientas clave para el desarrollo de acuerdos de colaboración.

En consecuencia, desde el ámbito del caso de expansión asiática de Telefónica en China, la presente tesis aporta un decálogo de buenas prácticas a incorporar en el proceso de internacionalización, donde el eje vertebrador común es el liderazgo que se debe ejercer en cada una de las acciones que se pongan en marcha, promoviendo e impulsando las actividades en cada fase del proceso.

Uno de los hechos singulares que se desprende de este decálogo es la cuestión cultural que, en clave triangular con el polo asiático, conlleva realizar una acción adicional que permita alcanzar un mejor entendimiento y comprensión de la realidad y costumbres de la cultura china. En el planteamiento de esta tesis no sólo figuran aspectos de carácter empresarial, de ordenamiento económico mundial, de gobernanza global y de búsqueda de un nuevo sistema multipolar, sino que también existe una cuestión, muy presente en todo el estudio, de carácter cultural y de conocimiento del idioma, planteando la necesidad de incorporar expertos sinólogos en los procesos de diálogo triangular con el polo asiático. La apuesta en este sentido tiene una doble vertiente. Por una parte, se trataría de crear conciencia en cuanto a la necesidad de incorporar a expertos formados académicamente en la realidad cultural y económica de China. Mientras que por otra parte, existiría también la aproximación desde la versión asiática; es decir, aprovechar las capacidades de profesionales procedentes de la diáspora china residentes en nuestra comunidad, una vez que se encuentran estudiando o trabajando en nuestro entorno.

## ***JUSTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO***

No abundan las referencias en la literatura existente a los modelos de triangulación que apuesten por un esquema desde la visión de la empresa. ¿Por qué entonces estudiar el papel de los modelos de triangulación empresarial y además que sean las multinacionales españolas las que lideren este proceso?

Muchos países europeos con capacidades productivas similares a la nuestra y con centros de negocio en los campos de la innovación y la tecnología de categoría similar al de España gozan, sin embargo, de un mayor reconocimiento entre la sociedad civil y la comunidad empresarial internacional. No obstante, conociendo por los informes de competitividad empresarial a nivel mundial que nuestras multinacionales ostentan un posicionamiento muy competitivo en los sectores donde operan, existe la oportunidad para que éstas establezcan el liderazgo en procesos de negociación internacional que se lleven a cabo en modelos de triangulación empresarial.

En el caso específico de las compañías de servicios de telecomunicaciones, antes del año 2004, fecha en la que Telefónica sitúa en su radar la expansión hacia China, de forma específica, y hacia la región asiática, en términos generales, otras operadoras extranjeras ya habían desplegado una sede

en el país<sup>5</sup> pero, sin embargo, no se ha visto acompañada de un modelo de negocio con resultados de éxito, puesto que han optado más por un posicionamiento poco destacable en la región asiática en lugar de desplegar las capacidades inherentes de cada operadora en el nuevo mercado. No obstante, de haberlo tenido, en la medida en que estos países gozan de mayor reconocimiento como potencias mundiales, cualquier acción en el ámbito empresarial hubiera contado con una mayor repercusión y reconocimiento en todos los ámbitos.

¿Por qué establecer el modelo de triangulación empresarial teniendo como actores principales a España, China y América Latina? ¿Por qué elegir a las empresas del gigante asiático y a las multinacionales latinoamericanas, las *multilatinas*, como el mejor *partner* para establecer el modelo triangular en visión empresarial con nuestras empresas más internacionales? Las razones para estudiar este modelo de triangulación empresarial proceden de la convicción de que la labor emprendida por las multinacionales españolas de la categoría de Telefónica y BBVA, como grandes referentes de la expansión asiática, es reproducible para otras empresas españolas. Más si cabe cuando los sectores en los que desarrollan su actividad empresarial las grandes corporaciones españolas son actualmente los más dinámicos y de mayor interés para la economía de China y de los países latinoamericanos como, por ejemplo, y al margen de los dos casos de éxito mencionados en el sector de las telecomunicaciones y las finanzas, las energías renovables, por mencionar sólo un sector más.

El auge del sector de energías renovables en América Latina está de plena actualidad, y la intención de China de invertir en el desarrollo de proyectos de infraestructuras en la región es una realidad, como lo es el pronunciamiento del interés mostrado por el gobierno chino por la tecnología y los medios materiales de los componentes fabricados en España<sup>6</sup> utilizados en este sector.

¿Por qué estudiar la triangulación empresarial desde el enfoque del caso de estudio de Telefónica? Este período hace referencia a una de las fases de expansión del desarrollo de negocio posiblemente más exigentes en las que ha participado la operadora española durante los procesos de internacionalización por los mercados internacionales donde opera. En este sentido, se utiliza

---

<sup>5</sup> El desembarco de las empresas de telecomunicaciones en China comenzó con la francesa France Telecom (1986), seguida de la alemana Deutsche Telekom (1992), la británica Vodafone (2000), la japonesa KDDI (2000), la americana AT&T (2001), la británica BT (2002), la japonesa DoCoMo (2004) y la surcoreana SK Telecom (2004).

<sup>6</sup> Como comenta Emma González, "El país asiático (China) está realizando grandes esfuerzos para optimizar el uso de las energías renovables y desea utilizar la experiencia de España en la producción de energías verdes". Y continúa diciendo, que "China también añadió su deseo de introducir productos tecnológicos y equipos de última generación de origen español. En julio de este año, las empresas españolas Gamesa y Red Eléctrica anunciaron que colaborarán con la Unión Eléctrica de China para la puesta en marcha de un parque experimental", en GONZÁLEZ, E. "La imagen de España en China", 2-3.

como testimonio eminentemente divulgativo e inspirador, y caso de éxito de la experiencia de la multinacional en su etapa asiática, de modo que los primeros apartados de la tesis encuentran el complemento práctico idóneo en la última parte, dedicada en exclusiva a mostrar la experiencia de Telefónica en su expansión en China.

Por ello, esta parte de la investigación no pretende ser únicamente una referencia a la utilización de las mejores técnicas de negociación, sino que además tiene como finalidad recopilar aquellas palancas de actuación claves y más idóneas que deben utilizarse cuando en el entorno de negociación convive la mentalidad de negocio occidental con la asiática. Todos estos aspectos y cuestiones se tratan, efectivamente, con cierta profundidad, pues son una parte crucial en el proceso de cooperación cuando en un entorno de negocio coinciden mentalidades, aproximaciones culturales y cuestiones formales muy dispares entre las partes. Asimismo, se ponen de manifiesto las oportunidades que sugieren aprovechar las sinergias de los negocios de la componente latinoamericana, con los futuros beneficios que supone incluir al polo asiático en el modelo, así como los intereses que podría generar la propia triangulación al vincular las negociaciones de las filiales de la operadora en América Latina en negociaciones directas con los nuevos socios en China.

## **MARCO TEÓRICO**

El término triangulación está vinculado a la figura del embajador Manuel Montobbio, por estar reconocido como el primero que comenzó a utilizar este concepto en el debate público<sup>7</sup>.

Conceptualmente considerada como una idea brillante por algunos de los investigadores<sup>8</sup> que han seguido de cerca la definición y evolución de los modelos propuestos, la triangulación ha sido el objeto de estudio de muchas y muy variadas voces que en la última década se han pronunciado sobre el estado de la cuestión.

En un primer momento, las corrientes de pensamiento estaban orientadas a identificar las diversas áreas y ámbitos de colaboración conjuntos donde la triangulación tuviera mayores posibilidades

---

<sup>7</sup> Así lo expone Augusto Soto en "Formas de la Triangulación en 2005", *Casa Asia*.

<sup>8</sup> De esta forma la define Pablo Bustelo cuando comenta que, "La triangulación España-América Latina-Asia fue una idea brillante planteada, como es sabido, en el Plan Marco Asia-Pacífico del año 2000", en "Un potencial poco aprovechado", *Cinco Días*, 19 noviembre 2007.

efectivas de éxito. En este sentido, tanto por parte de la visión de investigadores expertos en relaciones internacionales en Asia-Pacífico, como desde la perspectiva de instituciones y organismos, la definición de los modelos de triangulación se circunscribía a realizar propuestas en bloques temáticos en materia política, económica, social y empresarial donde España pudiera desempeñar un papel facilitador y de pasarela entre ambos polos. Entre los expertos más destacados de esta etapa inicial figuran los nombres de Jacinto Soler Matutes, profesor en la Universidad Pompeu Fabra (UPF) y consultor de mercados emergentes para diversas compañías españolas; las aportaciones a la temática de la triangulación por parte de Julio Arias, agregado comercial de la Delegación de la Comisión Europea en Beijing; así como las propuestas realizadas por el diplomático español y ex embajador de España en Albania desde 2006 a 2010, Manuel Montobbio.

Esta época corresponde con la apuesta decidida por parte de Casa de América<sup>9</sup>, en su sede en Madrid, y Casa Asia<sup>10</sup>, en su sede de Barcelona, por ser los organizadores de unas sesiones específicas de trabajo en torno al tema central de la triangulación, y que contaban con la participación y visión de diferentes expertos, creando así un foro de discusión muy focalizado en la materia. Estas sesiones se denominaron "Jornadas de Triangulación", y se convocaron anualmente desde 2001 a 2006 alternando el lugar de celebración entre las sedes de los dos organizadores del evento, en Madrid y Barcelona. En el foro de discusión que se establecía en torno a las ponencias y a las mesas redondas se daban cita expertos de las comunidades europeas, asiáticas y latinoamericanas, con el objetivo de identificar aquellas oportunidades de cooperación en entornos comunes de colaboración que favorecieran la triangulación.

Estas cuestiones también fueron parte del objetivo planteado por el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (MAEC) para incorporar la componente asiática a nuestro esquema de política exterior, y que comenzaron con el primer Plan Marco 2000-2002, al que seguirían dos publicaciones posteriores, el Plan de Acción Asia-Pacífico 2005-2008 y el Plan Marco Asia-Pacífico 2008-2012. Todas estas ediciones del proyecto institucional de acercar la realidad asiática supusieron un avance significativo en esta materia, aunque no consiguieron reportar, sin embargo, todos los objetivos esperados, ni tampoco consiguieron posicionar a España en un nivel de representatividad similar del que gozan otros países europeos de importancia comparable al nuestro.

---

<sup>9</sup> <http://www.casamerica.es>

<sup>10</sup> <http://www.casaasia.es>

En definitiva, como comentaba ya en su momento el director del Observatorio de la Política China, Xulio Ríos, nuestra clase empresarial no acaba de aterrizar en China, a pesar de algunos esfuerzos loables y merecedores del mayor reconocimiento, señalando al Gobierno como el que tiene un papel de liderazgo sustancial, incomparable al de cualquier otra latitud<sup>11</sup>. Por ello, sea bien desde la opción política, o se utilice, por el contrario, la aproximación en clave económica o empresarial para alcanzar los objetivos de la triangulación, la oportunidad está presente de nuevo para que España adquiriera un papel relevante en la definición de las nuevas dinámicas económicas mundiales.

Una vez que comenzaron a ponerse en marcha y a tomar forma algunas de las propuestas de triangulación impulsadas bajo el amparo de las primeras ediciones del Plan Marco Asia Pacífico, lideradas por el MAEC, y llegaba a su fin la celebración de las jornadas de triangulación, se inicia un nuevo capítulo más revisionista de la cuestión por parte de la comunidad académica. Durante esta etapa, la literatura que tanto expertos como organismos oficiales publican en relación al concepto de triangulación es variada y más abundante de lo que había sido hasta el momento. Con anterioridad a 2007, los centros de debate sobre el alcance de las posibilidades de triangulación estaban más centrados en recopilar la amplia documentación que se generaba durante las jornadas realizadas al efecto, y una parte menos significativa de los estudios se abordaba desde fuera de este entorno de debate y discusión.

No obstante, con posterioridad a esta fecha, las opciones de cooperación entre los tres polos a estudio comienzan a suscitar mayor interés tanto entre la comunidad de académicos, como por parte de organismos e instituciones. Nombres como los de Jacinto Soler Matutes, en una revisión del tema triangular, pero en esta ocasión desde la perspectiva de la empresa, aportan una visión más actualizada de la cuestión, y las propuestas de Josep Manel Brañas i Espiñeira, profesor emérito de la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB), se incorporan a las iniciativas del grupo de investigadores que a título individual ofrecen nuevas perspectivas sobre la cuestión triangular en este período. La aportación de la visión más institucional acerca de la triangulación en esta etapa corre a cargo del Observatorio de Política Exterior Española (OPEX) y del Parlamento Europeo que incorporan, igualmente, propuestas interesantes a tener en cuenta.

Sin embargo, el concepto de triangulación es una idea que no termina de consolidarse ni entre la comunidad académica ni en los foros empresariales, a pesar de contar ya con dos buenos ejemplos de multinacionales españolas que han hecho historia este sentido, como son el banco BBVA y la empresa de telecomunicaciones Telefónica. En el primer caso, la entidad española iniciaba su fase

---

<sup>11</sup> RÍOS, X, "Nuestras cosas con China", *El País.com*, 23 abril 2009.

de globalización hacia los mercados asiáticos en 2006 con la adquisición del capital del banco chino CITIC Bank, llegando a alcanzar una participación del 15 por ciento en 2009, lo que suponía una inversión total del BBVA en China de 3.000 millones de euros. Con ello, la operación llevada a cabo por el BBVA consta hasta la fecha como la mayor realizada por un banco español en China.

Por otra parte, y abordando otro tipo de mercado, se encuentra el caso de la multinacional de las telecomunicaciones Telefónica, que con el acuerdo alcanzado con la operadora China Netcom, conseguía establecer una alianza estratégica con una de las empresas chinas más importantes del sector. Esta operación significaba operar en un mercado que abarca al 10 por ciento de la población mundial tras la incorporación de los clientes chinos al conjunto de la base de clientes que ya disponía la multinacional española en Europa y América Latina. Esta alianza estratégica entre Telefónica y un operador chino fue muy bien acogida entre los analistas internacionales, pues interpretaron de forma muy positiva que la multinacional española realizara una operación tan considerable fuera de sus mercados naturales, ya que nunca antes ningún grupo empresarial de telecomunicaciones había alcanzado una participación en un operador chino con intercambio accionarial.

La operación de Sinopec entrando en el capital de Repsol YPF Brasil, en una operación que tiene como finalidad la explotación de las reservas descubiertas en ese país, es otro de los buenos ejemplos que comienzan a incorporarse en las reseñas que investigadores y organismos realizan sobre el concepto de triangulación en una etapa más reciente. El creciente número de empresas españolas con negocios en China, y los casos de éxito en cuestión de triangulación de algunas multinacionales españolas, han generado una corriente de opinión más inclinada a apostar por el modelo de triangulación empresarial como el más idóneo para conseguir alcanzar los objetivos de cooperación planteados. Expertos investigadores como el catedrático y vicedirector del Instituto de Estudios Europeos, Jiang Shixue, aborda la triangulación con una mirada china, y analiza en profundidad la inversión de Sinopec sobre Repsol YPF Brasil en 2010, destacando de este ámbito de cooperación un escenario en el que las tres partes ganan. Otras de las voces más destacadas de esta época son las propuestas del español Javier Santiso, Vicepresidente de ESADEgeo, que incide en la necesidad de activar la clave triangular desde el posicionamiento de España como *hub* empresarial, de modo que sirva como palanca de lanzamiento hacia los entornos internacionales.

Se observa durante este período de tiempo un mensaje diferencial respecto a la cuestión asiática como parte de la realidad de los asuntos de política exterior de España. Por una parte, comienzan a hacerse visibles los esfuerzos emprendidos años antes en los proyectos del Plan Marco Asia Pacífico del MAEC, y los avances se materializan a nivel diplomático y cultural, a la vez que en cuestión de

materia económica, una parte significativa del tejido empresarial español comienza a incorporar la componente asiática en sus estrategias de expansión internacional hacia nuevos mercados. Es justamente este aspecto el que se hace diferencial en el ADN de aquellas multinacionales que apuestan por abordar otras culturas, en mercados radicalmente diferentes, y con amplitud de oportunidades por explorar. Lo que significa, sin duda, un paso más hacia la materialización de la propuesta de triangulación empresarial que se expone desde las líneas de esta tesis.

Sin embargo, la grave crisis económica y financiera que afectara en 2008 a las principales economías occidentales, y cuyos efectos se prolongarían durante varios años después, no sólo supuso la contracción de las economías mundiales más importantes y el comienzo de un período de recesión económica mundial, sino que se tradujo, asimismo, en un duro golpe en la línea de flotación de un concepto hasta el momento muy poco consolidado, la triangulación. Uno de los primeros efectos más significativos fue la pérdida de los apoyos que hasta el momento se venían recibiendo a nivel gubernamental. La última edición del Plan Asia Pacífico liderado por el MAEC abarcaba un marco de actuación entre 2008-2012 que no contó, sin embargo, con un proyecto de renovación de intereses, lo que supuso una pérdida importante del impulso gubernamental hacia las cuestiones asiáticas.

De modo que, en el tratamiento del concepto de triangulación que abordan los investigadores durante este período de tiempo vuelve a estar de actualidad la componente política, y se retoma esta aproximación en el concepto de triangulación identificándola como una de las herramientas más importantes sobre las que profundizar en los asuntos relevantes de la agenda internacional. En este sentido se pronuncia Augusto Soto, consultor especializado en China y Asia Pacífico, y profesor de ESADE, que apuesta por la participación de España en las conversaciones con Asia Pacífico a través de la asistencia a las cumbres y foros internacionales, al existir complementariedad entre las áreas de especialización de la experiencia española en América Latina y el interés de las empresas chinas en las regiones latinoamericanas.

De forma paralela, mientras las economías desarrolladas del mundo reducían drásticamente sus previsiones de crecimiento durante los años posteriores a la crisis, el grupo de economías emergentes, tanto de Asia como de América Latina, vivía una etapa de transformación que ha tenido una implicación directa en la evolución del proceso de globalización. China tomaba el testigo liderando los cambios en el modelo económico internacional, que desde entonces se ha hecho mucho más plural, más global y más multipolar. En este esquema de relaciones internacionales, las grandes potencias occidentales han ido perdiendo parte del peso específico que atesoraban mientras recomponían sus estructuras internas, gravemente afectadas por la magnitud de la crisis

económica sufrida, a la vez que China y América Latina han comenzado a hacerse más relevantes en la escena internacional.

En el polo oriental, China se erige ahora como el nuevo actor destacado a escala mundial, realizando un relevante desempeño en cuestión de comercio internacional, Inversión Extranjera Directa (IED), e innovación tecnológica. La actuación del gigante asiático en estos campos ha propiciado, asimismo, que se potencien los vínculos con otras economías en desarrollo con las que China mantiene una amplia relación comercial, entre las que se encuentran de forma muy especial el grupo de países que componen América Latina y el Caribe.

El polo de influencia económica que emerge principalmente desde los países de la zona sur de la región está íntimamente relacionado con el papel y la relevancia que desempeñan las denominadas *multilatinas*, surgidas de entre las multinacionales más importantes de la zona. Este aspecto no pasa desapercibido para la investigadora Lourdes Casanova, directora académica del Instituto de Mercados Emergentes en la escuela de negocios Samuel Curtis Johnson de la Universidad de Cornell (Ithaca, NY), una de las grandes conocedoras y expertas de la evolución de las dinámicas en los mercados emergentes, especialmente en la región de América Latina, que también apuesta por un modelo de triangulación en clave empresarial.

El hecho de que las *multilatinas* hayan rebasado los límites de la región latinoamericana para comenzar a operar en los principales mercados europeos, sitúa a éstas en una posición muy destacada en la escena internacional, pudiendo ser consideradas a partir de ahora como parte de futuros acuerdos y estrategias con propósito triangular. Asimismo, el hecho de que América Latina siga siendo el principal proveedor de materias primas y recursos energéticos de China refuerza el atractivo del gigante asiático por la región, y permite contemplar el establecimiento de un modelo triangular más consistente y con mayores garantías de éxito, reforzando de este modo la visión de cooperación empresarial entre los tres polos.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Como se ha visto, las perspectivas para configurar un modelo triangular realmente operativo han evolucionado en las últimas décadas de forma significativa, según se aprecia por la variedad de

propuestas planteadas por importantes investigadores, académicos e instituciones que se han interesado en este tiempo por la cuestión. Asimismo, en el caso que nos ocupa de la triangulación empresarial España – China – América Latina, estas regiones y países han sufrido un importante proceso de adaptación a las condiciones económicas posteriores a la crisis económica mundial. De modo que, en este esquema de fuerzas políticas y económicas renovadas, China se ha erigido como el principal impulsor de un profundo cambio en el mapa económico internacional. Por tanto, estas circunstancias llevan a destacar la oportunidad que se les presenta al resto de países, pertenecientes bien a las economías desarrolladas, como a aquellos mejor posicionados en el grupo de economías en desarrollo, para que aprovechen la situación actual, y evolucionen a medida que se confecciona el nuevo orden mundial.

Partiendo de la propuesta común de que hay que hacer más atractiva a España, cuestión que aparece como eje vertebral de todos los estudios que se han escrito sobre modelos de triangulación, uno de los retos y objetivos principales se plantea en torno a la necesidad de potenciar el *Made in Spain* de cara a los gobiernos y empresarios asiáticos. El análisis detallado y comparativo de la posición competitiva de España respecto al resto de actores propuestos en esta triangulación aporta el ámbito y los límites que deben tomarse como referencia para establecer las políticas de posicionamiento de la marca-país en cuanto a los indicadores de competitividad que mejor identifiquen el verdadero potencial de las multinacionales españolas. Sin duda, si realizáramos una simulación en formato de análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) de las características internas (Debilidades y Fortalezas) que España como país debe mejorar, el reconocimiento de marca estaría entre el grupo de actividades a desarrollar en el apartado de debilidades.

Se desprende, por tanto, que la prioridad en el entorno empresarial sea mejorar el posicionamiento competitivo de las multinacionales españolas y el reconocimiento de marca-país. Para este último punto, el estudio de investigación de los tres actores principales del modelo de triangulación propuesto, España – China – América Latina, no sólo ha tenido en cuenta la situación particular de los protagonistas del modelo, sino que ha incorporado también una visión en perspectiva global, añadiendo como referencia el posicionamiento de Estados Unidos como principal referente en la mayoría de los índices de competitividad que se estudian y analizan. En definitiva, como parte de una matriz de decisión DAFO, en el caso de los posicionamientos positivos será cuestión de destacar las ventajas competitivas del sector con planes de comunicación mediante la activación de acciones de política exterior adecuadas. Mientras que en los casos donde la valoración sitúe a nuestro país en puestos menos favorables, será preciso abordar en profundidad una revolución en materia de

estrategia empresarial para recuperar posiciones que nos mantengan en sintonía con las características de los países desarrollados.

En este sentido, y como punto diferencial de esta tesis respecto al resto de estudios analizados, el segundo de los objetivos planteados en esta investigación radica en abogar por que sean las multinacionales españolas las que lideren el modelo triangular con Asia, y concretamente con China. De este modo, se alienta a que sean nuestras empresas más internacionales las que se alcen como el mejor estandarte de la marca España.

La relación histórica que España mantiene con América Latina, tanto lingüística como culturalmente, ha sido el elemento facilitador para que las empresas españolas hayan incorporado a la región latinoamericana en sus procesos de internacionalización. Según se analiza y muestra en esta tesis, las grandes corporaciones con negocios en los mercados de América Latina se han hecho grandes y han abordado estrategias de internacionalización en otros mercados gracias a la experiencia adquirida durante la etapa de inversión económica en las principales regiones latinoamericanas. El sector servicios, principalmente, ha sido el gran referente de la actividad de las empresas que han apostado por la región, sobre todo centrados en la banca, las telecomunicaciones, y la energía.

De esta etapa tan significativa y representativa del crecimiento de nuestras empresas en los mercados de América Latina existen dos fortalezas clave que hay que potenciar para abordar el modelo triangular hacia la región asiática. Por ello, el estudio de esta tesis presta especial atención al *know-how* y a las habilidades de gestión adquiridas por el equipo directivo de las grandes multinacionales españolas por ser las dos capacidades más necesarias para establecer el modelo triangular desde la visión empresarial. Hacer uso de este *know-how* y las habilidades de gestión dentro del ámbito empresarial es el tercero de los objetivos planteados en esta tesis, cuestiones que se analizan en profundidad durante el proyecto de investigación como una de las grandes ventajas diferenciales que debe aprovechar España para poner en común el diálogo de la triangulación con China. De este modo, se aprovecha el desarrollo de estas capacidades en la región latinoamericana con el hecho de que sea ésta la región de mayor interés por las necesidades de abastecimiento que tiene el gigante asiático en el continuo desarrollo de su economía.

Bajo estas premisas, y con los puntos de partida que hemos comentado, el cuarto de los objetivos que se plantean en el ámbito de esta tesis es apostar y establecer las bases políticas y económicas para que las empresas chinas que actualmente están proyectando sus estrategias de internacionalización hacia Europa y, de forma muy significativa, hacia América Latina, encuentren

en posibles alianzas con las multinacionales españolas la mejor opción empresarial. Esta apuesta formaría parte de la aproximación de oriente a occidente, es decir, de cómo de atractivas son las multinacionales españolas para las ambiciones de internacionalización de las empresas chinas.

El esquema a seguir sería fomentar tanto la realización de acuerdos con empresas chinas desde las sedes de las grandes corporaciones españolas en América Latina, gracias a su reconocimiento en la región y por su valor en los mercados internacionales, como a través de las *multilaterales*. En este caso, gracias a la asociación con las multinacionales españolas, con las que se tiene una mayor afinidad cultural, se crearía un grupo consolidado con el que estar en mejor disposición de cooperar con la componente asiática, bien en proyectos radicados en América Latina, como en acuerdos de colaboración suscritos en Europa, donde las *multilaterales* ya comienzan a tener una presencia destacada.

En el planteamiento de este escenario, nuestras empresas internacionalizadas en América Latina cuentan con equipos directivos bien formados y conocedores de las dinámicas del mercado regional, algo de lo que las empresas chinas todavía carecen. Por ello, el gran valor estratégico sobre el que tenemos la responsabilidad de comunicar de forma preferente es poner en conocimiento de las empresas chinas la capacidad de *know-how* y las habilidades de gestión que tienen las multinacionales españolas en Europa y en América Latina. Estas acciones deben enmarcarse dentro de un plan de comunicación que demuestre nuestra mejor disposición a establecer acuerdos a largo plazo, bien desde las sedes de las corporaciones en España, como a través de las respectivas filiales de nuestras multinacionales en los países de América Latina donde operen.

## **CONCLUSIONES PRINCIPALES**

Dando forma a todos estos objetivos, las páginas siguientes van a demostrar, en primer lugar, que como parte de las estrategias trazadas por cada país en el ejercicio de la política exterior es posible identificar modelos triangulares de cooperación que mejoren el estado de las relaciones bilaterales ya existentes, aportando un mayor número de vínculos e intereses sobre los que seguir fortaleciendo los asuntos en materia económica, política y diplomática.

Asimismo, y en segundo lugar, estas líneas de investigación van a destacar el modelo de triangulación empresarial entre la plétora de esquemas de cooperación existentes como aquél que mayor grado de desarrollo presenta, y sobre el que los organismos e instituciones gubernamentales pueden trabajar más a fondo para potenciar las relaciones internacionales y posicionarlas en otra dimensión en el esquema geoeconómico mundial. El estudio de los sectores de actividad que representan el volumen de exportaciones e importaciones más significativas de cada país es el análisis base de cómo se configura el comercio exterior por categorías y regiones. De modo que, mientras que se mantenga el principio de complementariedad y no competitividad sectorial en las áreas de especialización de cada país se pueden encontrar nichos de oportunidad empresarial en clave triangular.

Para establecer el grado de complementariedad de los países en función de sus sectores, la línea de investigación de esta tesis presentará un esquema para definir dos clasificaciones, denominadas como sectores de referencia y sectores de oportunidad. El primer grupo estaría formado por aquellas categorías que conforman los sectores de vanguardia de las respectivas regiones o países. Mientras que, por otra parte, el grupo de sectores de oportunidad estaría formado por aquellos nichos de mercado que actualmente están reportando buenos resultados en las relaciones bi-regionales y que podrían ser los candidatos idóneos sobre los que plantear una experiencia de triangulación empresarial. De esta manera, identificando aquellos sectores más relevantes en las relaciones de España – China – América Latina, se puede establecer un mapa de complementariedad sectorial por país, que se establece como herramienta que muestra de forma gráfica el variado esquema de relaciones triangulares existentes en función de los sectores más dinámicos de cada región.

En tercer lugar, se va a mostrar el potencial de las multinacionales españolas por el conocimiento que tienen éstas de los mercados regionales de América Latina, gracias a la dilatada etapa de internacionalización de varias décadas, y su *know-how* de gestión empresarial en cada país donde operan. Ambos aspectos constituyen en sí mismos la ventaja competitiva clave y la mejor carta de presentación para que sean las multinacionales españolas las que lideren el proceso triangular desde la visión empresarial. Las siguientes páginas demostrarán que mientras China no disponga todavía del *know-how* tecnológico e innovador, y se alcance el futuro producto "*Created by China*" desde el antiguo eslogan "*Made in China*", las empresas europeas, entre ellas las multinacionales españolas, pueden todavía beneficiarse de altos ratios de retorno de la inversión por el pago adicional que las empresas chinas realizan por incorporar tecnología europea de calidad a sus procesos productivos. Asimismo, las empresas chinas carecen por el momento de las capacidades de gestión necesarias para manejar la operativa empresarial en entornos internacionales, a la vez

que entre el *expertise* de los ejecutivos chinos está todavía pendiente la gestión eficiente de las diferencias culturales. En esta misma línea, desde la visión latinoamericana en el esquema triangular planteado, se pone en valor la circunstancia de que América Latina carece todavía de infraestructuras adecuadas, y que China de cada vez prefiere participar más del desarrollo de las infraestructuras que ser meramente el cliente de las materias primas y los recursos energéticos que aporta la región. De ahí que, en todo el esquema de triangulación empresarial se mostrará cómo España puede ejercer la ventaja competitiva del valor de sus multinacionales, del *expertise* que nuestras empresas tienen en los procesos de internacionalización, y del *know-how* en gestión empresarial que atesoran para situar a nuestras más destacadas multinacionales como el elemento diferencial del modelo de triangulación y no como meras observadoras.

En cuarto lugar, el estudio de investigación va a mostrar que la mejora de los índices internacionales de competitividad-país y una mayor difusión de las campañas de *branding* en los mercados asiáticos de nuestros sectores de vanguardia son las herramientas que van a facilitar mejorar el posicionamiento de la marca España a nivel mundial. Potenciar la orientación internacional, la capacidad de innovación y el empleo de personal altamente cualificado con bajos costes laborales de sectores como automoción, agroalimentario, TICs y audiovisual, industria aeroespacial, maquinaria-herramienta, y biotecnología son el medio para crear un grupo de sectores de referencia en el esquema de complementariedad sectorial por país.

En quinto lugar, el impulso del reconocimiento de la marca España a nivel mundial y la capacidad para que nuestras multinacionales amplíen su huella internacional en mercados todavía poco explorados lo proporciona el desarrollo de las infraestructuras necesarias para posicionar a España como *hub* de conexión entre los polos triangulares, es decir, entre América Latina y China. En la vertiente asiática, España actuaría de pasarela natural en el proceso de internacionalización de las empresas chinas conectando Europa y América Latina, además de promover que éstas establezcan en territorio español sus centros productivos comerciales y sus centros internacionales de decisión. Desde la visión latinoamericana, las *multilatinas* utilizarían la plataforma de España para potenciar los negocios con el resto de mercados de la Unión Europea y como *hub* de conexión con Asia.

En sexto lugar, se verá cómo las etapas de internacionalización asiática de la operadora de telecomunicaciones Telefónica y de la entidad financiera BBVA son casos particulares de éxito que muestran cómo las multinacionales de sectores punteros de nuestro país han abordado una estrategia de negocio de expansión hacia mercados altamente competitivos y poco conocidos, abordando en el proceso un modelo de triangulación empresarial con las filiales de las empresas en América Latina. En este sentido, el caso de estudio de Telefónica en su etapa asiática presenta el

paradigma en el contexto de los modelos de triangulación desde la visión empresarial. La elección del socio con el que establecer una alianza estratégica duradera en el tiempo, y definida bajo amplios y ambiciosos objetivos de negocio, son la base sobre la que comenzar a articular y definir el modelo de triangulación empresarial.

## ***HIPÓTESIS DE TRABAJO***

Partiendo del análisis del caso de Telefónica en su etapa de expansión asiática, este estudio de investigación establece la hipótesis central de que, el modelo de triangulación empresarial es el más idóneo para generar una sintonía de entendimiento y de beneficio común *win-win* entre los polos que actúen en este esquema de relación. Por ello, y desde este punto de partida, resulta necesario identificar y analizar los sectores de actividad que mejor se adapten a los requisitos de una triangulación empresarial de éxito.

Entre la amalgama de opciones que se pueden plantear, esta tesis se posiciona en el punto de partida de que el gobierno español debe adoptar una actitud mucho más activa hacia la incorporación de China, y del mundo asiático en todas sus vertientes, en nuestra estructura actual de relaciones internacionales. Una vez que el gigante asiático está expandiendo su influencia hacia América Latina, región que siempre ha sido uno de los principales mercados para las multinacionales españolas, estableciendo colaboraciones más allá del ámbito de la provisión de materias primas con proyectos de desarrollo de infraestructuras, España no tiene por menos que incorporarse a ese diálogo de cooperación aportando su capacidad productiva y su *know-how* de muchos años de internacionalización en la región.

Por ello, de forma complementaria, y no menos importante, en este sentido debe existir también una componente de respaldo diplomático, político, cultural y social que no es posible obviar, y sobre la que es preciso trabajar para confeccionar las condiciones más idóneas en las que desarrollar el potencial de las multinacionales españolas en sus procesos de internacionalización hacia China. En este camino, resulta fundamental apostar por conocer más en profundidad la cultura y lengua china.

Con ello, las premisas de este trabajo de investigación serían:

- 1.- Los sectores más vanguardistas de la escena empresarial española son el medio para alcanzar el modelo de triangulación donde España sea el polo que ejerza el liderazgo. El sector de los servicios financieros, las telecomunicaciones y las energías renovables son posiblemente los referentes más conocidos de nuestro modelo de internacionalización, pero otras empresas en el sector aeroespacial, agroalimentario, automoción, biotecnología y de maquinaria-herramienta son representantes destacados de nuestra economía. Utilizando la terminología que ideó el gobierno chino para denominar a aquellas empresas dentro del proceso *Go Global* mejor posicionadas para competir con el resto de multinacionales de primer orden, las empresas españolas pertenecientes a estos otros sectores de actividad serían nuestras *Global Champions*, y las acciones de ayuda e incentivos gubernamentales deberían estar dirigidas a potenciar su reconocimiento internacional.
- 2.- Todas aquellas multinacionales españolas que realizan el desarrollo de negocio bien en sectores maduros en América Latina, o bien relacionados con proyectos de capacidad productiva en áreas de recursos energéticos, materias primas e infraestructuras, son las candidatas idóneas para incorporar la componente asiática en sus estrategias. No siempre la ubicación de las sedes corporativas marca el origen de la celebración de las negociaciones, sino que la propuesta es elegir la localización con mejor posicionamiento estratégico como el centro desde donde comenzar a plantear el mejor modelo de triangulación posible.
- 3.- En este sentido, tras el proceso de reflexión y de profundo análisis del mercado objetivo, el establecimiento de vínculos de triangulación consistentes y beneficiosos en el proceso, en las formas y en los resultados, parten de tomar la iniciativa en la estrategia empresarial en todo momento. La decisión de establecer un modelo triangular no sólo se circunscribe a la identificación de en qué país se tiene un mejor posicionamiento y en qué región de Asia se pretenden abrir nuevos mercados con la intención de incorporar intereses de negocio comunes en todas las áreas. El liderazgo en la ejecución debe ejercerse en todo el proceso de internacionalización, comenzando por la toma de decisión de establecerse en el país, hasta la puesta en marcha de iniciativas que amplíen el compromiso empresarial entre las partes, una vez firmado el acuerdo y con proyectos de colaboración ya en marcha.
- 4.- En el marco de la propuesta que las multinacionales españolas incorporen una mentalidad de desarrollo de negocio triangular en sus estrategias de internacionalización, la labor emprendida por Telefónica en esta materia es la que se toma como referencia para constatar y mostrar formas viables y efectivas de alcanzar el objetivo triangular.

## ***METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN***

El estudio de la tesis que aquí se presenta lleva asociado un largo proceso de investigación científica en las principales doctrinas asociadas al ámbito en el que se desarrolla la propuesta planteada. Para llegar a proponer un nuevo entorno de aplicación del modelo de triangulación empresarial ha sido necesario profundizar, en primer lugar, en el conocimiento de la realidad del objeto de estudio en una aproximación holística en el contexto en el que se presenta, es decir, en el marco geopolítico y geoestratégico que cada una de las regiones y países seleccionados tienen en el esquema de la gobernanza global.

Bajo esta visión del contexto general y natural en el que interactúan los protagonistas, ha sido fundamental el estudio de varios campos académicos en el contexto de las relaciones internacionales, fundamentalmente las que se refieren a cuestiones en materia política, económica y diplomática. El proceso de investigación llevado a cabo en estas disciplinas ha sido fundamental para adquirir el grado de conocimiento necesario de los actores en el contexto de la política internacional en el que interactúan.

En primer lugar, y con objeto de dar cobertura al estudio de las opciones existentes ya planteadas en el marco de los modelos de triangulación desde la visión de la empresa, el proceso de investigación científica ha tomado una aproximación más particular del estado de la realidad empresarial que caracteriza el entorno de negocios de cada uno de los actores planteados en esta tesis. El grupo de grandes multinacionales de España, China y América Latina son referentes internacionales de un *expertise* particular y genuino en cada caso, con procesos de internacionalización diversos, que se han producido en entornos variados, a la vez que se han llevado a cabo en espacios temporales diferentes. Tanto las multinacionales españolas, como las chinas, así como las multinacionales de los países emergentes latinoamericanos, las *multilatinas*, han jugado un papel diferencial y esencial en los entornos económicos internacionales, y su estudio en detalle es primordial para establecer la propuesta directriz que se plantea en esta tesis. En este sentido, para situar el contexto histórico del panorama mundial en el que se desarrollan las economías de España, China y América Latina, y sus grandes multinacionales, en el primero de los capítulos de esta tesis se ha optado por utilizar un método de investigación de análisis cualitativo de la realidad económica que caracteriza el entorno natural del que participan los protagonistas del modelo de triangulación propuesto. El objetivo principal de utilizar este enfoque es, por tanto, poner énfasis en el contexto macroeconómico de gobernanza global, además de presentar como punto de partida del estudio de esta tesis las capacidades y el potencial de desarrollo de las grandes

multinacionales que intervienen en el modelo de triangulación propuesto en un entorno competitivo.

Se trata, por tanto, de mostrar el momento actual que viven las economías a estudio, a la vez que, haciendo uso en algunas ocasiones de una comparativa en forma gráfica, mostrar la evolución de los principales conceptos económicos para las zonas de estudio. El proceso de investigación cualitativo empleado en este apartado está orientado a obtener un mejor entendimiento y comprensión del posicionamiento que ocupan en el entorno macroeconómico global los protagonistas del estudio.

Esta labor de investigación cualitativa aplicada al estudio del potencial de desarrollo en el contexto internacional de las multinacionales del entorno triangular propuesto en esta tesis permite, asimismo, profundizar en el conocimiento de las mejores opciones de triangulación que se pueden plantear desde un enfoque empresarial. El análisis cualitativo que se lleva a cabo aporta una visión detallada de cómo las *multilatinas* han irrumpido en el contexto económico internacional y han dado el salto a la conquista de los mercados europeos. Asimismo, una parte destacada del estudio de análisis se centra en el papel de las multinacionales chinas como protagonistas mundiales de la Inversión Extranjera Directa (IED), así como el papel destacado de la internacionalización de las multinacionales españolas en los mercados latinoamericanos, en una primera fase de expansión internacional, y en los mercados europeos, en una fase posterior.

Todo este proceso de investigación científica lleva asociado, asimismo, la aportación de unas consideraciones que son producto del análisis de una interpretación subjetiva del potencial común que pueda alcanzar la cooperación de las grandes multinacionales de cada uno de los entornos a estudio en un ámbito de triangulación empresarial. Desde esta aproximación al objeto de estudio es desde donde se plantea la hipótesis de trabajo de esta tesis, y cuyo desarrollo se materializa y expone en los capítulos centrales.

En segundo lugar, la revisión de las fuentes bibliográficas que tratan el estudio de la triangulación en sus diferentes aproximaciones es otro de los grandes apartados de análisis en el proceso de investigación realizado. La metodología utilizada para el estudio de los diferentes modelos de triangulación que expertos e instituciones han venido proponiendo en los últimos años se ha basado en un proceso de análisis cualitativo-comparativo de la cuestión. Para ello, la labor de revisión bibliográfica y documental ha sido fundamental para recopilar y presentar en el contexto de secuencia temporal cómo ha sido la percepción que desde diferentes entornos, públicos y

privados, institucionales y profesionales, se tiene sobre la visión triangular en la relación que mantienen España, China y América Latina.

Mientras que el proceso de investigación cualitativa se puede considerar como la base a partir de la cual se han puesto en contexto las diferentes visiones y aproximaciones al modelo que se plantea desde diferentes entornos de conocimiento, ha sido, sin embargo, la labor de análisis comparativo de todas las propuestas planteadas hasta el momento el mecanismo empleado para identificar que aún existe un marco de actuación en el modelo triangular que todavía no se ha explorado, y sobre el que se desarrolla la hipótesis de esta tesis.

Por su parte, y en tercer lugar, el método de investigación cualitativo-analítico ha sido fundamental en el capítulo tercero de esta tesis para realizar un estudio en profundidad de las relaciones económicas existentes entre pares en el modelo de triangulación. Las relaciones comerciales y de inversión que caracterizan las políticas bilaterales entre los protagonistas de este estudio se analizan de forma sustancial para desgranar e identificar el grado de complementariedad y/o competitividad existente. En consecuencia, del resultado de este estudio se obtiene el conjunto de patrones que caracterizan las relaciones de pares de los tres miembros elegidos en el modelo de triangulación de esta tesis.

Asimismo, las conclusiones a las que se llega tras el análisis de estos datos constituyen el instrumento perfecto para identificar desde una visión de interpretación subjetiva en qué áreas económicas y en qué entornos de cooperación es más favorable establecer el modelo triangular propuesto desde la visión empresarial. Por consiguiente, la metodología de investigación empleada en este apartado de la tesis permite y facilita la elaboración de un mapa conceptual de relaciones y puntos de colaboración sobre el que posteriormente se desarrollará y especificará la demostración de la hipótesis planteada.

En cuarto lugar, el objeto de estudio de esta tesis tiene como referencia en el entorno de triangulación empresarial el caso real de éxito de la experiencia de internacionalización asiática de Telefónica. En este sentido, las perspectivas de proponer un nuevo modelo triangular, además de los ya existentes, en donde se potencie el liderazgo de las multinacionales españolas en el proceso de alcanzar acuerdos basados en relaciones triangulares *win-win*, se alcanza mediante la aplicación del método científico de investigación hipotético-deductivo según las condiciones planteadas en esta tesis.

La contextualización de la experiencia de los períodos de internacionalización de la operadora española en los mercados de América Latina y Europa, en una primera etapa, abordando en una

fase posterior y más reciente la expansión en los mercados asiáticos con la formalización de una alianza estratégica con una de las principales operadoras chinas de telecomunicaciones, China Unicom, conforma el marco de referencia en el que se circunscribe este apartado. La definición de este nuevo planteamiento en la jerarquía de los modelos de triangulación empresarial está asociado a un proceso de valoración subjetiva sobre las principales reflexiones que reportan los procesos de internacionalización en los mercados chinos, y cómo el ejemplo de la multinacional española puede servir para que otras grandes empresas bien posicionadas en los entornos internacionales tomen la decisión de incorporar la componente asiática a sus estrategias de internacionalización.

Asimismo, el estudio de este caso de negocio ha sido posible gracias a la documentación facilitada por los directivos de la compañía que estuvieron involucrados directamente en esta operación, participando en primera persona de las negociaciones, en una primera etapa, y de aquellos que han vivido el desarrollo de la alianza estratégica desde el país, en una fase posterior. La interlocución con todos ellos a través de rondas de entrevistas semi-estructuradas en los propios entornos de trabajo, en donde las cuestiones planteadas daban paso también a reflexiones espontáneas y valoraciones personales de los protagonistas, han sido una parte clave para comprender y entender los complejos procesos de expansión internacional y las claves de éxito que los hacen posibles. Sin la documentación y las reflexiones aportadas por los protagonistas en conversaciones relajadas sobre la experiencia de Telefónica no hubiera sido posible llegar a este nivel de profundidad, tanto en la sección de análisis como en las conclusiones de la visión de la experiencia asiática de Telefónica.

## **FUENTES DOCUMENTALES**

El objeto de estudio de este trabajo de investigación ha supuesto la labor de lectura, conceptualización y análisis de muchas y muy diversas fuentes documentales, así como variados han sido también los medios electrónicos consultados que me han permitido recopilar la información necesaria para poder dar forma a este proyecto académico.

Las fuentes de investigación de naturaleza estadística han resultado muy útiles para acceder al marco de evolución de las cuestiones a estudio identificadas en orden cronológico. Teniendo en

cuenta la diversidad y diferencias aparentes en la naturaleza de los actores del modelo triangular propuesto en esta tesis, para el estudio de cada uno de ellos se han tomado como referencia informes, publicaciones y estadísticas de distinta procedencia.

Para el estudio de la realidad económica de las regiones de América Latina y el Caribe han sido fundamentales los recursos publicados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), organismo regional de las Naciones Unidas que desde 1948 realiza una destacada labor de contribución al desarrollo económico de las economías latinoamericanas. Entre las publicaciones que con regularidad ofrecen una visión actualizada del entorno destacan por su valor para la investigación de esta tesis doctoral los informes de inversión extranjera directa, los anuarios estadísticos y aquellos estudios específicos sobre las relaciones América Latina y el Caribe con China y con la Unión Europea.

De forma similar, para el estudio de los indicadores económicos de las grandes potencias mundiales que se han incorporado como base comparativa del papel desempeñado por los tres grandes actores de la triangulación propuesta, España – China – América Latina, ha sido fundamental la consulta y estudio de los datos publicados por la United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) en sus informes anuales que aportan la senda cronológica de evolución de los principales indicadores económicos y de comercio a estudio, entre los que destacan los denominados *World Investment Report* (WIR) y las series de información publicadas como *Global Investment Trends Monitor*.

Para el caso particular del estudio sobre la realidad de las relaciones de la inversión y el comercio exterior de España, ha sido primordial el uso y estudio de las estadísticas disponibles en las bases de datos de Comercio Exterior (DataComex) y del Registro de Inversiones (DataInvex) de la actividad de España en el extranjero, así como la de otros países en nuestra región, pertenecientes a la Secretaría de Estado de Comercio, Ministerio de Economía y Competitividad.

El conjunto de informes que analizan los diferentes índices de competitividad es amplio y variado, de modo que en el proceso de estudio de esta tesis se han tomado como referencia en los aspectos relacionados con los indicadores en materia empresarial para poner en perspectiva las tres regiones a estudio. Instituciones de reconocido prestigio internacional editan anualmente análisis de temática variada donde se observa el progreso de las economías según se hayan sabido adaptar a las condiciones del entorno competitivo en cada momento. De referencia obligada es el informe que publica el Banco Mundial sobre el modo de hacer negocios, el conocido como *Doing Business* (DB). Por su parte, el World Economic Forum reúne una compilación muy interesante de informes sobre productividad, el denominado *Global Competitiveness Report* (GCR), y otro más centrado en el

desarrollo de las TIC a nivel mundial, conocido como *The Global Information Technology Report (GITR)*. De gran interés resultan los estudios que elaboran las escuelas de negocio, como la francesa INSEAD, que aborda el tema de la innovación en su informe *Global Innovation Index Report (GIIR)*, y el que realiza la suiza IMD, que aborda la cuestión de la competitividad en el informe denominado *World Competitiveness Yearbook (WCY)*.

Asimismo, y en esta misma línea, también existen muchos otros informes que miden la competitividad a nivel de empresa, que se han tomado como el marco de referencia del posicionamiento de las multinacionales a nivel mundial. En esta categoría se encontrarían los rankings publicados por Forbes, Bloomberg, Fortune y Eurobrand, entre los más destacados.

Respecto a la categoría de lista de medios consultados, figuran algunos de los *think tank* más importantes de habla española e inglesa que tratan en profundidad varios aspectos de la realidad económica, política y cultural de China, América Latina y España, y lo que es más importante, cómo se vinculan y entrelazan estas componentes entre las tres regiones. Las opiniones vertidas por los expertos de estos medios han sido durante años la base para comprender y saber analizar de forma más adecuada las realidades individuales de las regiones a estudio. De forma destacada en este apartado, resalta la labor divulgativa de análisis que realiza el más importante de los *think tanks* español, el Real Instituto Elcano, en sus publicaciones sobre la perspectiva española, europea y global. En este apartado de grandes centros españoles de estudios internacionales y estratégicos, que con grandes equipos de investigadores y expertos en la materia son fuente de gran valor de conocimiento, se encuentran otros como CIDOB (Barcelona Centre for International Affairs), Casa Asia, FRIDE, Fundación Alternativas, y otros tantos cuyas publicaciones han formado parte de los recursos más utilizados en la fase de investigación.

Junto al grupo de *think tanks* españoles, ha sido necesario también incorporar la visión y las opiniones de otros centros internacionales, para completar de esta forma el panorama geopolítico, geoestratégico y geoeconómico que afecta a los actores del modelo de triangulación propuesto. Entre ellos, destaca el enfoque aportado por el instituto de política independiente con sede en Londres, Chatham House, considerado en 2015 por Think Tank Watch<sup>12</sup>, como una de las principales fuentes de información y noticias de *think tanks* del mundo, segundo a nivel mundial y primero de Europa. Dentro de la categoría de centros internacionales destaca, asimismo, la labor del Centre for European Reform (CER), entre los más importantes.

---

<sup>12</sup> <http://www.thinktankwatch.com>

Para el estudio de las compañías estudiadas, ha sido necesario una labor de investigación de las cuentas de resultados, memorias anuales y referencias en informes empresariales sobre la labor desempeñada por las multinacionales en entornos internacionales. De ahí, que hayan sido una fuente muy importante de documentación los datos e informes publicados en sus respectivas páginas en Internet o en presentaciones disponibles sobre la función corporativa. En el caso específico de Telefónica, además se ha contado con la inestimable documentación de carácter interno que me han facilitado los directivos de la compañía.

A continuación, se listan en orden alfabético aquellos medios electrónicos más destacados y relevantes que se han tomado como referencia para el estudio de esta tesis, muchos de cuyos artículos forman parte de la bibliografía:

- ASIA RED □ <http://www.asiared.com>
- BOLETÍN ECONÓMICO DE ICE □ <http://www.revistasice.com>
- CÁTEDRA CHINA □ <http://www.catedrachina.com>
- CASA ASIA  
Jornadas de Triangulación □ <http://www.casaasia.es/triangulacion>
- CEPAL  
Comisión Económica para América Latina  
y el Caribe □ <http://www.cepal.org>
- CER  
Centre for European Reform □ <http://www.cer.org.uk>
- CHATHAM HOUSE  
Royal Institute of International Affairs □ <http://www.chathamhouse.org>
- CIDOB  
Barcelona Centre for International Affairs □ <http://www.cidog.org>
- COUNCIL ON FOREIGN RELATIONS □ <http://www.cfr.org>
- DataComex  
Registro de Comercio Exterior □ <http://datacomex.comercio.es>
- DataInvex  
Registro de de Inversiones □ <http://datainvex.comercio.es>
- ESADEGeo  
Center for Global Economy and Geopolitics □ <http://www.esadegeo.com>
- ERNST & YOUNG □ <http://www.ey.com>
- ESTUDIOS DE POLÍTICA EXTERIOR □ <http://www.politicaexterior.com>
- EUROSTAT □ <http://www.europa.eu>

- FRIDE □ <http://www.fride.org>
- FUNDACIÓN ALTERNATIVAS □ <http://www.fundacionalalternativas.org>
- GLOBAL ASIA □ <http://www.globalasia.com>
- INSTITUTO ESPAÑOL DE ESTUDIOS  
ESTRATÉGICOS □ <http://www.ieee.es>
- OBSERVATORIO DE LA POLITICA CHINA □ <http://www.politica-china.org>
- OBSERVATORIO IBEROAMERICANO DE  
ASIA-PACÍFICO □ <http://www.iberooasia.org>
- OMC  
Organización Mundial de Comercio –  
Estadísticas □ [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/statis\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/statis_s.htm)
- PROJECT SYNDICATE □ <http://www.project-syndicate.org>
- REAL INSTITUTO ELCANO □ <http://www.realinstitutoelcano.org>
- TELEFONICA S.A. □ <http://www.telefonica.es>
- TELEFONICA  
WEB RC Y SOSTENIBILIDAD □ <http://www.rcysostenibilidad.telefonica.com>
- THE EUROPEAN COUNCIL ON FOREIGN  
RELATIONS □ <http://www.ecfr.eu>
- UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE  
AND DEVELOPMENT (UNCTAD)  
Conferencia de las Naciones Unidas sobre  
Comercio y Desarrollo – Estadísticas □ <http://www.org/en/Pages/Statistics.aspx>
- UNIVERSIA KNOWLEDGE WHARTON  
Wharton School, Universidad de  
Pennsylvania □ <http://www.knowledgearwharton.com.es>



# ***CÓMO SE ESTRUCTURA EL ESTUDIO***

Foto por © AGUEDA PARRA PEREZ

## ***CÓMO SE ESTRUCTURA EL ESTUDIO***

Esta tesis está dividida en cuatro grandes apartados con los que se trata de proporcionar una línea de estudio y análisis sobre las posibilidades que ofrecen los modelos de triangulación y las estrategias que se pueden plantear para su desarrollo.

La realidad económica de las últimas décadas ha marcado una nueva tendencia hacia la adopción de nuevos modelos de desarrollo donde los principales polos geoeconómicos de poder han pasado de residir en Estados Unidos y Europa, a aflorar en regiones de economías en desarrollo. Aunque las relaciones norte-norte son las que históricamente han copado la esfera política y económica a nivel mundial, ahora es la componente sur-sur la que aflora con fuerza y con propósito de permanencia, provocando cambios significativos en el panorama geopolítico y geoestratégico hasta ahora conocido.

En la configuración del presente marco internacional de relaciones se observa que las principales economías en desarrollo están tomando una nueva dimensión en la escena de la gobernanza global, y comienzan a relacionarse de forma intensa con las economías desarrolladas. Por ello, el entorno de cambio en el panorama geopolítico y geoestratégico requiere de una revisión del papel que estos nuevos actores desempeñan en la configuración del nuevo entorno internacional. Objeto de este estudio es el *Capítulo I. Panorama Mundial*, donde se analiza y estudia el rol que desempeñan cada uno de los integrantes del modelo triangular propuesto, China, América Latina y España, de forma individual en el esquema global.

En referencia al gigante asiático, la preponderancia de China en el ámbito económico y político internacional ha tenido como resultado que las grandes operaciones empresariales ya no estén lideradas por las grandes multinacionales occidentales, que siempre han actuado como importantes referentes de marcas reconocidas a nivel mundial, y como emblema empresarial de la competitividad del país al que pertenecen. Por ello, en los últimos años, y así se analiza en este apartado de la tesis, estamos asistiendo al liderazgo de China en las operaciones de fusión y adquisición, ya no sólo actuando en regiones con economías en desarrollo, sino también al frente de la actividad empresarial realizada en las economías de primer orden.

Estados Unidos y Europa tienen en común que aparecen en el radar de China tanto en su proceso de internacionalización, como entre los objetivos de América Latina para su expansión de mercado. De hecho, son las economías más importantes de la región latinoamericana las que están impulsando con fuerza la componente de inversión y de comercio bilateral con estas dos regiones. La incorporación de las multinacionales emergentes, las *multilatinas*, a esta nueva dinámica económica, ejerce una influencia muy positiva en la percepción de que la región se esté convirtiendo en un nuevo actor muy a tener en cuenta en el terreno internacional. En este sentido, la revisión del nacimiento de las *multilatinas* es otro de los bloques que forman parte del estudio de este capítulo.

En consecuencia, para el estudio de esta tesis se ha elegido el modelo de triangulación empresarial entre los polos España – China – América Latina por considerarse que es el modelo que tiene una mayor capacidad de desarrollo y donde se estima que residen las mayores garantías de éxito. Los nuevos protagonistas que acompañan a España en esta estrategia triangular tienen nombre propio y se distinguen de forma muy especial por su localización y por su aportación a los cambios de paradigma del nuevo siglo. De forma general, la hegemonía de las empresas chinas y el florecimiento de las grandes multinacionales latinoamericanas han aportado dinamismo al entorno

económico internacional, y la forma en que España compite en este entorno es el objeto principal de estudio del tercer gran bloque de este apartado.

Estos dos nuevos polos de atención están influyendo directamente en el modelo de relación que las grandes potencias mundiales habían establecido hasta el momento. Sin embargo, una vez que China se ha alzado con la segunda posición entre las economías más importantes, y se ha producido el nacimiento de las *multilatinas*, se lleva a cabo de forma imparable una transformación en la hegemonía del desarrollo de la economía mundial.

Con este nuevo esquema de relaciones, actores y capacidad de liderazgo, los modelos que se proponen bajo el prisma de una triangulación entre varias economías y regiones son muy variados y heterogéneos. Las opciones que se pueden configurar no solamente dependen de la red de organismos triangulares que facilitan la labor gubernamental, sino también de cómo cada región y economía quiera presentarse y actuar ante los demás en el cuadro de relaciones global. Una vez que cada cual ha elegido la posición que desea ocupar, es cuestión de poner en escena sus capacidades y fortalezas haciendo uso de los esquemas existentes.

En este sentido, desde el *Capítulo II. El mundo conectado por la triangulación*, se aborda la plétora de modelos de triangulación que proponen los expertos, en los que se analizan diferentes aproximaciones, ya sea desde el punto de vista político, económico, cultural o empresarial. Para cada una de estas opciones, se presenta la visión que expertos e investigadores aportan sobre dónde España puede desempeñar un mejor papel, y encontrar el espacio donde poder ejercer su ventaja competitiva como país, poniendo en valor la aportación de las grandes multinacionales españolas y su experiencia de internacionalización de varias décadas.

La presentación de los modelos de triangulación que se analizan en este estudio se realiza en disposición temporal. Se ha optado por elegir una estructura de evolución en el tiempo frente a una agrupación por tipo de modelo de triangulación propuesto porque de esta forma se aprecia mejor cómo van evolucionando las propuestas que han manifestado los diferentes investigadores, expertos y organismos durante la última década. La coyuntura económica internacional de cada momento forma parte también de la aproximación al concepto de triangulación que se realiza en cada etapa, enriqueciendo, por tanto, la visión de contexto global del modelo propuesto.

Asimismo, el interés de este capítulo se centra también en abordar la cuestión de las relaciones bilaterales entre los polos, analizando documentación que muestra los mecanismos establecidos por cada parte para fomentar y mantener los vínculos existentes. Forma parte de este apartado, el

análisis de la cuestión asiática desde la perspectiva gubernamental española a través de la propuesta del Plan Marco Asia Pacífico, espacio de referencia para abordar el fomento de las relaciones internacionales de España con los países asiáticos.

La perspectiva de China respecto de su relación con América Latina es también objeto de estudio de unos de los bloques temáticos de este apartado. El Libro blanco de China en América Latina y el Caribe es la base sobre la que el gigante asiático establece el marco de relaciones con la región.

Por último, el bloque dedicado a la red de organismos triangulares complementa la sección temática de este capítulo, realizando un repaso por aquellos entornos de trabajo multidisciplinar de los que participan las diferentes economías presentes en el modelo de triangulación propuesto.

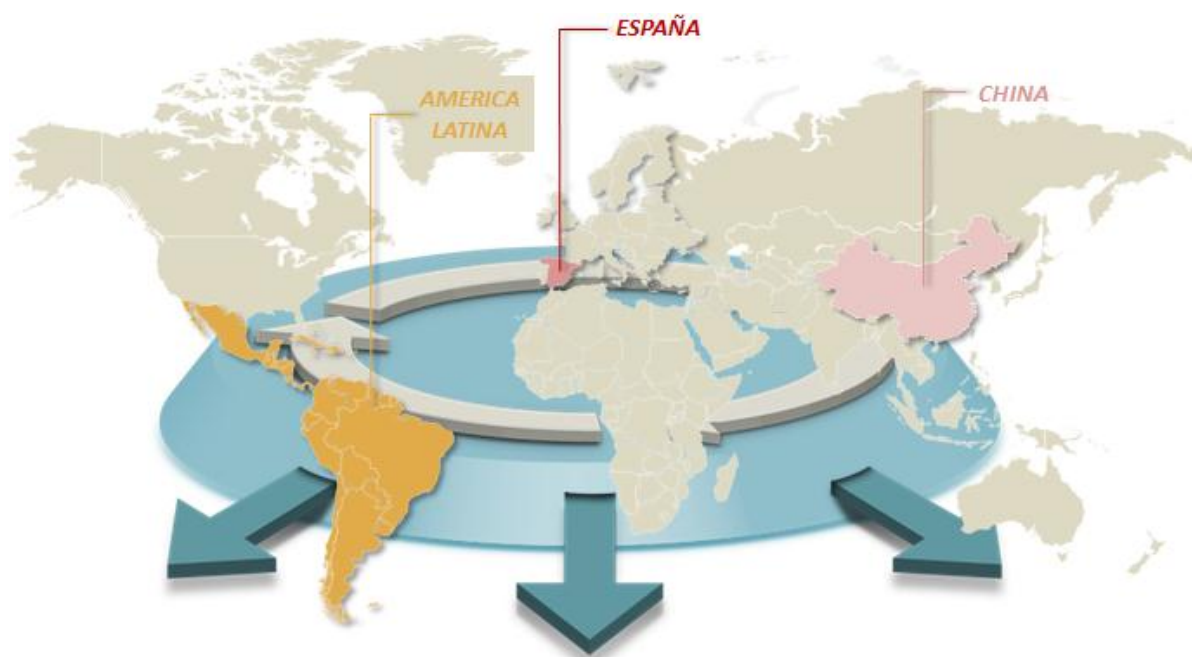
En la visión de un mundo conectado, tiene especial relevancia la posición competitiva de España, situación que se describe y sobre la que se profundiza de forma especial en este segundo capítulo. Con ello, se pretende aportar una visión de detalle de las oportunidades que se plantean a nivel internacional, teniendo en cuenta que con los actores con los que se plantea el modelo triangular existe ya un escenario comercial y de inversión favorable, más desarrollado en el caso de la componente latinoamericana, y todavía por evolucionar en el caso de la componente asiática. Por ello, desde el mismo momento en que la relación entre China y América Latina se afianza por su relación de complementariedad y de escasa competencia, resulta imprescindible que España encuentre el rol necesario que le permita actuar de pasarela entre ambos polos.

En este sentido, desde el marco de trabajo de esta tesis, se apuesta por una estrategia de triangulación de tipo empresarial, donde el reconocimiento de la experiencia internacional de las multinacionales españolas juega un papel esencial, combinado con unas buenas políticas de *branding* que potencien la posición de competitividad-país de España. Por ello, la parte central de estudio del *Capítulo III. El atractivo de la triangulación en cifras*, está orientada a analizar en qué situación se encuentran las relaciones bilaterales en cuestión de materia económica, así como identificar cuáles son las características claves que caracterizan estos vínculos. En el desarrollo del análisis de cada grupo aparecen puntos de alta compatibilidad entre las partes, que identifican la ventaja competitiva particular en la asociación de este grupo de países o regiones, mientras que también se encuentran entornos de mejora, sobre los que es preciso trabajar en cada lado de forma individual para potenciar la relación triangular.

La relación tanto histórica como cultural que mantenemos con América Latina, además de contar con una dilatada relación empresarial a nivel de inversión, ha propiciado el desarrollo de un amplio

tejido de empresas líderes en varios sectores de actividad. A esta circunstancia debemos añadir el interés preferente que China mantiene con la región latinoamericana, por ser el proveedor que abastece a su economía de las materias primas y de los recursos energéticos que necesita para mantener su desarrollo económico. De modo que, en el marco de las relaciones analizadas en este capítulo en materia económica es donde afloran las oportunidades del esquema triangular, en un modelo que se relaciona según muestra la figura 1.

**Figura 1.**  
**Mapa de triangulación de España-China-América Latina**



FUENTE: Elaboración propia.

Las grandes multinacionales españolas tienen mucho que decir a este respecto. Entre ellas, Telefónica se alza como un gran referente a nivel mundial, no solamente por su experiencia de internacionalización en regiones con mercados que le son naturales, como Europa y América Latina, sino también en el paso de gigante que se realizó con la alianza estratégica suscrita con una de las principales operadoras chinas de telecomunicaciones, China Unicom.

Como parte del desarrollo del *Capítulo IV. Telefónica en su etapa asiática*, figura el estudio del acuerdo alcanzado por ambas operadoras de telecomunicaciones, considerado como un referente en el sector, pues hasta entonces nunca antes se habían compartido objetivos empresariales con

una multinacional china a ese nivel. Este acuerdo suponía generar una alianza que aglutina una base de clientes que supone el 10 por ciento de la población mundial.

Por esta razón, este último capítulo de la tesis trata en profundidad esta alianza, de la que se pueden obtener enseñanzas muy valiosas y de utilidad para otras multinacionales españolas que quieran emprender una expansión de sus negocios en China. Este estudio profundiza en el análisis de la etapa inicial de la alianza, donde la búsqueda de un socio estratégico idóneo y compatible a la naturaleza inversora y empresarial de Telefónica es el primer y principal reto a cumplir. Haber cubierto con éxito la fase inicial de establecimiento de contactos en el mercado asiático, donde las diferencias culturales son claras y ostensibles, aporta un grado más de valor al hito histórico de alcanzar un acuerdo estratégico con un socio chino.

En esta nueva etapa de la historia de Telefónica, la esencia de la relación bilateral no sólo radica en fijar aquellos puntos de común interés sobre los que desarrollar la alianza, sino también en el fortalecimiento de la relación para conseguir que perdure en el tiempo. Esta fase requiere tanto de palancas sobre las que establecer la relación y hacerla crecer, como de la capacidad de liderazgo en todas las etapas por las que atraviesa la alianza en el transcurso de la misma. Este rol estará a cargo de Telefónica, ya que dispone del *expertise* y de excelentes capacidades en la gestión de operaciones internacionales para dar forma a este tipo de acuerdos, cuestiones todas ellas que se desarrollan con amplitud durante la extensión de este cuarto capítulo.

Respecto a la cuestión metodológica del período de tiempo sobre el que se proyecta la investigación de esta tesis, y las diferentes temáticas tratadas en los capítulos que la componen, cabe realizar una pequeña reseña sobre el espacio temporal que se aborda en cada apartado.

En la investigación de los estudios que existen sobre la cuestión de la triangulación, se han tomado como referencia los planteamientos que diferentes expertos y organismos han planteado durante los últimos años. Abordando las propuestas existentes con una dimensión temporal, los estudios que son objeto de estudio en esta tesis contemplan el período de tiempo comprendido entre 2003 a 2013, de forma que se ponen en contexto las aproximaciones más importantes existentes sobre la cuestión publicadas hasta la fecha.

De forma complementaria a la revisión de los modelos de triangulación planteados por la comunidad académica, el proceso de investigación de esta tesis presta especial atención a la evolución de los términos económicos y comerciales en los que se desarrolla la relación entre las partes como parte de sus relaciones bilaterales. Para el análisis económico de este estudio se han

tomado como referencia los datos que publican los organismos especializados en un marco temporal que abarca hasta el año 2012, de forma que sea homogéneo para todas las componentes analizadas en el espacio de tiempo estudiado. Esta referencia temporal es la que se utiliza tanto para el análisis de los datos y referencias económicas que forman parte del capítulo I, como para aquéllas que se abordan en la cuestión del atractivo de la triangulación, planteadas en el capítulo III.

En el bloque temático dedicado a desarrollar la experiencia de Telefónica en China que se aborda en el capítulo IV, la información de las cifras de negocio toman como referencia los datos de 2004, momento en el que se comienza a valorar la opción de internacionalización hacia la región asiática. Esta aproximación temporal permite poner en contexto cuáles eran las características del mercado objetivo y cuál era la posición competitiva de Telefónica en el entorno del mercado de las telecomunicaciones en ese momento.

No obstante, en la primera parte de este capítulo se muestra una imagen de Telefónica que corresponde con el perfil más actual de la compañía, y la posición que ocupa respecto a sus competidores internacionales. La información del desempeño más reciente de la multinacional que se aporta en este apartado pretende mostrar la dimensión real de la operadora y el peso que tiene en el entorno del sector de las telecomunicaciones a escala mundial en el que compite. En este sentido, los datos que se facilitan corresponden a la información más actualizada disponible de la presentación de resultados de la compañía del ejercicio 2014.





# ***CAPÍTULO I:*** ***PANORAMA MUNDIAL***

Foto por © AGUEDA PARRA PEREZ

# CAPÍTULO I. PANORAMA MUNDIAL

*¿Qué importa que el gato sea blanco o negro  
con tal de que cace ratones?*

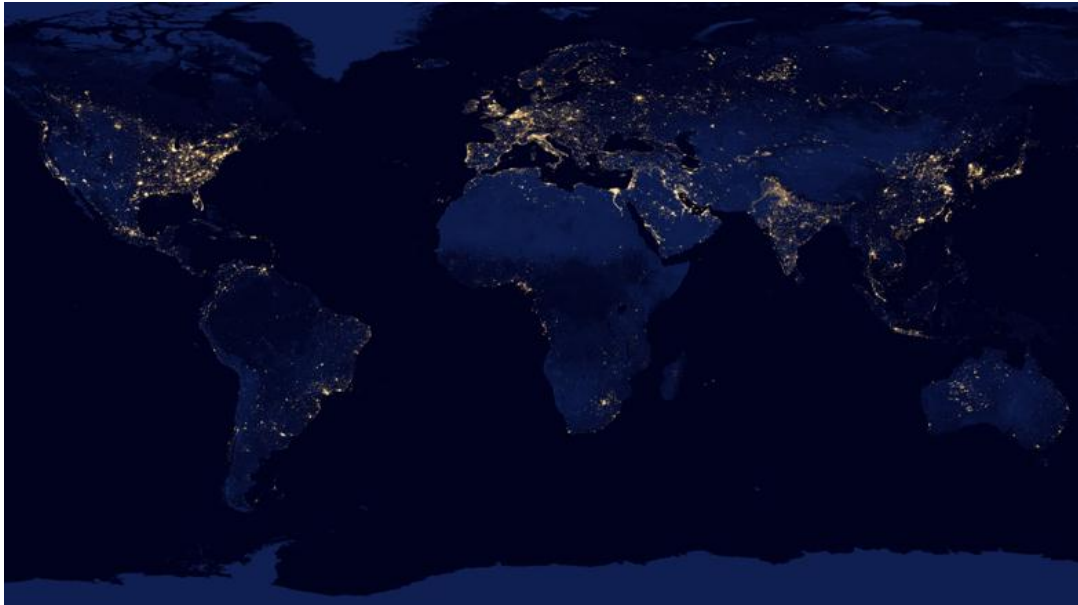
Pronunciada por el dirigente chino Deng Xiaoping (1904-1997) en 1960

Los organismos económicos internacionales y los medios de comunicación forman parte del esquema global que identifica aquellas economías que a nivel macroeconómico lideran los movimientos y tendencias en la escena política y económica mundial. Aportan un seguimiento periódico de sus avances, información de los desafíos que afrontan según la coyuntura internacional del momento, además de servir de termómetro de la relación entre regiones.

Sin embargo, no sólo conocemos qué regiones, países, zonas o localizaciones desempeñan un papel determinante en el desarrollo de la economía mundial a través de los cauces especializados, sino que existen otros indicadores que también ofrecen buena muestra de la realidad de la que nos hablan estos organismos y medios.

Si tomáramos una vista área nocturna de la Tierra, como la que ofrece el observatorio de la Estación Espacial Internacional, más conocida como la NASA (National Aeronautics and Space Administration) por sus siglas en inglés, obtendríamos la imagen del planeta que se muestra en la figura 2. La imagen nocturna ofrece una visión muy realista de qué zonas son núcleos protagonistas de niveles de desarrollo avanzados, sin tener en cuenta si éstas están catalogadas por los organismos internacionales como países desarrollados, países en desarrollo o países en transición, como suelen clasificarse.

**Figura 2.**  
**Otra visión del mapa del mundo**



FUENTE: Observatorio de la NASA.

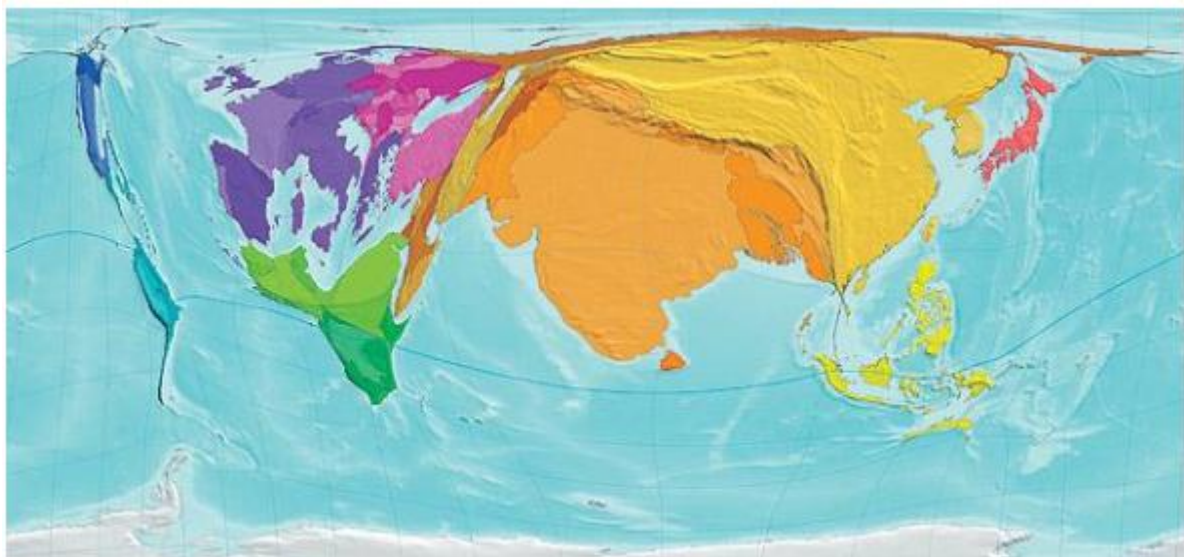
Esta otra visión del mapa del mundo sugiere que existe un nivel de desarrollo importante en las regiones que corresponden con América del Norte, Europa, India, Asia y varios puntos destacados en Oriente Medio, América del Sur, África y Australia. Atendiendo a esta visión, no es de extrañar, por tanto, que el nivel de relación entre las economías norte-norte sea el que se desarrolle con mayor amplitud, por ser las zonas de mayor intensidad lumínica. Sin embargo, las relaciones sur-sur tienen un ámbito más reducido de actuación, ya que existen menos núcleos neurálgicos de relevancia geopolítica y geoeconómica en comparación con sus homólogos del norte.

Podría decirse, incluso, que existe cierto movimiento hacia el Este del "centro de gravedad económico", que recuerda a cuando hace miles de años la actividad económica mundial estaba situada cerca del centro de la región euroasiática, según los datos históricos recopilados por el economista británico Angus Maddison. Este movimiento se puede apreciar también de forma gráfica gracias a los cartogramas realizados por el Doctor Benjamin D. Henning de la Universidad de Sheffield en el Reino Unido, que mediante la aplicación de técnicas estadísticas consiguen distorsionar las dimensiones geográficas deliberadamente para otorgar a las regiones los tamaños que le son proporcionales en función del tema de estudio en cuestión.

Así, como ejemplo de la evolución del mundo en términos de riqueza, el cartograma representado en la figura 3, muestra el volumen por nivel económico de cada región en el año 1 A.D. Las

dimensiones europeas en ese momento reflejan un grado de desarrollo de la región muy similar a su estado actual, de proporciones mucho mayores a las que se aprecian en todo el continente americano, que apenas participaba del nivel de comercio y relaciones que sí existían en otras regiones del planeta. El aislamiento de todo el continente americano hasta la conquista del Nuevo Mundo por el navegante Cristóbal Colón en 1492 se refleja en la minúscula dimensión e influencia que ejercía el continente en aquella época. Por ello, de entre todos los territorios, destaca especialmente la región asiática por el volumen que alcanza gracias al efecto que tiene el intenso contacto comercial existente entre China y Europa por el flujo de intercambio de mercancías a través de la denominada Ruta de la Seda, que comienza a funcionar en el siglo I a.C. y parte de la ciudad china de Chang'an (actualmente Xi'an). La conexión euro-asiática se establece desde entonces a través de varias rutas terrestres y marítimas, conectando todos los territorios a su paso con vías comerciales, haciendo que florecieran grandes urbes en Asia Oriental y Meridional al amparo del creciente desarrollo que se alcanzó por el continuo movimiento de mercaderes que, además de seda, transportaban entre otros piedras y metales preciosos, ámbar, marfil, lacas, especias, vidrio o coral. De ahí que las dimensiones geográficas en función de la riqueza de los países de Oriente Medio y varias regiones africanas muestren un volumen de riqueza muy importante, en función del nivel de desarrollo alcanzado en su momento, por ser paso del comercio de alguna de estas rutas.

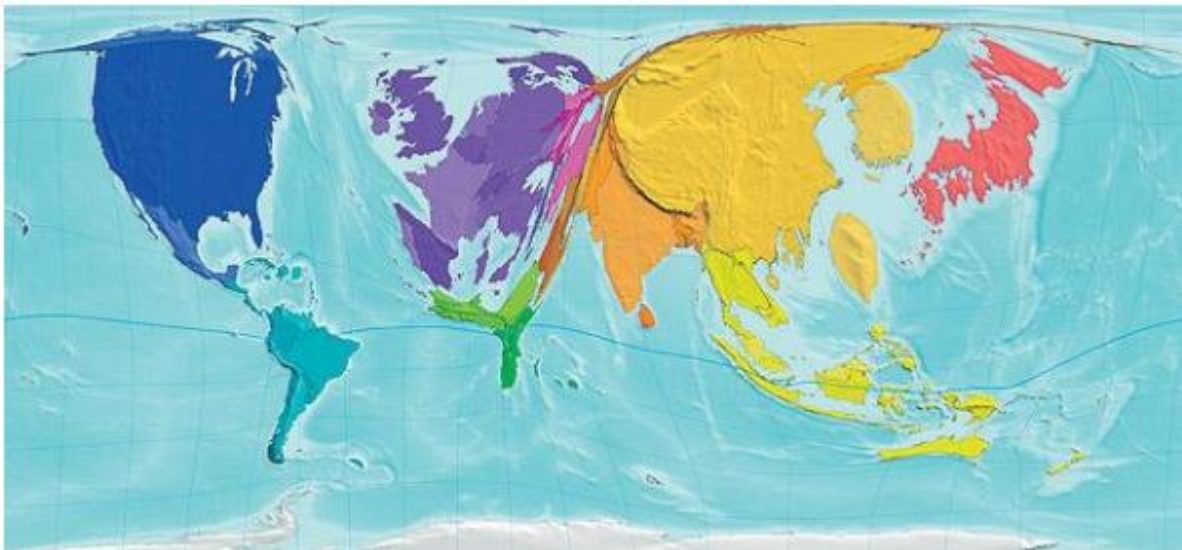
**Figura 3.**  
**Riqueza en el año 1 A.D.**



FUENTE: Cartograma realizado por la Universidad de Sheffield en Reino Unido.

Bajo esta misma metodología, si se realiza una nueva proyección del nivel de riqueza de los países y territorios hasta el año 2015, como se muestra en la figura 4, se aprecia que los cambios son evidentes. Por una parte, los desarrollos económicos en Europa han permitido que se mantengan casi intactas las dimensiones de las economías que la componen, con la salvedad de Reino Unido, que irrumpe en el esquema de riqueza de forma diferencial a su tamaño anterior. Por otro lado, llama la atención la irrupción de los Estados Unidos en la nueva visión de riqueza mundial, llegando a convertirse en la primera economía mundial. Esta situación modifica sensiblemente la visión del mundo entre ambos períodos, incorporándose así Estados Unidos al grupo de poder existente con anterioridad que estaba formado por el eje euro-asiático.

**Figura 4.**  
**Proyección de la riqueza en 2015**



FUENTE: Cartograma realizado por la Universidad de Sheffield en Reino Unido.

Estas proporciones aportan una visión muy gráfica de las regiones y territorios que mayor peso tienen en estos momentos en el sistema económico internacional. Entre los cambios más aparentes, destaca el surgimiento de toda la región de América Latina en el panorama económico mundial, aportando cierta envergadura al eje sur-sur, muy debilitado por un continente africano que ha perdido por el camino la hegemonía de tiempos pasados, y por unas regiones en el Pacífico Sur de relevancia media. Por otro lado, mientras que la zona del subcontinente indio se reduce severamente y Japón crece de forma considerable, la región que más destaca de Asia Oriental en este panorama es China. Y aunque en la visión de estos dos mapas no lo refleje, el tamaño del gigante asiático entre estas dos proyecciones ha sufrido grandes variaciones que ha motivado que en determinados momentos se haya producido una drástica reducción.

Después de una gran etapa de esplendor en el siglo I a.C., donde China fue la precursora de grandes descubrimientos como la seda, la pólvora y el papel moneda, entre muchos otros, que propició que se intensificaran las relaciones comerciales con los países europeos, sobrevino un largo período de letargo económico. De igual manera que los adelantos producidos en Oriente alcanzaron los territorios del Oeste a través de la Ruta de la Seda, los adelantos tecnológicos que se produjeron en Europa de la mano de la Revolución Industrial no sobrepasaron las fronteras en sentido inverso hacia el Este, de modo que, en cierto sentido, la sociedad asiática estuvo aislada de los cambios que revolucionaron y dieron forma al tipo actual de sociedad que hoy conocemos.

De hecho, el economista y filósofo escocés Adam Smith, considerado con el título de fundador de la economía por su trabajo publicado en 1776 denominado *La riqueza de las naciones*, declaró que "China ha sido durante mucho tiempo uno de los países más ricos, es decir, uno de los más fértiles, mejor cultivados, con más industria y de los más poblados del mundo. Parece, sin embargo, que ha permanecido estancado durante mucho tiempo. Marco Polo, que lo visitó hace más de quinientos años, describe su agricultura, su industria y su población casi en los mismos términos que los viajeros de hoy en día. Tal vez adquirió, incluso mucho tiempo antes, todo el conjunto de riquezas que la naturaleza de sus leyes e instituciones permite conseguir".

De hecho, según la teoría del sinocentrismo, China se consideraba situada en el centro del mundo, visión que se traslada a la propia denominación del nombre oficial del país en su idioma como *Zhongguo* (中国), que significa literalmente el país del centro. Según esta perspectiva, el resto de áreas geográficas se sitúan en relación a ese centro, formando parte de lo que se considera periferia, dando lugar así a un sistema jerárquico de relaciones internacionales que China utilizó con los países cercanos tanto en el ámbito político como en el económico.

China perdía todas las glorias pasadas, a la vez que se iniciaba el auge de otros polos económicos en Europa y Estados Unidos, con la consiguiente decadencia y pérdida de hegemonía de China en el panorama internacional. No obstante, la búsqueda incansable de China por recuperar su posición en el mundo ha provocado que la economía moderna china haya puesto todos sus objetivos en recuperar la posición que considera le es propia. Finalmente, el modelo sinocéntrico perdió su hegemonía cuando las potencias europeas desafiaron su poder a partir de las Guerras del Opio en el s.XIX. Tras el colapso y decadencia de la China Imperial de aquella época, ha sido con esfuerzo y perseverancia cómo China ha conseguido que 2.000 años después vuelva a ser protagonista del mapa de riqueza mundial, convirtiéndose en la actualidad en una de las piezas claves del panorama económico internacional.

Hace treinta años, la RP China era un país que, a pesar de su enorme magnitud demográfica, no tenía prácticamente ningún peso en la economía y el comercio mundial. Fueron las reformas aperturistas iniciadas en 1978 por Deng Xiaoping al modelo de gobierno chino, la incorporación de China a la Organización Mundial de Comercio (OMC) en diciembre de 2001, y los Planes Quinquenales de desarrollo económico del gobierno chino que desde que se implantaron a principios de la década de los cincuenta han hecho que China comience a tener cierto peso específico a nivel mundial. Este desarrollo viene avalado por el comportamiento de los principales indicadores económicos, tanto de flujos del comercio mundial, como de inversión extranjera que, con un grado de desarrollo muy positivo, han permitido que China esté recuperando poco a poco su posición de liderazgo internacional y el lugar que considera debe tener en la composición geopolítica y geoeconómica mundial.

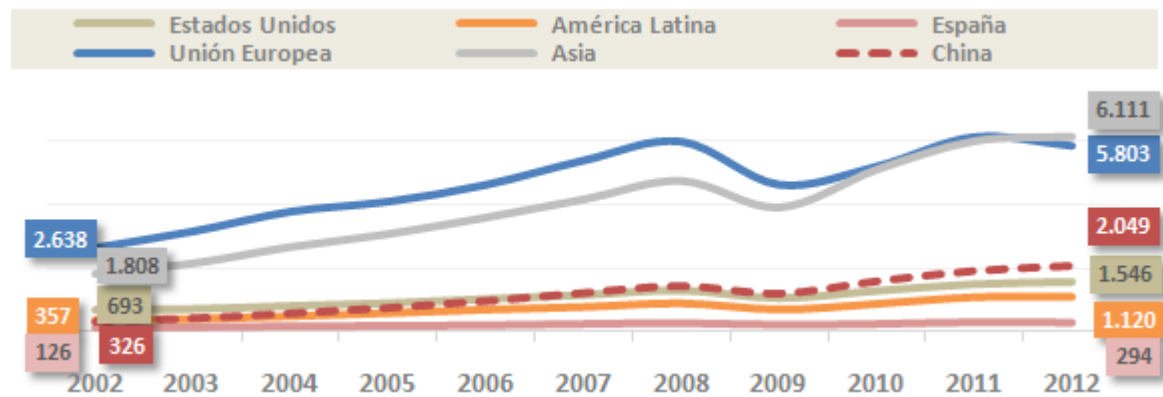
Según los datos de la OMC, aunque en 2012 la Unión Europea se posicionaba como el principal exportador mundial de mercancías, con algo más de 5.803.285 millones de dólares, es China quien ocupa el primer puesto como exportador entre las principales economías individuales, con 2.048.714 millones de dólares, seguido de Estados Unidos en segunda posición, con 1.545.703 millones de dólares. Con la aportación de Alemania, que cierra el Top 3 de principales economías exportadoras con 1.405.095 millones de dólares, se configura un esquema de tres núcleos de regiones exportadoras mundiales alrededor de Europa, América del Norte y la creciente participación de Asia en los flujos mundiales.

Si revisamos la participación en la exportación mundial total, se observa con mayor claridad el potencial de las capacidades exportadoras de estas tres regiones, donde la Unión Europea como grupo de economías alcanza el 14,68 por ciento del total mundial, mientras aumenta significativamente la participación de China hasta alcanzar el 11,13 por ciento, seguido de Estados Unidos que alcanza el 8,40 por ciento del total.

Según se muestra en la figura 5, China comienza a diferenciarse como líder mundial en volumen de exportación, lo que supone impulsar las ventas de las economías asiáticas hasta situarlas muy por encima de la capacidad de la Unión Europea, lastrada por la crisis económica.

**Figura 5.**  
**Exportaciones mundiales de mercancías por región, 2002-2012**

(En miles de millones de dólares)



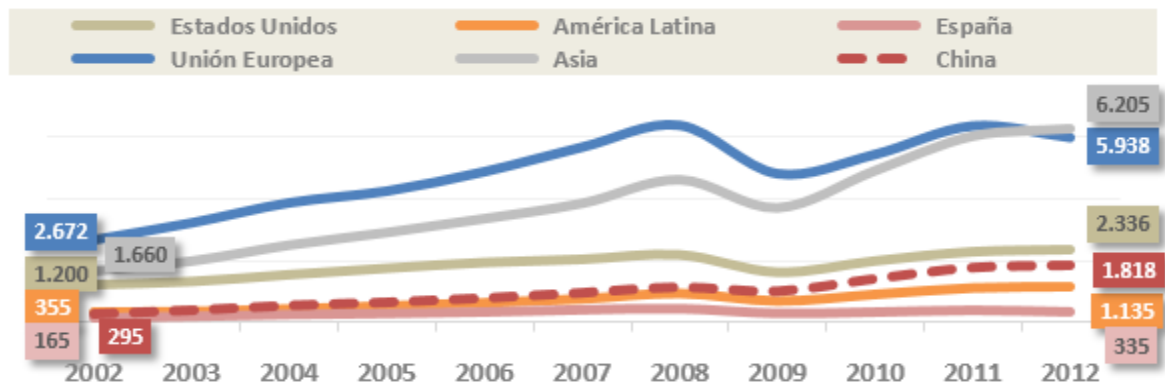
Fuente: Elaboración propia con datos de la OMC, 2014.

El peso de España en la participación de las exportaciones mundiales no es muy significativo si se compara con las grandes potencias globales. No obstante, las ventas generadas por la capacidad productiva de España representan el 1,63 por ciento del total, con una tendencia de crecimiento muy positiva de casi el 30 por ciento en el período que va desde el año 2009, momento después de la gran recesión económica mundial, al año 2012, donde la economía española se contrae de nuevo con un rebote a la baja tras un buen año 2011, alcanzando ventas por valor de 293.939 millones de dólares. Este buen comportamiento de las exportaciones ha supuesto un gran estímulo para la recuperación de la economía y la mejora del PIB nacional, que ha permitido ocupar el puesto 20 en la clasificación de los principales países exportadores. El principal cliente de España es la propia Unión Europea, y entre los tres primeros puestos se encuentra Francia (17,12 por ciento del total), Alemania (10,72 por ciento) y Portugal (7,95 por ciento), mientras que China se alza como el segundo cliente fuera de Europa, por detrás de Marruecos (2,43 por ciento).

El modelo que presenta la evolución del volumen de importaciones de mercancías de los grandes grupos económicos y las principales economías individuales se diferencia del esquema de las exportaciones en que el líder mundial indiscutible es Estados Unidos, que acapara el 12,56 por ciento de las importaciones mundiales de mercancías en 2012, con un total de 2.335.537 millones de dólares. En segunda posición se sitúa China, con 1.818.405 millones de dólares, lo que representa una participación de las importaciones mundiales del 9,78 por ciento. Por tanto, Estados Unidos y China son los grandes referentes en el capítulo de exportaciones e importaciones, siendo el primero el líder en importaciones, mientras las exportaciones son el territorio de mayor auge donde China ejerce su hegemonía. Después de la brecha que supuso para todos los países la

recesión mundial de la economía en 2008, el comportamiento de las exportaciones tanto de China como de Estados Unidos ha sido, sin embargo, muy positivo, recuperando en apenas tres años los volúmenes de venta anteriores a la crisis, como se observa en la figura 6.

**Figura 6.**  
**Importaciones mundiales de mercancías por región, 2002-2012**  
(En miles de millones)



Fuente: Elaboración propia con datos de la OMC, 2014.

Del esquema de crecimiento que presentan las importaciones, la evolución seguida por el gigante asiático no deja de ser sorprendente, pues el valor interanual de caída que se produjo en 2009 fue la mitad que en el caso de Estados Unidos, registrándose sólo el 11,2 por ciento de pérdida en el volumen de importación, lo que demuestra que China ha tenido un nivel menor de exposición a los problemas asociados a la crisis mundial. No obstante, aunque China no se haya visto tan afectada como el resto de economías con motivo de este desajuste en la evolución de su economía, el gobierno chino estuvo rápido en la adopción de una batería de medidas estructurales que pusieran freno a un desajuste continuado en años posteriores, a la vez que se recuperaban los ritmos habituales. Los buenos resultados de este proceso de ajuste han repercutido en un crecimiento de las importaciones chinas del 30 por ciento en el período 2009-2012, hasta alcanzar los 1.818.405 millones de dólares en 2012.

En el caso de la Unión Europea, como grupo de países, mantiene el primer puesto como principal importador, alcanzando en 2012 la cifra de 5.937.635 millones de dólares. De entre los países europeos, España muestra un síntoma de fuerte caída después de la recesión económica de 2008, lo que supuso una contracción del volumen de compra al año siguiente del 11,2 por ciento interanual. En línea con el resto de países europeos, la recuperación del ritmo de las importaciones españolas presenta los mismos vaivenes que se observan en la evolución de las compras en el conjunto de la Unión Europea, con una importante mejoría en el año 2011, con volúmenes que se aproximan a la

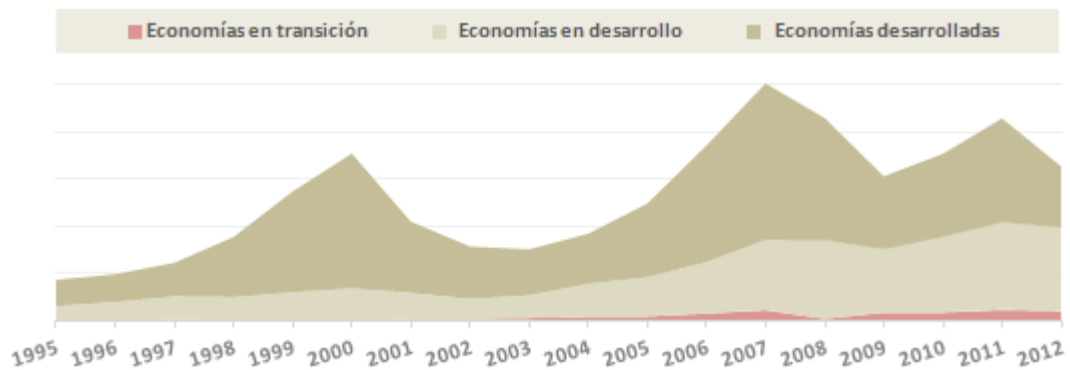
cifra récord que se registraba en 2008 de 420.803 millones de euros. El nuevo descenso en 2012 lleva a las importaciones a una nueva contracción hasta los 334.790 millones de dólares, posicionando a España en la clasificación mundial de mayores importadores globales en el puesto 17, con una participación del 1,8 por ciento de las importaciones mundiales de mercancías. De entre los principales proveedores de España, en el primer puesto figura Alemania (12,22 por ciento del total), seguido de Francia (11,78 por ciento) e Italia (6,29 por ciento), cerrando el Top 3, y ocupando China (5,71 por ciento) la cuarta posición ya fuera del grupo de países de la UE. Por tanto, se constata que la positiva aportación del sector exterior, impulsado por la fortaleza de las exportaciones y el repunte de las importaciones, ha sido el principal impulso para la recuperación de la economía española en un período donde, sin embargo, no ha terminado de despegar el gasto en consumo.

En cuanto a la componente de inversión, las tendencias globales y regionales de Inversión Extranjera Directa (IED) constituyen otro de los parámetros muy a tener en cuenta para conocer cómo evoluciona el comportamiento de la economía mundial. Según los datos que publica la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (*United Nations Conference on Trade and Development*, UNCTAD), los flujos de IED global disminuyeron en un 18 por ciento en 2012, situándose en 1,35 billones de dólares, un nivel comparable al promedio entre 2005 y 2007. Esta caída muestra que los ritmos de recuperación de las economías mundiales no han alcanzado todavía el nivel de estabilización necesario y que aún muchas áreas siguen sufriendo los efectos provocados por la desaceleración tras la crisis económica del año 2008. No obstante, estos datos contrastan con el buen comportamiento de recuperación de otros indicadores económicos fundamentales, como son la mejora en la evolución del PIB de las principales economías, los buenos progresos que experimenta el comercio internacional y los ritmos de generación del empleo, que registraron una recuperación más pronunciada a nivel mundial durante todo el año 2012.

El esquema de la evolución de los flujos de inversión recibidos en las últimas décadas por los tres principales grupos de economías se recoge de forma gráfica en la figura 7, donde se presentan dos grandes momentos de máximo desarrollo, correspondientes a los años 2000 y 2007, tras los cuales se suceden períodos de gran precipitación de los volúmenes de inversión recibidos. Durante los años de mayor recepción de IED, como en los períodos valle de recuperación posteriores, los países en desarrollo han liderado siempre la capacidad de atraer los mayores volúmenes de inversión, situación que se invierte en 2012, motivado por un nuevo derrumbe de la economía en los países desarrollados y un mejor comportamiento en los países en desarrollo.

**Figura 7.**  
**Flujos de IED recibida por grupos de economías, 1995-2012**

(En millones de dólares)



Fuente: Elaboración propia con datos de la UNCTAD, 2014.

Atendiendo a la componente de principales receptores de inversión, existen luces y sombras entre las regiones más destacadas, con grandes diferencias en cómo están abordando la recuperación económica los denominados países desarrollados y los países en vías de desarrollo. En el caso particular de cómo ha evolucionado la IED en los países desarrollados, se aprecia un descenso bastante acentuado en 2012 hasta alcanzar los 516 mil millones de dólares, lo que supone recibir 363 mil millones de dólares menos que el año anterior, afectando principalmente a los países europeos que de forma más acuciante están sufriendo los efectos de la crisis. En la clasificación de principales economías individuales receptoras de IED, Estados Unidos consigue mantener el liderazgo, con 160 mil millones de dólares, aunque suponga una caída del 28 por ciento respecto a 2011. En visión retrospectiva, los flujos de inversión recibidos por Estados Unidos en 2012 equivalen a casi la mitad de los valores de IED que capturó en los dos grandes momentos de su historia económica, correspondientes al año 2000, cuando fue receptor de 314 mil millones de dólares, cifra récord hasta el momento, y al año 2008, cuando capturó el segundo volumen más importante, 306 mil millones de dólares.

La pérdida de atractivo para captar inversión extranjera es mucho más pronunciada, sin embargo, en el caso de la Unión Europea, que con 291 mil millones de euros recibidos en 2012, según los datos publicados por la Oficina de Estadística de la Comisión Europea, Eurostat, supone un 31 por ciento menos de IED que lo capturado un año antes, y bastante lejos de los 864 mil millones de euros que se obtuvieron en el año 2007, y que actualmente siguen siendo el referente de récord histórico para las economías pertenecientes a la UE. Desde entonces hasta el año 2012, momento que corresponde con un segundo período de recesión tras el estallido de la crisis económica en el año 2008, la inversión que recibe la Unión Europea de su entorno en su conjunto ha descendido un 70 por ciento, lo que supone un efecto lastre demoledor para la recuperación de las economías europeas.

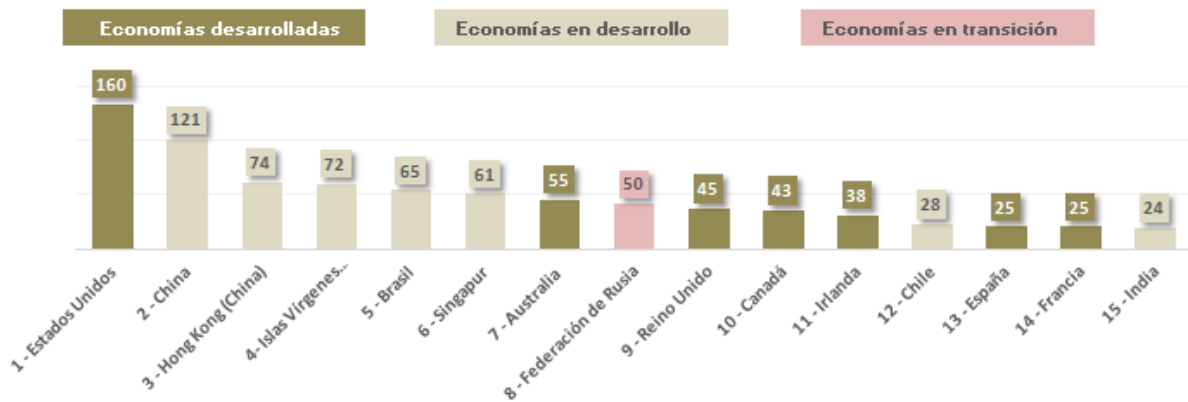
Entre los países miembros de la Unión Europea que más han sufrido este efecto desincentivador en la atracción de la IED figura uno de los grandes motores de la región, Alemania. Gracias a las medidas estructurales impuestas por el gobierno alemán, la región se convertía en el impulsor del resto de economías europeas al conseguir acaparar en el año 2010 el 4 por ciento de toda la IED mundial, recuperando los niveles de atractivo que se alcanzaban en el año 2007. En el caso de Francia, la recuperación fue algo más modesta, y solamente acaparaba en 2010 la mitad de lo que conseguía en 2007, cuando lograba recibir el 4,8 por ciento de los flujos de inversión mundiales. Sin embargo, desde el año 2010 la tendencia ha sido bajista en todo el conjunto de la Unión Europea, y el desplome en la capacidad de atraer IED tanto por parte de Alemania como de Francia no ha hecho nada más que disminuir, hasta suponer en 2012 el 0,9 por ciento y el 1,3 por ciento, respectivamente, de la captura de IED mundial.

En el otro lado de la balanza de la Unión Europea figuran países como España y Reino Unido que, sin embargo, han visto incrementadas sus participaciones en la captación de IED mundial, a pesar de que en 2012 hayan visto reducido a la mitad el peso de participación que ostentaban en 2008. En el caso de España, después de una importante recuperación en 2010, se volvía a producir en 2012 un efecto rebote a la baja hasta alcanzar los 25 mil millones de dólares de IED recibida, lo que supone reducir la atracción de inversión hacia la región en un 9,5 por ciento respecto al año anterior, y ser tres veces menos de lo que se capturaba en el año 2008, según los datos de la UNCTAD. No obstante, a nivel de participación mundial, España mantiene en 2012 un peso del 1,9 por ciento del total, superior a otras potencias europeas, que le ha permitido ascender hasta la tercera posición entre los países miembros de la Unión Europea más importantes por captación de IED, por detrás de Reino Unido e Irlanda. De hecho, en 2012 el líder europeo conseguía acaparar de forma individual el 21,2 por ciento de todos los flujos de inversión destinados hacia la Unión Europea, hasta alcanzar los 45 mil millones de dólares, mientras España atrajo el 11,9 por ciento del total de la IED que llegó a la región.

De esta visión a nivel país se obtiene la clasificación de las 15 principales economías receptoras de IED mundial en 2012, manteniendo Estados Unidos el liderazgo respecto a su posición en el año anterior, del mismo modo que también mantiene la segunda posición China, según se muestra en la figura 8. En esta clasificación, el grupo más numeroso de economías receptoras lo conforman las denominadas economías en desarrollo, las grandes triunfadoras en la estrategia de captar los flujos de inversión mundial durante estos últimos años de inestabilidad entre las economías desarrolladas. España, por su parte, se incorpora a la clasificación de las principales economías receptoras alcanzando el puesto 13, lo que supone ascender dos posiciones respecto a 2011, y mejorar así el perfil país en la esfera internacional y en Europa.

**Figura 8.**  
**Las 15 principales economías receptoras de IED, 2012**

(En miles de millones de dólares)



Fuente: Elaboración propia con datos de UNCTAD, 2014.

Los países en desarrollo presentan, sin embargo, un comportamiento de la evolución de IED bien distinto, puesto que consiguen capturar los volúmenes que los países desarrollados no consiguen atraer por efecto de la inestabilidad en sus economías. Por este motivo, y por primera vez en la historia, los países en desarrollo consiguen acaparar en 2012 más IED que el grupo de países en desarrollo, un 52 por ciento de las corrientes mundiales, frente al 42 por ciento que representan los países desarrollados. Por eso, no es de extrañar que las economías en desarrollo ocupen los primeros puestos entre las 15 economías más importantes a nivel mundial en recepción de IED, con la excepción de Estados Unidos, y que aporten 7 países a esta clasificación, el mismo número de países que aporta el grupo de países desarrollados.

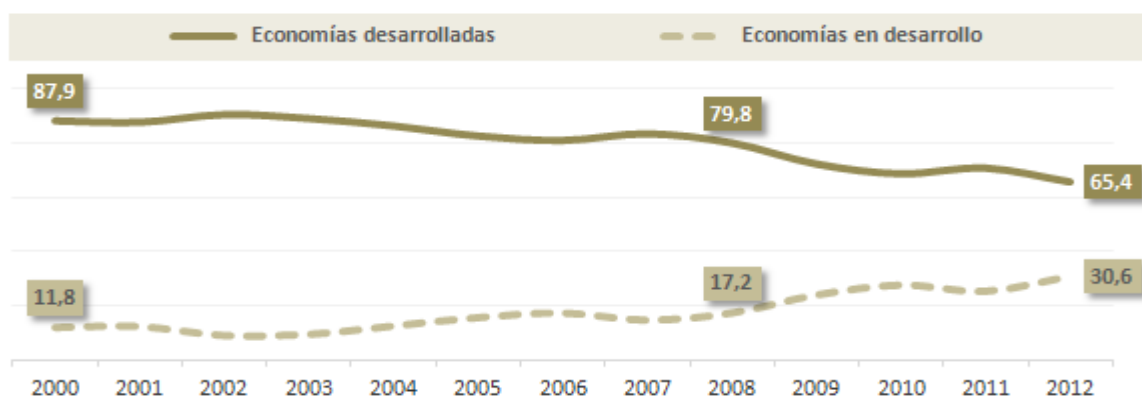
Entre los países en vías de desarrollo, destaca entre todas las economías la segunda posición de China, a pesar de que en 2012 descendían los flujos de IED recibida un 2,3 por ciento respecto al año anterior, hasta alcanzar los 121 mil millones de dólares. Esta situación se produce como resultado de las crecientes aportaciones procedentes de Europa, Estados Unidos, y la reducción, sin embargo, de los volúmenes de inversión procedentes de América Latina y el Caribe y África. No obstante, a nivel de participación en el total mundial, según los valores que publica la UNCTAD, se observa que China mejora su posición en el esquema internacional al recibir en 2012 el 9,1 por ciento del total mundial de los flujos de inversión emitidos, mejorando su posición respecto al año anterior en dos puntos porcentuales.

Sin embargo, el comportamiento que presenta América Latina y el Caribe en el grupo de países en vías de desarrollo es distinto al de China, ya que mejora en 2012 un 5,3 por ciento respecto al año

anterior, según la información aportada por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), hasta alcanzar los 174 mil millones de dólares. Esta cifra es el resultado del crecimiento de un 12 por ciento en Centroamérica y el Caribe, el mismo aumento que alcanzaba América del Sur, motivado principalmente por el interés inversor en las industrias extractivas de recursos naturales y por la apertura de nuevos mercados. Este buen comportamiento contrasta con el desplome en la recepción de flujos de IED con destino México, que perdía el 38 por ciento de la inversión respecto a 2011, hasta alcanzar únicamente 13 mil millones de dólares, encabezando la clasificación de los grandes perjudicados de la región. Otros países que también veían reducidos los volúmenes de captación de IED son Brasil, con 65 mil millones de dólares de inversión, un 2 por ciento menos que en 2011, y Venezuela, que retrocedía el 15 por ciento, recibiendo flujos por valor de 3 mil millones de dólares.

Por otra parte, la salida de flujos de IED muestra la visión complementaria de los procesos de inversión, donde se aprecia una progresiva caída con origen en las economías desarrolladas, muy afectadas por los efectos de la crisis económica mundial de 2008. Aunque los flujos ya venían siendo decrecientes durante la última década, el efecto de la crisis ha acelerado la tendencia, presentando una evolución en "W", de ligera mejoría en 2011, para volver a descender en 2012, como se muestra en la figura 9.

**Figura 9.**  
**Flujos de IED emitida por grupos de economías, 2000-2012**  
(En porcentaje)



Fuente: Elaboración propia con datos de UNCTAD, 2014.

No obstante, la tendencia decreciente año a año se mantiene desde principios de la década, cuando los flujos de IED emitidos por las economías desarrolladas alcanzaron el 87,9 por ciento del total, cayendo 8 puntos porcentuales en 2008. Sin embargo, desde esa fecha se experimenta una caída

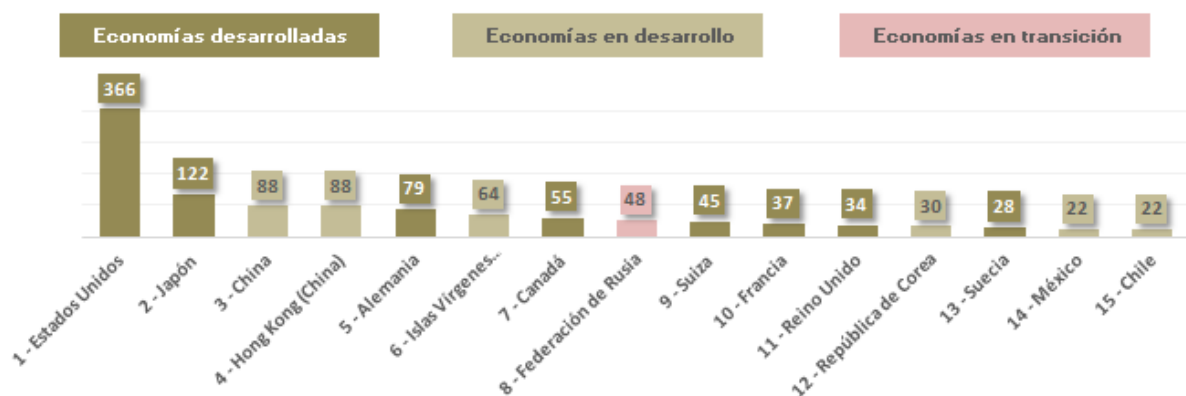
mucho más pronunciada de 15 puntos porcentuales hasta 2012, cuando los flujos emitidos representan únicamente el 65,4 por ciento del total, más de 20 puntos porcentuales menos en sólo doce años.

De forma complementaria, esta caída brusca se compensa con la evolución positiva de 13,4 puntos porcentuales de los flujos emitidos por las economías en desarrollo en el período 2008-2012, experimentando el mejor comportamiento de la última década. Esta situación es el reflejo de la mejora de las economías en desarrollo que han sabido aprovechar las oportunidades para desplegar sus capacidades, gracias a los síntomas de recesión en otras regiones desarrolladas, acaparando en 2012 un tercio de todos los flujos de inversión emitidos a nivel mundial.

Si se analiza el mapa de las principales economías inversoras, las economías de Estados Unidos y China también aparecen entre los primeros puestos en 2012, donde Estados Unidos y Japón siguen manteniéndose a la cabeza de la clasificación, como se muestra en la figura 10. No obstante, el ritmo al que China asciende posiciones es trepidante, pues en 2008 ocupaba la duodécima posición en la clasificación mundial de IED emitida, mientras que en 2009, sólo un año después, ya ocupaba la quinta posición, para ascender tres años después hasta el tercer puesto, mientras Hong Kong mantiene inamovible su cuarta posición.

**Figura 10.**  
**Las 15 principales economías emisoras de IED, 2012**

(En miles de millones de dólares)



Fuente: Elaboración propia con datos de UNCTAD, 2014.

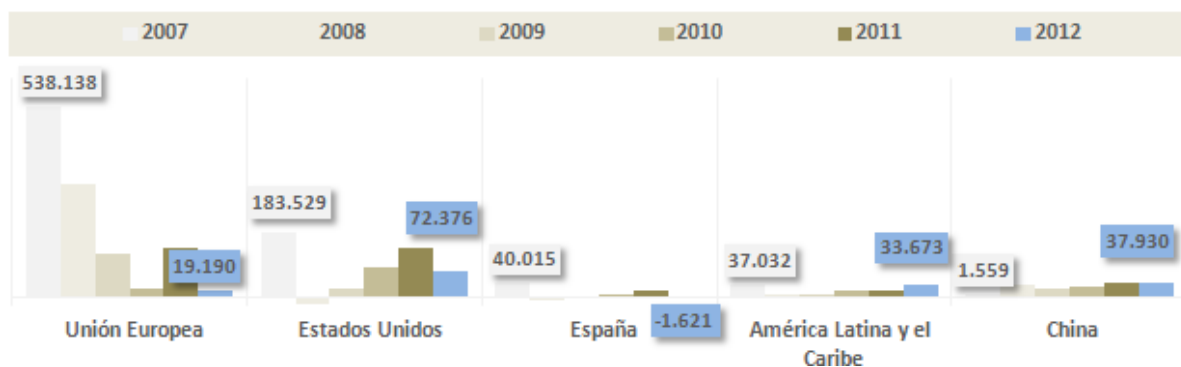
A diferencia de la clasificación de economías receptoras de inversión, entre las economías inversoras figuran un número mayor de economías desarrolladas, hasta un total de 8 economías entre las 15 primeras. Aunque el número de economías en desarrollo con perfil inversor es bastante menor, las posiciones que ocupan China y Hong Kong, en tercer y cuarto puesto,

respectivamente, dan muestra de la fortaleza que tiene el gigante asiático en la emisión de inversión a nivel mundial y cómo se ha desplazado el poder económico hacia Asia. Destaca, asimismo, la fortaleza que siguen presentando las economías europeas que, a pesar de estar muy debilitadas por el estado de recesión en Europa, en un proceso complejo y más largo de lo que todos los analistas esperaban, siguen apareciendo entre las posiciones importantes países como Alemania, Francia y Reino Unido.

Las operaciones de fusión y adquisición es otro claro reflejo de que la tendencia inversora está liderada por las economías en desarrollo, aglutinando en 2012 el 38,5 por ciento de las compras mundiales por este concepto, hasta alcanzar los 127 mil millones de dólares, según los datos del Informe sobre las Inversiones en el Mundo, World Investment Report (WIR) 2014, que publica la UNCTAD, lo que supone un crecimiento interanual del 21 por ciento respecto al año anterior. Sin embargo, este comportamiento tan positivo no se aprecia entre las operaciones realizadas por los países desarrollados, puesto que no sólo no alcanzan crecimientos positivos, sino que experimentan una reducción del 57,2 por ciento interanual en 2012, hasta los 183 mil millones de dólares de inversión. Este retroceso tan importante de las economías desarrolladas tiene su mayor efecto sobre las economías de la UE, como se muestra en la figura 11, que con una inversión de 19.190 millones de dólares, apenas representan el 5,8 por ciento del total de operaciones de fusión y adquisición de todo el año 2012, tras un proceso de contracción interanual del 86 por ciento.

**Figura 11.**  
**Valor de operaciones de fusión y adquisición por región, 2007-2012**

(En millones de dólares)



FUENTE: Elaboración propia con datos del WIR 2014 de UNCTAD.

Muy lejos quedan los valores que se registraban en 2007, de más de 538 mil millones de dólares, es decir, un nivel de operaciones 28 veces superior sólo cinco años antes. La economía española no queda al margen del retroceso que experimenta en su conjunto la Unión Europea, a pesar de haber realizado una evolución muy positiva en 2011 y registrar 15 mil millones de dólares, para luego descender estrepitosamente en 2012 y alcanzar valores de desinversión.

Las economías que, sin embargo, siguen una tendencia alcista de forma continuada son China y América Latina y el Caribe, con crecimientos positivos año a año. En el caso de las economías latinoamericanas, en 2012 consiguieron acaparar 33.673 millones de dólares, lo que representa un 10,2 por ciento del total de las operaciones de esta categoría, muy cerca de duplicar su valor interanual con respecto al año 2011. Por su parte, China muestra un comportamiento igualmente positivo pero algo más estancado en su crecimiento interanual, de apenas un 2 por ciento en 2012, hasta los 37.930 millones de dólares, representando el 11,4 por ciento del total de este tipo de operaciones. De entre los principales grupos de economías, Estados Unidos es la única que a pesar de presentar un descenso del 47 por ciento respecto al año 2011 todavía representa a nivel global el 21,8 por ciento del total de las operaciones de fusión y adquisición que se llevan a cabo, la más alta entre todas las grandes economías individuales analizadas.

El análisis del escenario internacional no estaría completo sin una revisión de cómo evolucionan las economías y regiones más destacadas en el crecimiento del Producto Interior Bruto (PIB), es decir, en la capacidad que cada país individualmente tiene de generar riqueza durante un tiempo determinado del conjunto de bienes y servicios producidos, como se muestra en la tabla resumen del cuadro A.

**Cuadro A.**  
**Datos de población, Tasa de crecimiento PIB, Flujos comerciales y de inversión por región seleccionada, 2012**

	2012				
	Población (Miles)	Crecimiento PIB (Porcentaje)	Exportación/Importación (Porcentaje Mundial)	Exportación/Importación (Posición Mundial)	IDE Recibida/ IDE Emitida (Porcentaje Mundial)
Mundo	7.080.072	2,2	100/100	-/-	100/100
Economías Desarrolladas	1.043.243	1,2	50,83/55,14	-/-	41,51/65,38
Economías en Desarrollo	5.736.001	4,7	44,61/41,44	-/-	52,03/30,63
América Latina y el Caribe	542.611	3,1	5,7/5,5	-/-	11,83/3,49
Unión Europea (27)	503.930	-0,3	31,54/31,56	1/2 (Excluido intragrupo)	19,14/64,24
Estados Unidos	316.128	2,7	8,40 /12,56	2/1	12,07/27,24
España	46.647	-1,6	1,6/1,8	20/17	1,93/-0,35
China	1.357.380	7,8	12,9/9,78	1/2	8,96/6,05
Brasil	200.361	0,9	1,32/1,25	22/22	4,90/-0,20

FUENTE: Elaboración propia con datos de OMC, UNCTAD, CEPAL, Banco Mundial e INE.

Según se aprecia en la tabla anterior, la economía mundial conseguía alcanzar en 2012 un crecimiento del PIB del 2,2 por ciento, crecimiento que se alcanzaba gracias a varios factores como el empuje del crecimiento de las economías en desarrollo, que mejoraban un 4,7 por ciento interanual, y la aportación del comercio internacional y la inversión, como hemos visto anteriormente.

A pesar de que las cifras a nivel global sean positivas, el panorama es bastante desalentador entre las economías desarrolladas, que apenas crecen el 1,2 por ciento, lastradas por una crisis económica con signos de recuperación en "W", donde los crecimientos del PIB muestran rebotes descendentes una vez que se agotan los planes de estímulo económico impulsados por los respectivos gobiernos nacionales.

El grupo de economías europeas muestran un retroceso del Producto Interior Bruto del -0,3 por ciento, estando España entre el grupo de cabeza de economías de la Unión Europea que está afrontando la recuperación económica con cierta dificultad. De hecho, el PIB nacional en 2012 sufría los peores registros desde el ejercicio 2009 tanto en tasa intertrimestral como interanual, con una contracción del PIB hasta alcanzar crecimiento negativo del -1,6 por ciento. Esta situación está motivada por el desplome de la demanda interna, a pesar de que en 2011 empezaban a apreciarse signos de recuperación y se registraba una situación mucho más favorable que suponía alcanzar un crecimiento del 0,1 por ciento, según los datos aportados por el Instituto Nacional de Estadística (INE). La cifra del PIB mundial en 2012 se situó en los 72,68 billones de dólares, según los datos del *World Economic Outlook* que publica el Fondo Monetario Internacional (FMI), aportando el conjunto de la economía española al total 1,32 billones de dólares (alrededor de unos 1.029.002 millones de euros), lo que otorga a España la posición 13 entre las 185 economías mundiales, por delante de otros socios europeos como Alemania (puesto 4), Francia (puesto 5), Reino Unido (puesto 6), e Italia (puesto 9).

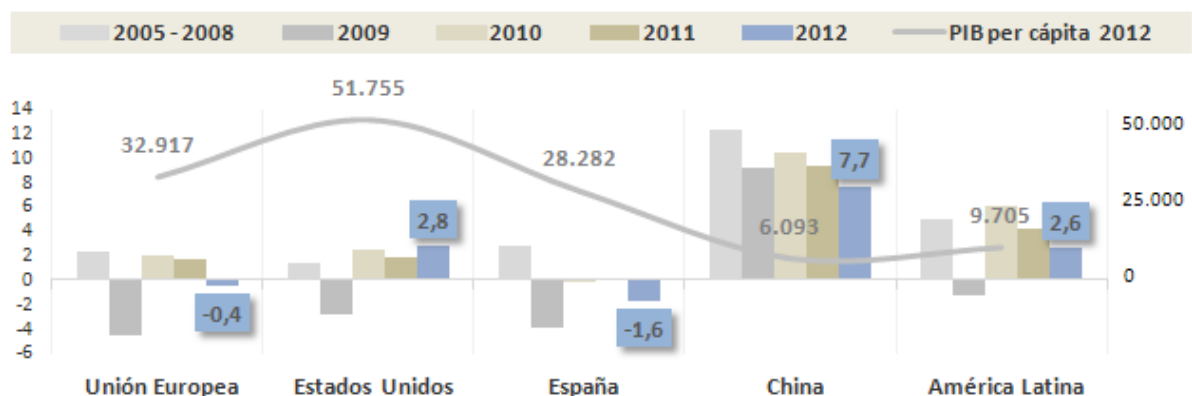
Asimismo, este valor del PIB supone para España el mérito de pertenecer al grupo de los cuatro países europeos con PIB superior al billón de euros con 1.029.002 millones de euros, como son Alemania (2.749.900 millones de euros), Francia (2.091.059 millones de euros), Reino Unido (2.041.491 millones de euros) e Italia (1.628.004 millones de euros). Sin embargo, aunque este indicador supone para España formar parte de la élite europea, si tenemos en cuenta el nivel de PIB per cápita, se aprecian grandes diferencias con nuestros socios europeos, según los datos que publica la oficina de estadística de la Comisión Europea, Eurostat, que sitúa el PIB per cápita de España en los 24.900 euros, lo que supone una renta bastante inferior a la media que se registra en la Unión Europea y la Zona Euro, que alcanzan los 26.500 euros y 28.500 euros, respectivamente.

De las economías individuales de la tabla anterior, los únicos que sigue manteniendo ritmos de crecimiento positivos son Estados Unidos y China, que alcanzaban en 2012 el 2,7 por ciento y el 7,8 por ciento, respectivamente. En el caso de la economía del gigante asiático, se aprecia cierto enfriamiento de la economía tras los crecimientos continuados de las últimas décadas cuando alcanzaba valores de dos dígitos, a pesar de contar con el PIB per cápita más reducido de los países presentados en la tabla de referencia. Por tanto, viene a confirmar que China tiene un amplio camino por recorrer hasta alcanzar una sociedad con una importante representación de clase media y con un nivel del PIB per cápita representativo a la relevancia que tiene el país en la escena internacional.

China es, sin embargo, la economía individual que mejor comportamiento presenta en crecimiento del Producto Interior Bruto, según se muestra en la figura 12, aunque por el camino haya cedido 5 puntos porcentuales respecto a los valores promedio de dos dígitos a los que crecía en el período 2005-2008. Asimismo, a pesar de ser la economía que menor PIB per cápita atesora entre el grupo de economías analizadas, apenas 6.093 dólares (alrededor de unos 4.900 euros de renta por persona), China ha conseguido duplicar el crecimiento del PIB per cápita desde 2007 (2.651 dólares per cápita, alrededor de unos 2.134 euros), justo cuando la economía internacional estaba atravesando uno de los períodos de mayor dificultad de la historia reciente, lo que supone crecer de media un 12 por ciento anualmente en los últimos 5 años.

**Figura 12.**  
**Tasa de crecimiento del PIB y el PIB per cápita por región, 2005-2012**

(En porcentaje, dólares)



FUENTE: Elaboración propia con datos de UNCTAD, CEPAL, Banco Mundial, 2014.

Del resto de economías representadas, se aprecia una clara aportación del grupo de países de América Latina a la economía internacional después del gran colapso mundial, hecho que ha sido posible en parte gracias al liderazgo del grupo de las 65 primeras empresas multinacionales de la

región que han mantenido un porcentaje considerable de inversión en el exterior, además de que las regiones latinoamericanas han fomentado medidas aperturistas de recepción de inversión que han supuesto un gran estímulo para el desarrollo de la zona. A pesar de este período de recesión internacional, la región latinoamericana es la que mayor resistencia ha mostrado y la que más ha aportado al proceso de estabilización de la situación económica de los países desarrollados, compartiendo este protagonismo con los países emergentes asiáticos. La evolución de la tasa de crecimiento del PIB en los años posteriores no ha estado exenta de los vaivenes de la economía internacional, de modo que ha visto reducida su evolución de forma muy significativa, perdiendo una media de dos puntos porcentuales por año. No obstante, la circunstancia de que tres miembros de América Latina (Argentina, Brasil y México) figuren como miembros del Grupo de los 20 (países industrializados y emergentes), más conocido como G20, ha aumentado significativamente la relevancia económica de la región a nivel mundial.

En este panorama económico internacional, en febrero de 2011, China superaba a Japón como segunda economía mundial<sup>13</sup> desplazando al país nipón al tercer puesto tras 42 años consecutivos como la segunda economía mundial. Sin embargo, con la actualización de las previsiones económicas que publicaba el FMI en octubre de 2014, se confirmaría que a finales de ese año el PIB de China en paridad del poder de compra (PPP), que mide cuántas unidades de la moneda nacional se necesitan para comprar los mismos productos, alcanzaría 17.632.014 millones de dólares, superando en el orden mundial a Estados Unidos, con 17.416.253 millones de dólares, y arrebatándole, por tanto, la denominación de primera potencia, posición que ostentaba desde que superara a Reino Unido en 1872. Solamente si utilizamos el baremo de PIB medido en dólares corrientes seguiría ocupando la primera posición Estados Unidos, con 17.416.253 millones de dólares frente a los 10.355.350 millones de dólares de China. Según las previsiones del PIB para 2014, India, Japón, Alemania y Rusia quedarían por detrás de los dos primeros puestos, ocupando Brasil la séptima posición, México se situaría en el puesto 11, y España caería hasta el puesto 15, utilizando para la medición el criterio de PIB en PPP, algo más riguroso al no estar sujeto a la volatilidad del tipo de cambio.

Por su parte, la situación de las economías desarrolladas como Estados Unidos y el grupo de economías englobadas en la UE presentan un mejor valor del PIB per cápita, lo que supondría multiplicar por algo más de 8 y 5 veces, respectivamente, el valor del PIB per cápita de China. No obstante, estos valores corresponden a economías maduras y desarrolladas donde el crecimiento del PIB per cápita no ha sufrido tanto los vaivenes producidos por los efectos de la crisis de 2008.

---

<sup>13</sup> "China supera a Japón como segunda economía del mundo", *Expansion.com*, 14 febrero 2011.

De hecho, las regiones que presentan evolución con variaciones negativas del PIB de cierta consideración son las que pertenecen al grupo de países desarrollados. El período donde los descensos del crecimiento del PIB fueron más pronunciados se produjo en 2009, justo un año después de la crisis, quedando la Unión Europea a la cabeza de las regiones más afectadas con una caída del -4,5 por ciento interanual. Entre las economías individuales analizadas, España experimentó el segundo mayor descenso en 2009, muy influida por la zona económica de referencia, hasta alcanzar un descenso del -3,8 por ciento interanual. En orden descendente de magnitud en el impacto de la crisis quedaba Estados Unidos, con una caída del -2,7 por ciento interanual, mientras que América Latina y el Caribe, más alejado del foco, mostraba sólo un retroceso de la economía del -1,2 por ciento interanual.

No obstante, el giro que los gobiernos latinoamericanos han dado a sus respectivas economías promocionando la internacionalización de sus empresas ha propiciado que comience un nuevo ciclo de desarrollo en América Latina. Este nuevo período ha estado marcado por la salida al mundo de un nutrido número de empresas latinoamericanas con excelente proyección internacional, las conocidas como *multilatinas*, aportando las capacidades de la industria productiva de la región a los sectores en los que son referentes a nivel mundial.

En el siguiente apartado, se analiza esta nueva etapa en la que estamos presenciando la entrada en escena de un grupo de multinacionales emergentes latinoamericanas participando al máximo nivel, tanto en el comercio internacional como en el modelo de las operaciones de fusión y adquisición a nivel mundial. En este escenario, han competido con las empresas de países desarrollados en igualdad de condiciones, y han liderado, en muchos casos, la ejecución de las principales operaciones de inversión.

Posteriormente en este capítulo, también se abordará la creciente participación de la IED de China en el exterior a través de las operaciones de fusión y adquisición. El protagonismo creciente del gigante asiático en estos procesos está modificando de forma ya significativa el tablero mundial de los grandes conglomerados internacionales a través de la suscripción de participaciones en las multinacionales de primer nivel, o incluso, a través de procesos de adquisición de las compañías.

Por último, el análisis de la situación macroeconómica internacional que se realiza en este capítulo, no sólo sirve de base para comprender el despegue de las *multilatinas* y la participación de China en los procesos internacionales de inversión, sino que permite, asimismo, comprender las capacidades de España en un modelo de triangulación económica donde las multinacionales españolas son los grandes elementos revelación en este nuevo escenario. El estudio a nivel macro realizado en este

capítulo se complementa, más adelante en esta tesis, con el análisis micro de los sectores de actividad que más complementariedad presentan. Del resultado de este esquema de compatibilidades y de los nichos de oportunidad económica resultantes, se obtiene la propuesta de todos aquellos ámbitos empresariales en los que tendría cabida una aplicación del modelo triangular empresarial con garantías, con España liderando los otros dos ejes de la asociación.

## **EL NACIMIENTO DE LAS MULTINACIONALES EMERGENTES**

El inicio de la segunda década del siglo XXI está siendo testigo del nacimiento de numerosas multinacionales procedentes de países emergentes que han entrado con fuerza en la esfera internacional, gracias en cierta medida, a las operaciones de fusión y adquisición que han realizado, cuya repercusión mediática y económica no ha dejado indiferente a la élite de multinacionales de los países desarrollados. Estas operaciones no solamente les han permitido adquirir posiciones de relevancia a nivel mundial en regiones muy atractivas, sino que, principalmente, vienen a proporcionar a la empresa compradora las capacidades, el *know-how* y el equipamiento necesario para suplir una desventaja competitiva propia en la región de origen.

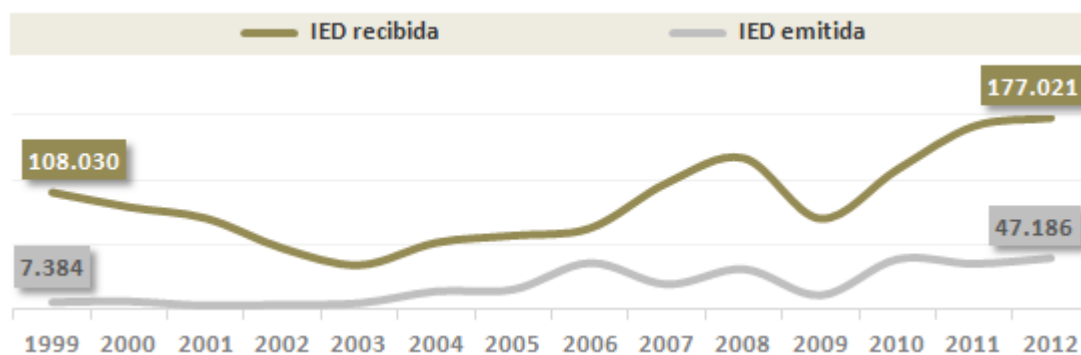
La situación de crisis económica mundial ha favorecido, en un primer momento, que nuevos actores entren a formar parte del agitado entramado de fusiones y adquisiciones que cada año se llevan a cabo, no sólo como medida para dar continuidad a la estrategia empresarial, sino, principalmente, como medio de expansión hacia nuevos mercados emergentes donde encontrar tecnología o determinados recursos necesarios para la viabilidad del negocio. Por ello, no es de extrañar que para conocer dónde aparecen las mayores oportunidades de negocio sea necesario prestar especial atención a cómo se comportan los flujos económicos entre las diferentes regiones.

En este momento, según la información sobre la inversión extranjera directa que publica la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), se observa que se ha mantenido un crecimiento positivo de la inversión por tercer año consecutivo en la región desde 2009, como se muestra en la figura 13, en un panorama global donde se han reducido significativamente los flujos mundiales de IED. No obstante, la región latinoamericana ha conseguido eludir esa tendencia y mantener su atractivo inversor al registrar incrementos en los ingresos por IED de un 4,4 por ciento respecto al año 2011. Concretamente, América Latina y el Caribe cuenta en 2012 en concepto

de IED con hasta 177.021 millones de dólares, lo que supone aumentar su participación como receptor de los flujos de inversión mundial hasta el 12 por ciento. El dato destacado lo ocupa la posición de Brasil que, aunque sigue liderando la clasificación como mayor receptor de IED de la región, recibiendo 65.272 millones de dólares en 2012, ha visto reducida la inversión extranjera con respecto al récord histórico de 2011 en un 2,1 por ciento, situación de variación negativa de la tasa de crecimiento que también comparte con otras economías destacadas en su entorno, como México (-23,4 por ciento) y Venezuela (-14,9 por ciento).

**Figura 13.**  
**Flujos de IED emitida y recibida de América Latina, 1999-2012**

(En millones de dólares)



FUENTE: Elaboración propia con datos de CEPAL, 2014.

En conjunto, podríamos decir que la región en su totalidad no ha hecho nada más que mejorar año a año el interés inversor, salvo en períodos de retroceso muy definidos, formándose tres oleadas de captura de capital extranjero intercaladas por dos períodos valle de retroceso de los ingresos por el efecto de contraerse el volumen de inversión recibida. El inicio de la época de bonanza en la recepción de IED coincide con el final de la década de los noventa cuando comienzan los procesos de privatización de sectores relevantes de las economías en varios países latinoamericanos, oportunidad que aprovechan muchas empresas americanas y europeas para comenzar a expandirse y ampliar presencia en la región. Entre los países que más inversión realizaron en la región figura España en una posición muy destacada, pues por herencia cultural y lingüística, las empresas españolas se lanzaron a la adquisición de activos privatizados muy rentables con el objetivo de mejorar sus balances financieros y ampliar nuevos negocios. Se iniciaba así una primera fase de internacionalización de las multinacionales españolas que buscaban en los sectores de las telecomunicaciones, el transporte y los servicios financieros la apertura de sus modelos de negocio en el exterior, diversificando su posicionamiento por toda la geografía latinoamericana.

La crisis financiera internacional de 1997, que tuviera sus inicios en los países asiáticos, tendría su efecto contagio hacia otras regiones de economías emergentes como América Latina, impactando en mayor o menor medida sobre todas las economías, entre las que destacan los grandes efectos negativos producidos sobre Brasil y Argentina. La entrada de un volumen menor de IED afectó directamente a un estado de recesión y de estancamiento en el desarrollo de los países durante varios años, hasta alcanzar su nivel más bajo en 2003 con 40.688 millones de dólares de inversión.

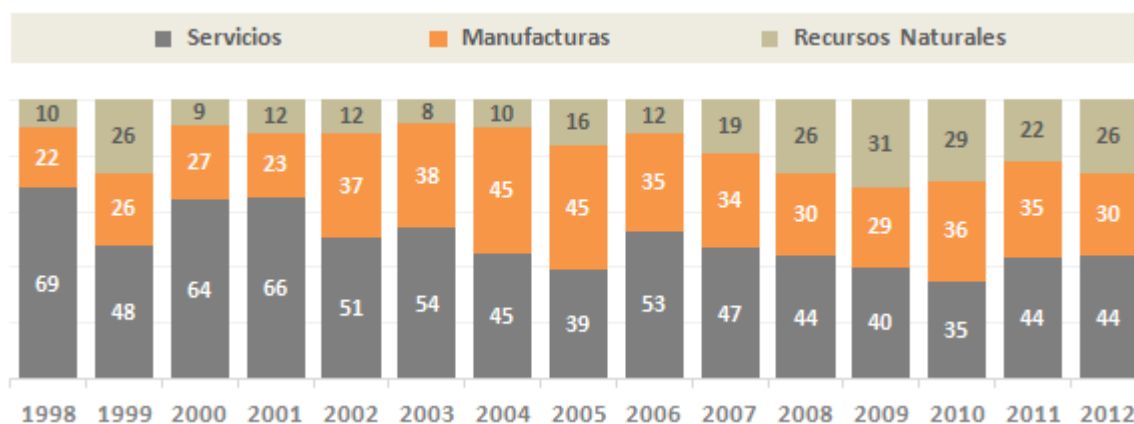
Los signos de recuperación con un mayor dinamismo en el crecimiento económico comienzan a ser visibles a partir de 2004, con un crecimiento interanual de los ingresos de inversión extranjera del 51 por ciento respecto al año anterior. Se emprende así una nueva senda de mejora que impulsa el crecimiento de toda la región, fortaleciendo las economías nacionales y consolidando la presencia de las industrias latinoamericanas en el panorama internacional, con crecimientos superiores a los dos dígitos todos los años, llegando a superar en 2007 las entradas de capital inversor que se alcanzaban en 1999. Sin embargo, coincidiendo con una mejora del 20 por ciento en la captación de IED respecto al año anterior y logrando una cifra récord hasta el momento de 139.842 millones de dólares, en 2008 se producía el colapso de la economía internacional generando mareas de recesión a nivel mundial.

No obstante, los efectos de esta crisis internacional sobre América Latina no han generado las consecuencias devastadoras que se vivieron a principios de siglo, y tan sólo en dos años se conseguía revertir esta grave situación gracias a un fortalecimiento mayor de las economías nacionales y, sobre todo, por ejercer de resorte en la recuperación de las economías europeas. Los beneficios que muchas multinacionales han reportado a las cuentas de resultados por sus actividades en las regiones latinoamericanas han permitido compensar los malos resultados nacionales, a la vez que se ha rediseñado una estrategia de viabilidad económica enfocada a la continuidad de la inversión en la región.

Con independencia de los vaivenes de la economía internacional, siempre ha existido un claro interés inversor por América Latina y el Caribe, fundamentalmente por parte de España, como principal inversor en la región, seguido de Estados Unidos. El sector estrella para las inversiones por parte de empresas extranjeras ha sido históricamente el que se concentra en el sector servicios, como se observa en la figura 14, principalmente con capital procedente de empresas europeas que comenzaron a invertir ya en los años noventa. Las partidas más importantes estaban destinadas a las categorías de transporte, telecomunicaciones, servicios financieros y energía, por efecto de los procesos de privatización de los activos estatales en los que participaron de forma destacada las empresas españolas.

**Figura 14.**  
**Ingresos de IED por sector de destino en América Latina, 1998-2012**

(En porcentaje)



FUENTE: Elaboración propia con datos de CEPAL, 2014.

Los volúmenes de IED que recibe la región destinados a estos cuatro grandes sectores de actividad se reparten, asimismo, con una distribución geográfica bien diferenciada, siendo América del Sur donde predomina la inversión en actividades asociadas a recursos naturales y energéticos, principalmente procedente de inversores europeos. Por otra parte, los inversores estadounidenses, por cercanía, suelen invertir más en México, Centroamérica y el Caribe y, prioritariamente, en actividades relacionadas con la exportación en el sector de manufacturas y servicios.

En la evolución de ingresos de IED, el sector que históricamente ha captado mayores volúmenes de capital exterior ha sido el sector servicios, con una participación media del 50 por ciento en el período analizado. En 2012, este grupo alcanzaba algo más de 58 mil millones de dólares, aunque la inversión récord en este sector se lograba en 2011 con cerca de 66 mil millones de dólares. Asimismo, en los años 1998, 2000 y 2001 aunque los ingresos por IED recibida no fueran tan elevados como los volúmenes que se manejan en la actualidad, el peso en la estructura sectorial obtuvo la mayor participación alcanzada hasta el momento con el 69, 64 y 66 por ciento, respectivamente. Estos años coinciden con los procesos de privatización de las empresas de telecomunicaciones en América Latina, lo que hace elevar la participación de la inversión asociada al sector servicios, que sólo en 1998 alcanzó ingresos por valor de cerca de 35 mil millones de dólares.

En el esquema sectorial, se puede considerar el sector de las manufacturas como el segundo más maduro en la región, con una inversión media entre 1998-2012 del 32 por ciento y un volumen medio de inversión cercano a los 30 mil millones anuales. En el período entre 2004 y 2005, el

atractivo por la inversión en manufacturas adquirió mayor interés que el resto de los sectores, alcanzando ingresos por valor de 28 mil millones de dólares, a pesar de que los mayores volúmenes de inversión correspondan al año 2011 cuando se capturaron más de 51 mil millones de dólares. Las inversiones más destacadas en este ámbito se refieren, principalmente, a la creación de nuevas capacidades productivas (*greenfield*) en las categorías de siderurgia y automoción.

El sector que mayor interés está despertando en esta nueva etapa inversora en la región es, sin embargo, el de recursos naturales y energéticos, que registra desde 2007 inversiones medias de 30 mil millones de dólares, alcanzando en 2012 su nivel de ingresos más importante con un incremento del 7 por ciento respecto al año anterior y 34 mil millones de dólares de inversión. De esta manera, desde 2007, cuando comienzan a capturarse volúmenes de capital más importantes, especialmente en minería, hasta el año 2012, el sector casi ha duplicado sus ingresos y ha crecido un 38 por ciento. Como dato destacado, en 2009 la participación de las corrientes de IED en recursos naturales como porcentaje del total, superaban con un 31 por ciento a las destinadas al sector de las manufacturas, relegado por primera vez a la tercera posición, con un 29 por ciento del total.

La introducción de nuevas técnicas innovadoras en los métodos productivos tradicionales ha supuesto la modernización de las instalaciones cuyos efectos han sido determinantes para la industrialización de la región y la mejora de la competitividad internacional. Las inversiones en Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) se han centrado en el desarrollo de las capacidades extractivas de las empresas energéticas radicadas en América del Sur, mientras que la mejora en las cadenas de producción en el sector de las manufacturas ha incrementado la eficacia de la exportaciones de las empresas de automoción, electrónica, y textiles y confección localizadas en México y la cuenca del Caribe, orientadas a los mercados de Estados Unidos.

En consonancia con el dinamismo de la economía y los efectos que tienen sobre ésta los períodos de bonanza y de recesión, en cada región se generan olas de mayor o menor protagonismo de las operaciones de fusión y adquisición, lo que supone movilizar las economías nacionales a través de la actividad de sus multinacionales. Entre las regiones más activas en este mercado en los últimos años figura América Latina en una posición muy destacada, como se observa en el cuadro B, siendo la única región que incrementa el valor de estas operaciones en un 86,9 por ciento en 2012, poniendo de relieve el buen comportamiento internacional de la región en este tipo de inversiones. Junto con el valor de las operaciones llevadas a cabo en China, el resto de regiones sufre considerablemente los efectos de la recesión mundial y se producen importantes reducciones en la

Unión Europea y Estados Unidos, que lastran las cifras de este mercado a nivel global, que se contrae un 40 por ciento en tan sólo un año.

**Cuadro B.**  
**Valor de operaciones de fusión y adquisición por origen, 2011 y 2012**

(En millones de dólares y porcentajes)

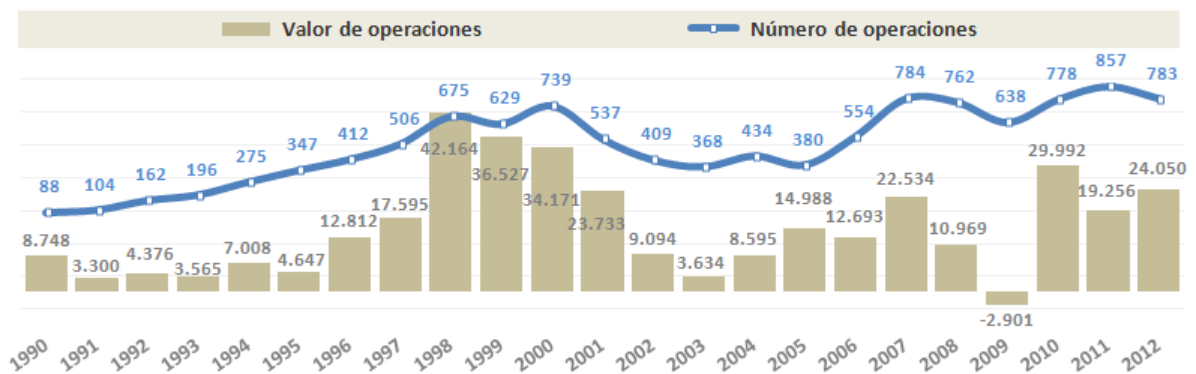
Región	2011	2012	Variación
Mundo	556.051	331.651	-40,0
Economías desarrolladas	430.134	183.914	-57,2
Unión Europea	140.634	19.190	-86,3
Estados Unidos	137.107	72.376	-47,2
Economías en desarrollo	103.615	114.657	10,6
América Latina y el Caribe	18.010	33.673	86,9
África	4.393	629	-85,6
China	37.111	37.930	2,2

FUENTE: Elaboración propia con datos del WIR 2014 de UNCTAD.

En el conjunto de América Latina, también existen períodos en los que se contrae el valor de las operaciones, coincidiendo con las etapas de inestabilidad de la región en torno a los años 2002 y 2008. No obstante, después de estos dos períodos de latencia, el ritmo de inversión se recupera ampliamente hasta alcanzar en 2012 unos valores de las operaciones de fusión y adquisición no tan importantes como se manejaban en los años anteriores a la crisis, pero asociados a un número mayor de operaciones, como se aprecia en la figura 15.

**Figura 15.**  
**Operaciones de fusión y adquisición en América Latina, 1990-2012**

(Valor en millones de dólares, Operaciones en número)



FUENTE: Elaboración propia con datos del WIR 2014 de UNCTAD.

De la evolución del número y el valor de estas operaciones llevadas a cabo en América Latina en las últimas dos décadas, destaca el período 1998-2001, correspondiente a la etapa en que varios países latinoamericanos abordaron una fase masiva de liberalización de muchos sectores de actividad, especialmente en el sector servicios. Durante esta etapa se llevaron a cabo, principalmente por parte de las empresas españolas en su primera etapa de internacionalización, operaciones colosales en el ámbito de los servicios financieros, las telecomunicaciones y la energía, lo que se tradujo en un incremento en el número de operaciones de fusión y adquisición que alcanzó la cifra de 739 operaciones en el año 2000.

Este nivel de operaciones no volvería a reproducirse hasta el año 2007, cuando se contabilizaron hasta 784 operaciones de este tipo, aunque en este caso asociadas a un valor bastante menor de inversión. Los signos de recuperación en este tipo de operaciones comenzaron a observarse a partir de 2010, tanto por valor de la inversión como por número de operaciones, alcanzándose el máximo histórico en 2011 con 857 operaciones de fusión y adquisición, aunque en este caso no estuvieran asociadas a un valor récord de inversión.

En este contexto, el Top 10 de las mayores operaciones de fusión y adquisición realizadas en América Latina en 2012, que se muestra en el cuadro C, representa tan sólo el 3 por ciento del número total de este tipo de operaciones en la región, que a su vez aglutinan el 80 por ciento del valor total en esa fecha.

**Cuadro C.**  
**Top 10 de operaciones de fusión y adquisición en América Latina, 2012**

(En millones de dólares)

Posición	Compañía	País de origen	Activo adquirido	País del vendedor	País del activo	Sector	Valor
1	LATAM	Chile y Brasil	Fusión de LAN y TAM	Chile y Brasil	Chile y Brasil	Transporte	6.502
2	Sinopec	China	Petrogal (30%)	Portugal	Brasil	Petróleo	4.800
3	United Health Group	Estados Unidos	JPLSPE Empreendimentos (85,5%)	Brasil	Brasil	Servicios de salud	3.199
4	Techint	Argentina	Usiminas (15%)	Brasil	Brasil	Acero	2.823
5	Cencosud	Chile	Carrefour Colombia	Francia	Colombia	Comercio	2.614
6	Abertis	España	Participes	España	Brasil	Construcción	1.667
7	Experian	Irlanda	Serasa (30%)	Brasil	Brasil	Finanzas	1.530
8	AmBev	Bélgica	Cervecería Nacional Dominicana (51%)	República Dominicana	República Dominicana	Alimentos y bebidas	1.237
9	Corpbanca	Chile	Banco Santander Colombia	España	Colombia	Finanzas	1.225
10	Canada Pension Plan	Canadá	Grupo Costanera (50%)	Italia	Chile	Infraestructuras	1.174

FUENTE: Elaboración propia con datos de Thomson Reuters, 2013.

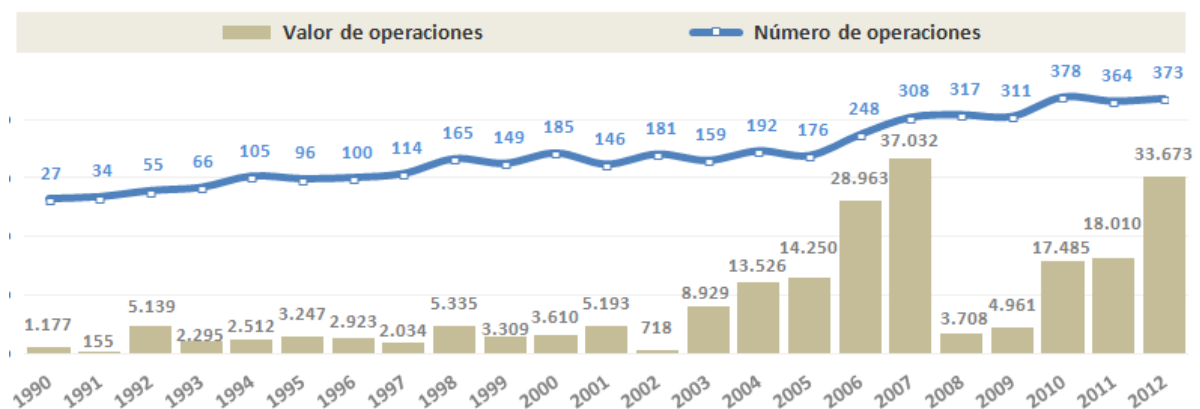
De la procedencia de las empresas compradoras se desprende que la región sigue despertando especialmente el interés del eje europeo. Sin embargo, entre el grupo de países no desarrollados figura la inversión procedente de China, así como la realizada por los propios países de la región latinoamericana que también entran como nuevos competidores en este mercado, lo que pone de manifiesto el buen momento de desarrollo de las economías de América Latina. En cuanto al valor de las operaciones, en todos los casos se superan los mil millones de dólares, cifras importantes cuando en el 80 por ciento de los casos se trata de capital procedente de países a los que la crisis de 2008 ha afectado duramente.

En la otra cara de la moneda está la participación que las *multilatinas* han desempeñado en las operaciones de fusión y adquisición por todo el mundo, aprovechando la buena situación económica por la que atraviesa la región en los últimos años, y captando las oportunidades que genera la situación financiera menos favorable en otras regiones. De esta forma, muchas *multilatinas* se han lanzado durante los últimos años a la conquista de los mercados en Estados Unidos, la Unión Europea, Asia y África, abarcando en su expansión varios sectores que van desde la agroindustria, la aeronáutica, las energías alternativas, la construcción, el comercio, o los productos cosméticos, a la minería, las telecomunicaciones y la siderurgia.

La componente de volúmenes de IED emitida por las *multilatinas* resulta, por tanto, especialmente relevante en la composición general de los flujos de inversión, atravesando diferentes fases de mayor y menor despliegue de sus capacidades entre 2004 y 2010, como se aprecia en la figura 16.

**Figura 16.**  
**Operaciones de fusión y adquisición de América Latina, 1990-2012**

(Valor en millones de dólares, Operaciones en número)



FUENTE: Elaboración propia con datos del WIR 2014 de UNCTAD.

Sin embargo, es a partir de 2010 cuando se consolida el impulso de las *multilatinas* en el escenario internacional con una inversión en 2012 de algo más de 33 mil millones de dólares, según los datos de la UNCTAD, lo que supone multiplicar casi por dos la inversión en el exterior respecto al año anterior, repartida entre la ejecución de 373 operaciones de este tipo, un número de actuaciones muy en línea con las realizadas en los últimos tres años, marcando el año 2010 el récord histórico con 378 operaciones en esta categoría.

Este enfoque expansionista de las *multilatinas* difiere significativamente de las empresas estadounidenses que progresivamente han ido abandonando sus posiciones en América Latina tras los atentados del 11-S en el año 2001. Esta situación contrasta también con la actitud de las empresas europeas, fuertemente endeudadas por la crisis económica de 2008, que han optado por abandonar la región, con la gran excepción de las empresas españolas que, a diferencia del resto, han apostado fuertemente por su posición en América Latina manteniendo su relevancia inversora en la región al mismo nivel que en las últimas décadas.

En este momento, las *multilatinas* se han incorporado al dinamismo en las operaciones de fusión y adquisición llegando a materializar algunas de las colosales operaciones con valor superior a los 10 mil millones de dólares. Durante los últimos años, varios han sido los casos destacados en los que empresas de América Latina han intervenido en este tipo de operaciones, como cuando se produjo la adquisición en 2006 de la canadiense Inco por parte de la minera brasileña CVRD (Companhia Vale do Rio Doce) (16,7 mil millones) y la compra en 2007 de la australiana Rinker por parte de la mexicana Cemex (14,6 mil millones de dólares), por citar algunos de los ejemplos de aquella época.

Tras este grandioso estreno, las *multilatinas* han seguido participando en otras operaciones en diferentes enclaves, mayoritariamente en territorio europeo, realizando operaciones de un valor muy significativo, como se observa en el cuadro D, que recopila el Top20 de las más recientes.

**Cuadro D.**  
**Top 20 de operaciones de adquisición de empresas o activos**  
**por parte de empresas de América Latina, 2008-2012**

(En millones de dólares)

Posición	Año	Compañía	País origen	Activo adquirido	País vendedor	Sector	Valor
1	2012	LAN y TAM	Chile y Brasil	Fusión	Chile y Brasil	Transporte	6.502
2	2012	Camargo Correa	Brasil	CIMPOR Cimentos (40%)	Portugal	Cementos	4.097
3	2012	América Móvil	México	Koninklijke KPN (23%)	Países Bajos	Telecomunicaciones	3.380
4	2012	Techint	Argentina	Usiminas (15%)	Brasil	Acero	2.823
5	2012	Cencosud	Chile	Carrefour Colombia	Francia	Comercio	2.614
6	2010	Vale S.A.	Brasil	BSG Resources Guinea	Reino Unido	Minería	2.500
7	2012	Grupo Safra	Brasil	Bank Sarasin & Cie	Países Bajos	Finanzas	2.087
8	2012	Iochpe-Mexion	Brasil	Hayes Lemmerz International	Estados Unidos	Automoción	1.317
9	2012	Corpbanca	Chile	Banco Santander Colombia	España	Finanzas	1.225
10	2010	Votorantim	Brasil	CIMPOR Cimentos	Portugal	Cementos	1.183
11	2012	América Móvil	México	Telekom Austria (16%)	Austria	Telecomunicaciones	1.103
12	2010	Telemar	Brasil	Portugal Telecom	Portugal	Telecomunicaciones	961
13	2008	Magnesita	Brasil	LWB Refractories GMBH	Alemania	Minería	943
14	2012	Banco Davivienda	Colombia	HSBC assets in Central America	Reino Unido	Finanzas	801
15	2012	Cielo SA	Brasil	Merchant e-Solutions	Estados Unidos	Finanzas	670
16	2012	Grupo Elektra	México	Advance America	Estados Unidos	Finanzas	656
17	2012	CSN	Brasil	Stahlwerk Thuringen	España	Hierro y acero	632
18	2012	BTG Pactual	Brasil	Celfin Capital	Chile	Finanzas	600
19	2012	Techint	Argentina	Confab Industrial (56%)	Brasil	Hierro y acero	567
20	2012	Banco Inbursa	México	Caixa Bank (oficinas)	España	Finanzas	566

FUENTE: Elaboración propia con datos de Thomson Reuters, 2013.

Con las adquisiciones multimillonarias de las empresas de América Latina en Canadá y Australia en 2006 y 2007, se evidencia un cambio en la dinámica<sup>14</sup> de las operaciones de fusión y adquisición, y ahora se constata que son las *multilatinas* las que miran hacia Europa con voluntad de inversión. Las inversiones en suelo europeo se pueden entender como la versión latinoamericana del proceso de internacionalización de las empresas líderes en América Latina, expandiéndose las *multilatinas* en los mercados de Europa de forma análoga a cómo en la década de los noventa las empresas europeas planteaban sus estrategias de inversión en suelo latinoamericano. Los países con los que mayor afinidad cultural e idiomática se tiene, son también los destinos que más atraen la IED desde América Latina. De esta manera, los activos de las empresas de España (3 operaciones) y Portugal (3 operaciones) superan en número las operaciones en otras regiones de Europa, además de figurar también entre las actuaciones más cuantiosas. Del resto de las 20 operaciones más importantes, solamente en 7 ocasiones el destino elegido quedó fuera de la Unión Europea, de las cuales tres

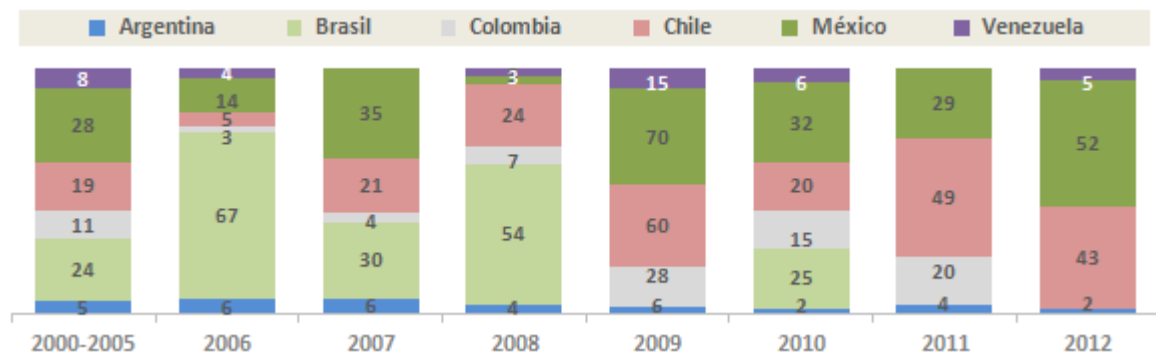
<sup>14</sup> CASANOVA, L. (2011), "La década dorada latinoamericana: las "global latinas" llegan a occidente", *Estudios de Política Exterior*, Economía Exterior 59, 85-91.

operaciones se ejecutaron en Estados Unidos, y las otras 4 restantes se llevaron a cabo dentro de la región latinoamericana.

Con un fuerte protagonismo del capital procedente de México, seguido de Chile y Brasil, las principales economías latinoamericanas han pasado de invertir unos 10.300 millones de dólares en el período 2000-2005, a emitir flujos al exterior por valor de 49.133 millones de dólares, según los datos publicados por CEPAL, multiplicando casi por cinco la inversión en algo más de una década. Se puede considerar que tanto en 2006 como en 2010 se produce un gran despegue de la inversión hacia el exterior y América Latina empieza a coger ritmo en la emisión de importantes volúmenes de IED, período que también coincide con la mayor participación de las empresas latinoamericanas en las operaciones de fusión y adquisición. De hecho, en ambos períodos, la inversión alcanzó volúmenes que multiplicaban por cuatro la inversión realizada el año anterior, y desde el año 2010 se mantienen unos niveles de emisión de IED superiores a los 40 mil millones de dólares.

La aportación de Brasil a los flujos de IED ha sido muy importante desde principios de la última década, llegando a alcanzar una participación del 67 por ciento respecto a toda la emisión del conjunto de América Latina, como se aprecia en la figura 17.

**Figura 17.**  
**Flujos de IED emitida por las principales economías de América Latina, 2000-2012**  
(En porcentajes)



FUENTE: Elaboración propia con datos de CEPAL, 2013.

El buen comportamiento de las economías de la región ha producido una mayor diversificación en el origen de los flujos de IED, con una importante aportación de México y Chile en el sector exterior, que les sitúa como el primer y segundo mayor inversor en el exterior de la última década. Entre la diversidad de sectores que presentan un atractivo mayor para las empresas de América Latina, las categorías que mayor éxito han tenido en la emisión de flujos de IED son los servicios financieros,

telecomunicaciones, hierro y acero, minería y cementos, como las más importantes, y en menor medida, las categorías de transporte, automoción y comercio.

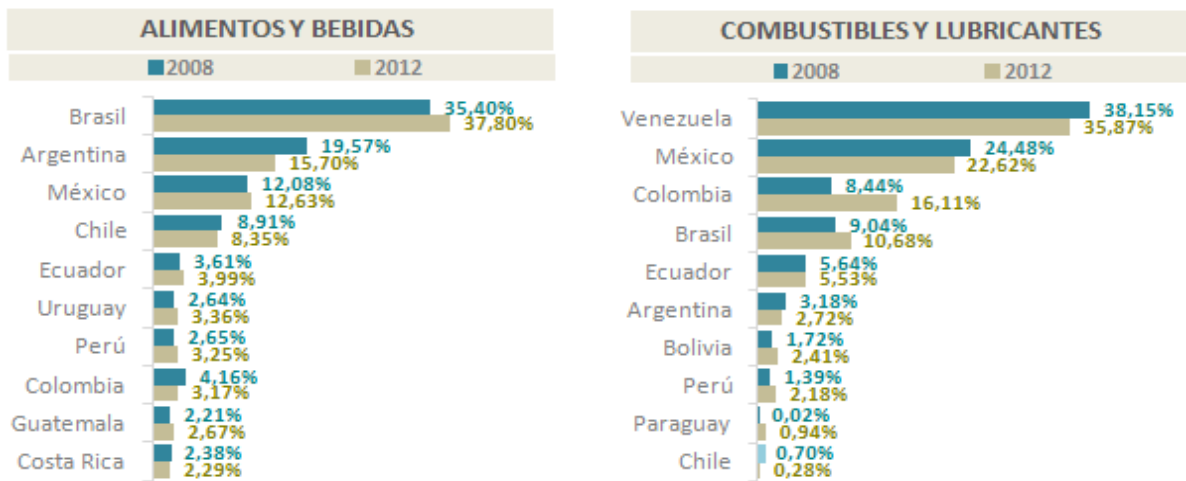
De las empresas latinoamericanas con destacada presencia en Europa figura a la cabeza de la clasificación la petrolera brasileña Petrobras que, con presencia en Holanda, Reino Unido y Portugal, generó unas ventas totales en 2012 de 143.700 millones de dólares, lo que la sitúa como la principal empresa de América Latina, según la clasificación mundial que publica el *Forbes Global 2000* de ese año. Este ranking clasifica a las 2.000 mejores compañías del mundo atendiendo a los volúmenes de ventas, beneficios, activos y valor de mercado, como los cuatro indicadores de referencia. En la clasificación de 2012 figuran 68 empresas procedentes de América Latina, mientras que la representación española queda reducida a tan sólo 28, de entre las cuales el Banco Santander encabeza la lista en el puesto 23, seguido a cierta distancia del Grupo Telefónica (puesto 57), y Banco BBVA (puesto 83).

Entre las empresas de América Latina que aparecen en el Top 20 mundial de esta clasificación figura la brasileña de petróleo Petrobras (puesto 10), donde las empresas más importantes de este grupo pertenecen a los sectores de la banca y el petróleo, principalmente. En la prestigiosa lista *Forbes Global 2000* también figuran muchas otras empresas latinoamericanas de gran relevancia por su cifra de negocio con presencia en la Unión Europea, como la minera brasileña Vale (puesto 80), la también brasileña y empresa referente en el sector de alimentos y bebidas JBS (puesto 698), además de la mexicana de la construcción Cemex (puesto 713). También hay que considerar a la venezolana de petróleo PDVSA que, aunque fuera de lista, tiene una presencia importante en Reino Unido y Holanda, generando un volumen de ventas significativo en Europa.

Por tanto, no es de extrañar que el nivel de flujos de exportación de algunas de las categorías más representativas de las que son referentes mundiales las grandes *multilatinas* sea muy significativo. En este sentido, la figura 18 muestra el Top 10 de economías latinoamericanas que mayor peso tienen en el volumen de las exportaciones totales de la región para dos de los sectores más relevantes, que son las categorías de alimentos y bebidas, y combustibles y lubricantes. En primer lugar, en la categoría de alimentos y bebidas, el principal productor entre las economías de América Latina es Brasil que, con Argentina, México y Chile, producen el 75 por ciento de las ventas hacia el exterior. La aportación de Brasil muestra una tendencia de crecimiento muy positiva, aumentando su participación del 35,4 por ciento en 2008 hasta suponer el 37,8 por ciento en 2012.

**Figura 18.**  
**Participación de exportaciones por sector y país de América Latina, 2008 y 2012**

(En porcentaje)



FUENTE: Elaboración propia con datos de CEPAL, 2012.

En segundo lugar, en la categoría de combustibles, la aportación de las tres principales economías de mayor peso aglutina casi el 75 por ciento del total que exporta el sector. Sin embargo, los incrementos más significativos de producción se aprecian en los volúmenes del tercer y cuarto país, Colombia y Brasil, respectivamente, que consolidan con fuerza su posición respecto a los valores que se observaban en 2008. En el caso de Colombia, el incremento supone mejorar casi 8 puntos porcentuales el nivel de su participación en los últimos cuatro años, hasta alcanzar el 16,11 por ciento del total exportado en 2012, en detrimento de los otros dos grandes productores de la región, Venezuela y México, que en 2012 alcanzaron el 35,8 por ciento y el 22,62 por ciento de las exportaciones totales, respectivamente, como primer y segundo mayor productor de la región.

En definitiva, tras la revisión de las capacidades de las *multilaterales* y el análisis de la situación actual que están viviendo, se concluye que la región de América Latina y el Caribe está siendo el gran baluarte de la recuperación de las economías desarrolladas tras los vaivenes sufridos por la crisis económica. Todos los sectores de la economía están registrando un comportamiento muy positivo, especialmente porque el sector servicios sigue dando muchas alegrías a las principales economías de la región, se mantiene en niveles estables la inversión en manufacturas y se desarrolla a buen ritmo el sector de recursos naturales. En este escenario, las *multilaterales* han comenzado a salir al mundo en un proceso de internacionalización que está demostrando una evolución muy positiva, con buenas perspectivas de seguir mejorando en el futuro. Esto, sin duda, es una muy buena noticia para los propósitos de triangulación empresarial que se plantean en esta

tesis, ya que cuanto mayor sea la aportación de las partes a este modelo, mayor será el beneficio que cada una capture de esta asociación.

## **CHINA, NUEVO ACTOR EN FUSIONES Y ADQUISICIONES**

Cuando se habla de China, las magnitudes que se barajan suelen ser abrumadoras y desconcertantes en un primer momento. El caso de estudio de la tipología de inversión bien en nueva planta (inversiones *greenfield*), es decir, inversión directa en el extranjero, o bien a través de operaciones de fusión y adquisición, no podía ser menos. Por ello, profundizar en el análisis y comparar las magnitudes a escala mundial puede servir para conocer mejor la dimensión de una triangulación con España y América Latina.

Mientras que el año 2009 supuso un año de crisis financiera internacional y de recomposición de las estructuras económicas de las más importantes economías desarrolladas, el caso de China durante este período fue bien distinto. No solamente no se vio tan afectada<sup>15</sup> como el resto de principales economías mundiales, sino que además, en ese año se alcanzó una cifra récord en el número de operaciones de fusión y adquisición que las compañías chinas realizaron fuera de sus fronteras, hasta un total de 298.

Desde que en 1978 Deng Xiaoping iniciara las reformas de apertura de la economía china, con el apoyo determinante del gobierno, se implantó una política de internacionalización de las empresas bajo el lema "*Go Global*" (走向世界) que ha llevado a la economía china a realizar el "Gran Salto Económico" hacia un segundo nivel de desarrollo empresarial, pasando de ser una economía planificada, a una economía de mercado y, posteriormente, a una superpotencia económica tras tres décadas de reformas. La economía china de manufactura ha pasado de caracterizarse como intensiva en mano de obra de bajo coste, a intensiva en capital y tecnología, con ambiciosos planes en I+D+i, que han repercutido ampliamente en el incremento de la clase media china y la reducción de los índices de pobreza hasta en 158 millones de personas entre 2000-2011, según la información publicada por la FAO (Food and Agriculture Organization, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura).

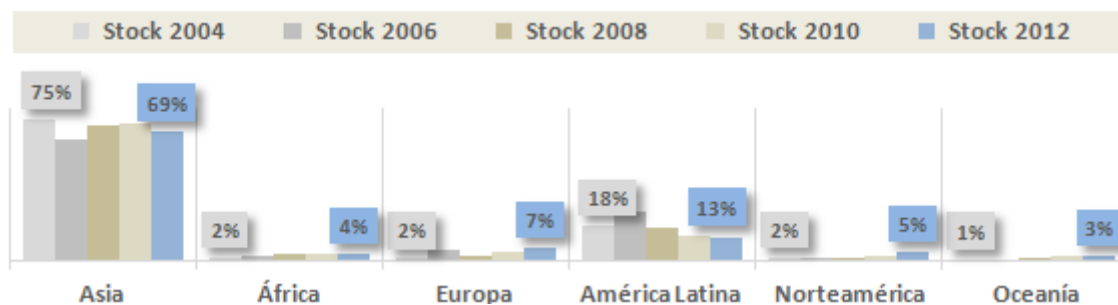
---

<sup>15</sup> DELAGE, F. (2011), "Bajo la sombra de China", *Estudios de Política Exterior, Economía Exterior* 56, 21-28.

China ha seguido mostrando signos de crecimiento económico muy positivos al mantener ratios de crecimiento cercanos al 8 por ciento después de los años de recesión internacional, cuando se venía de unos ratios de crecimiento continuos de dos dígitos en las últimas décadas. Esta situación ha permitido demostrar, asimismo, la madurez del gobierno chino a la hora de afrontar una crisis de esta magnitud, al desplegar rápidamente las medidas económicas y financieras que mejor daban respuesta a su situación económica y la de sus empresas, tanto multinacionales como estatales.

La otra cara de la moneda en el desafío del nuevo escenario de desarrollo empresarial ha sido la estrategia seguida por la emisión de IED hacia las diferentes regiones de interés para China. Anteriores inversiones se dirigían tradicionalmente, además de a la propia región asiática, a países industrializados como Australia, Canadá y Estados Unidos, tendencia que empezó a cambiar desde mediados de los años 90, cuando la estrategia se fijó en que la mayoría de las inversiones chinas se dirigieran a países emergentes y en desarrollo. En este contexto, las regiones más prioritarias hacia donde focalizar la inversión han sido los países de la zona asiática, que acaparan una media del 70 por ciento de todo el stock de IED emitida por China en el extranjero, como se observa en la figura 19, con la excepción de la región asiática, según los datos publicados por la National Bureau of Statistics of China (NBS) en su informe anual *China Statistical Yearbook*.

**Figura 19.**  
**Stock de IED emitida de China por región, 2004-2012**  
(En porcentaje)



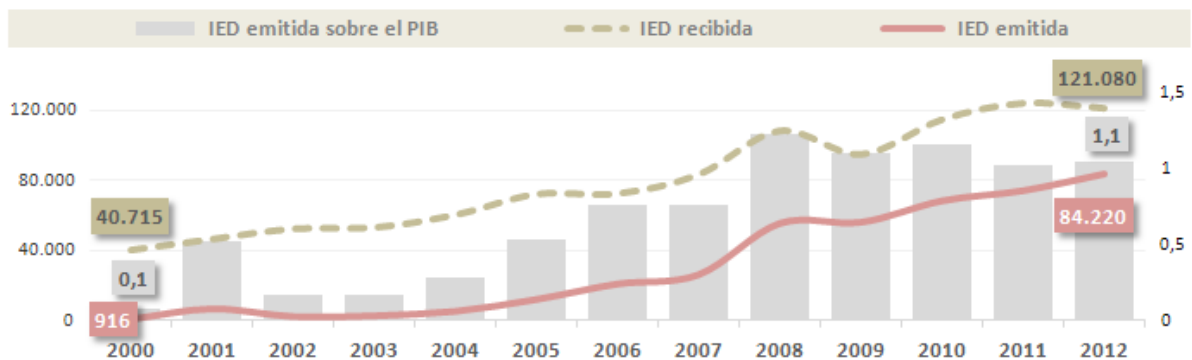
FUENTE: Elaboración propia con datos del *China Statistical Yearbook*, National Bureau of Statistics of China, varios años.

El marcado perfil de fuente de suministro de materias primas y recursos energéticos asociado a América Latina ha propiciado que esta región acapare el segundo puesto como destino del stock de IED que, como mínimo, duplica la inversión realizada en el resto de regiones en 2012, con la excepción de la región asiática. Entre los países en desarrollo, las posibilidades de inversión que

ofrece África han sido el gran descubrimiento para China<sup>16</sup>, de ahí que el peso en el reparto total del stock de IED en 2012 esté casi al mismo nivel que el destinado a Norteamérica.

Es evidente que China ha ido adaptando la estrategia inversora en el extranjero según las condiciones geoeconómicas del momento, puesto que antes del colapso de la economía mundial en 2008, las regiones de Asia y del continente africano eran las dos regiones que captaban los mayores volúmenes de inversión, mientras que en el resto de regiones la inversión se mantenía en cierta medida sin grandes variaciones. Sin embargo, los efectos de la crisis económica han promovido la aparición de nuevas oportunidades en regiones anteriormente poco exploradas para la inversión china, como son Europa y Norteamérica, que han supuesto la apertura a nuevos mercados. Debido a que la virulencia de la crisis ha sido mucho más fuerte y más duradera en Europa, los incrementos del stock de IED destinados hacia la región también son mayores por la necesidad de liquidez entre las empresas europeas, que ahora se muestran más abiertas a la recepción de inversión procedente de China. Este hecho supone incrementar su participación en 5 puntos porcentuales en el reparto global, mientras que la destinada a Norteamérica solamente mejora en 3 puntos porcentuales. La estrategia adoptada en cuestiones de IED se suma así a las palancas claves del gobierno chino a través del alcance de los Planes Quinquenales de desarrollo económico, que mantienen una previsión de crecimiento de las inversiones en el actual 12º Plan Quinquenal (2011-2015). Se trata de compaginar el estímulo inversor internacional atrayendo IED hacia el continente chino, con la capacidad de inversión de China en otros países, manteniendo ambas componentes ritmos de crecimiento significativos en el tiempo, como muestra la figura 20.

**Figura 20.**  
**Flujos de IED emitida y recibida de China, 2000-2012**  
(En millones de dólares y Porcentaje del PIB)



FUENTE: Elaboración propia con datos de UNCTAD, 2014.

<sup>16</sup> BREGOLAT, E. (2009), "La nueva China: El reposicionamiento geopolítico chino en el contexto internacional", *África, la nueva frontera china*, Casa Asia y Casa África, Edición especial del boletín *Governasia*, 10-21.

China sigue manteniendo el atractivo inversor en unos niveles muy satisfactorios, registrando crecimientos anuales casi generalizados de dos dígitos fuera de los períodos de recesión. Este comportamiento tan positivo ha redundado en la mejora de la participación de China en la captura de IED mundial, pasando de un 3 por ciento al principio de la década, a recibir en 2012 el 9 por ciento de toda la inversión emitida, ingresando 121.080 millones de dólares por este concepto.

Sin embargo, el mayor desafío no ha sido triplicar en este período los volúmenes de inversión recibidos, sino pasar a formar parte del grupo de élite en la emisión de flujos. Esto significa que la IED que China emite hacia otras regiones representa el 6 por ciento de toda la emitida a nivel mundial en 2012, hasta alcanzar los 84.220 millones de dólares, cuando en 2007 solamente alcanzaba el 1,1 por ciento. No obstante, si relacionamos esta capacidad inversora con los valores del PIB, se observa que China invierte fuera de sus fronteras bastante menos de lo que cabría esperar atendiendo a su tamaño. En la práctica, cabe esperar que la inversión de China tenga todavía mucho recorrido, recuperando la senda ascendente tomada en 2008, cuando se alcanzó la cota más alta llegando a un 1,2 por ciento del PIB.

En el proceso de internacionalización promovido por el gobierno chino para conseguir que las empresas chinas dominaran los mercados domésticos e internacionales, se favoreció la ausencia de conflictos históricos entre ambas regiones, lo que, sin embargo, no ha estado exento de un problema de conocimiento mutuo a todos los niveles. La denominada estrategia *Go Global* perseguía la creación de grandes multinacionales con reconocimiento internacional, conocidas como *Global Champions*, con el objetivo en el año 2002 de que en una década China tuviera entre 30 y 50 *campeonas globales*.

Estas empresas pertenecerían al grupo de empresas más prometedoras o estratégicas propiedad del Estado sin control gubernamental, las conocidas como *state-owned, privately-run*, gracias al soporte financiero y político del gobierno. De ahí que China haya utilizado la IED en el extranjero con el doble propósito de crear capital político e influencia en el mundo, mientras busca nuevos mercados para sus empresas "campeonas globales". Hasta la fecha, gran parte de las inversiones están orientadas a buscar la propiedad de la inversión o, al menos, el control empresarial de la operación.

La directiva *Go Global* marcaba las guías maestras del Ministerio de Comercio de China (Ministry of Commerce, MOFCOM) de modo que la IED emitida por China debía dirigirse a proyectos factibles en un país económica y políticamente estable cuyo desarrollo condujera a una inversión bilateral con China. De esta forma, se pretendía mejorar la capacidad tecnológica de la empresa y las actividades

de investigación y desarrollo, aprovechando la oportunidad de crear y establecer una marca con reconocimiento internacional. En este ámbito de actuación, se encuadran las ayudas e incentivos financieros desde el gobierno central y las autoridades provinciales para promocionar la emisión de flujos de IED, iniciativa que también suscribieron los bancos estatales en forma de créditos en condiciones más ventajosas. Sin embargo, no siempre han sido las empresas más favorecidas las que han actuado en el extranjero de forma más agresiva y con éxito.

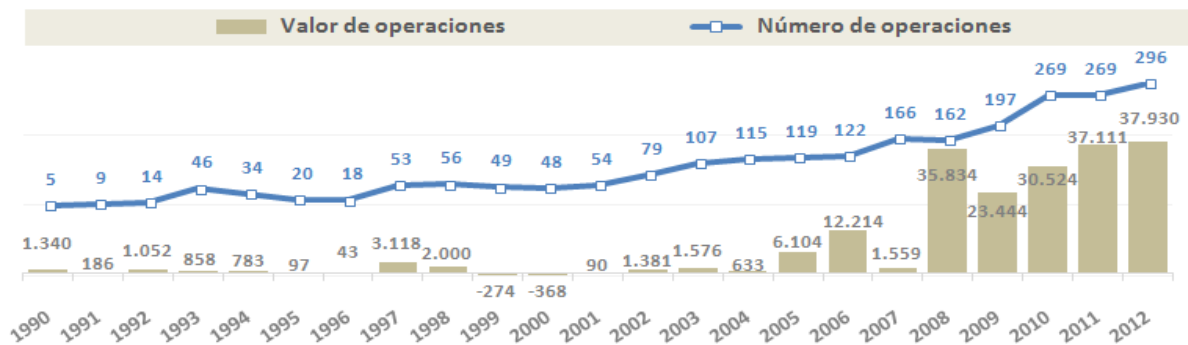
Éste es el caso de Huawei y ZTE, empresas chinas de tecnología mundialmente conocidas, referentes del modelo y ritmo de internacionalización de las empresas chinas que en un primer momento no fueron seleccionadas para formar parte de la estrategia *Go Global*, lo que significaba dejar de beneficiarse de la ayuda pública. En el caso de Huawei, su promoción internacional corrió a cargo del préstamo a bajo coste por 10.000 millones de dólares concedido por el Banco de Desarrollo de China. En ambos casos, su éxito en la expansión en los mercados europeos se debe, en buena medida, a su competitividad en el mercado chino, que les ha permitido desarrollar una marca reconocida a nivel global desde cero, tarea compleja para la que se necesita, según los expertos, entre 5 a 10 años.

La continuidad de la estrategia *Go Global* por asegurar los recursos energéticos y abrir nuevos mercados para las empresas chinas en el extranjero sigue patente y mostrando un buen comportamiento, a tenor de las cifras de emisión de flujos de inversión en el extranjero. Sin duda, la situación de recesión en los países desarrollados ha resultado muy positiva para la etapa de expansión de las empresas chinas que buscan ampliar los mercados en los que operan mientras se dirigen a otros más maduros. En estos mercados, el principal objetivo que se persigue es obtener el *know-how*, la tecnología y el equipamiento necesarios que complementen la desventaja competitiva que sufren los sectores industriales chinos que todavía carecen de los mecanismos y procedimientos operativos de las grandes potencias.

En este contexto, se encuadra el incremento significativo de las operaciones de fusión y adquisición en el extranjero, como se muestra en la figura 21, que se benefician de la falta de liquidez de muchas multinacionales en los países desarrollados tras la crisis económica como la oportunidad para mejorar la rentabilidad de sus negocios al mejor precio.

**Figura 21.**  
**Operaciones de fusión y adquisición de China, 1990-2012**

(En millones de dólares, operaciones en número)



FUENTE: Elaboración propia con datos del WIR 2014 de UNCTAD.

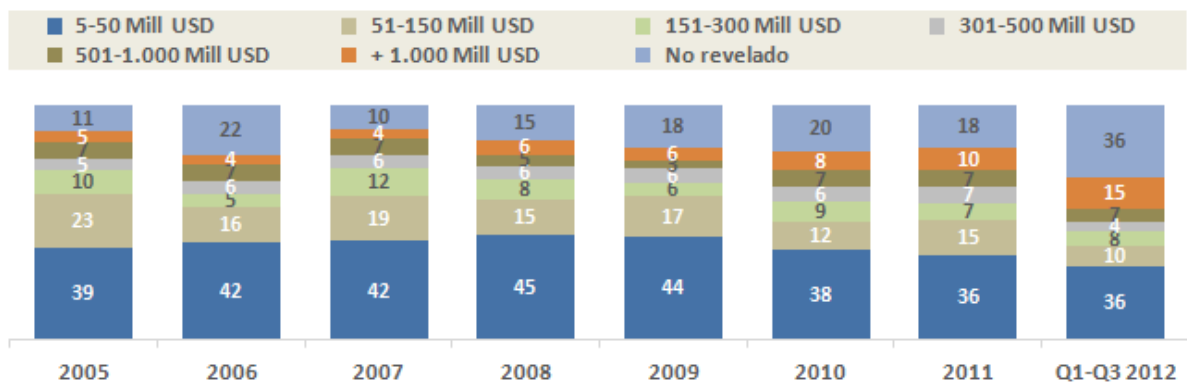
Como resultado de esta estrategia, la presencia de empresas chinas en los procesos de fusión y adquisición más destacados de los últimos años es cada vez menos sorprendente, como cuando Geely compró el fabricante de automóviles sueco Volvo, SinoPec compró acciones de la filial brasileña de Repsol, y cuando la *joint-venture* entre CNOOC (China National Offshore Oil Corporation) y Bridas Energy Holdings compró acciones de Pan American Energy, consideradas todas ellas como las transacciones más importantes de 2010, momento en el que empiezan a repuntar este tipo de operaciones. Anteriormente en 2004, se había producido la compra de la división de ordenadores personales de la multinacional estadounidense de tecnología IBM por parte del grupo chino Lenovo, lo que significó la primera gran referencia de la capacidad de China en este tipo de operaciones.

Con ello, se daba muestra de la capacidad financiera del gigante asiático para realizar adquisiciones en países OCDE, precisamente durante la época de crisis económica que generó grandes oportunidades para las empresas chinas en su estrategia *Go Global*, de ahí que a partir de 2009 se incrementara considerablemente la actividad en este tipo de operaciones. Este efecto de apertura hacia nuevos mercados ha motivado que aumente significativamente el número de operaciones, llegando casi a duplicarse las operaciones realizadas en 2012 respecto a las de 2008, si bien los importes de las operaciones no se han recuperado en esa misma proporción, alcanzándose los 37.930 millones de dólares en 2012, valor algo superior al que ya se registrara en 2008.

En la carrera por la expansión del mercado y la adquisición de recursos también juega un papel importante el desembolso que cada región está dispuesto a realizar en la emisión de la inversión en el extranjero, como se aprecia en la figura 22.

**Figura 22.**  
**Operaciones de fusión y adquisición de China por tamaño, 2005–2012**

(En porcentajes)



FUENTE: Elaboración propia con datos de Deloitte, 2012.

Es una forma más de asegurar que se cumplen los objetivos originales, se captan nuevos medios tecnológicos y se incorporan nuevas habilidades de gestión. Los datos que se reflejan en la figura anterior muestran un descenso significativo en el número de operaciones de menor importe, a la vez que se observa de forma más clara el notable aumento que experimentan las grandes ofertas de adquisición por importes mayores a los 1.000 millones de dólares, que pasan de representar en 2005 el 5 por ciento, a suponer a finales de 2012 el 15 por ciento del total.

Carentes del conocimiento propio de creación de empresas globales, el objetivo de China se centra en la adquisición y/o establecimiento de *joint-ventures* con multinacionales occidentales que transfieran a las empresas chinas el conocimiento sobre la complejidad de la competencia en mercados diferentes al asiático. Se persigue, asimismo, que las nuevas adquisiciones aporten atributos competitivos con respecto al desarrollo de la imagen de marca y el posicionamiento internacional, y que se adquiera tanto el *know-how* tecnológico propio de ciertos sectores como la apertura de nuevas redes de distribución. No es de extrañar, por tanto, que la adquisición de tecnología sea el principal objetivo en las operaciones de compra de las empresas chinas, realizadas tanto en territorio norteamericano como europeo, mientras que además en Europa se busca la adquisición de activos que estén directamente relacionados con la compra de marcas de reconocido prestigio.

Según los datos del estudio de Deloitte (2012), se desprende que las zonas más atractivas para la inversión por número de operaciones después de Europa Oriental son Norteamérica, el Sudeste Asiático y Australia, por el alto nivel tecnológico que acaparan los países occidentales, y por la expansión del mercado que ofrecen los países asiáticos. Sin embargo, en cuestión de valor de la

inversión, Norteamérica, Australia, América del Sur y el Sudeste Asiático configuran el grupo de países más importantes, pero a bastante distancia de la inversión que se realiza en Europa Oriental. Aunque Norteamérica no se encuentra entre los primeros destinos de inversión, la oferta de 15.100 millones de dólares de la compañía petrolera china CNOOC para la adquisición de la empresa canadiense Nexen en 2012 es la razón de que Norteamérica se encuentre entre las principales regiones por valor de la inversión. En este contexto, se entiende la compra de la división del negocio de portátiles de IBM por Lenovo, la inversión de Haier en Alemania, la de Huawei en Suecia, la de España como centro de fabricación de equipos de telecomunicaciones y en Francia como centro de I+D, por nombrar algunas.

Asimismo, la ligera recuperación de la economía mundial ha puesto en mejor situación a aquellas empresas de economías desarrolladas que anteriormente necesitaban con urgencia vender sus activos para sanear sus cuentas. No es de extrañar, por tanto, que el grueso de la actividad de operaciones de fusión y adquisición de la inversión de China se centre en las economías más desarrolladas y grandes con mercados relativamente liberalizados. No obstante, la inversión de China en Europa no es ajena a ciertos retos y oportunidades. En la medida en que la magnitud de la IED emitida hacia Europa aún no es significativa y que las operaciones de fusión y adquisición se sitúan todavía por detrás de las actividades de inversión directa, no se puede esperar que la inversión china en Europa pueda suponer una amenaza importante para las economías europeas, como muestra la figura 23, donde se aprecia la escasa actividad de operaciones en esta región respecto al total en la última década.

**Figura 23.**  
**Operaciones de Fusiones y Adquisiciones en la UE, 2002-2012**  
(Número de operaciones completadas y valor en millones de dólares)

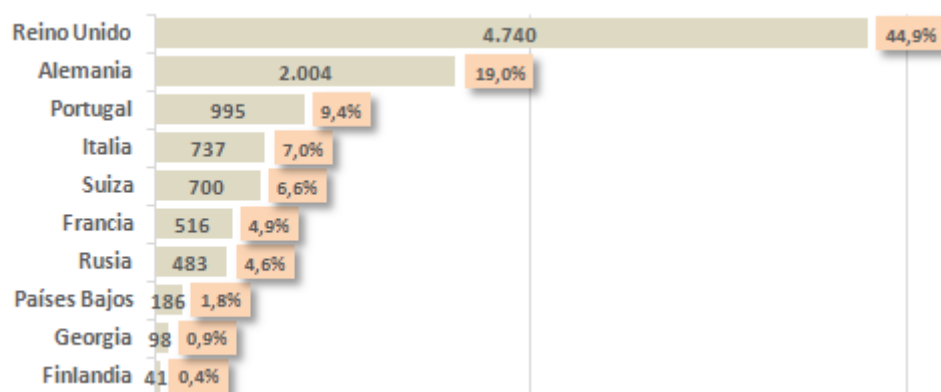


FUENTE: Elaboración propia con datos de Dealogic y WIR 2014 de UNCTAD.

De hecho, se observa que tras los efectos de adaptación de la economía tras la crisis de 2008, las operaciones de fusión y adquisición siguen creciendo en los años posteriores, mientras que en Europa están sujetas a un gran proceso de contención. No es hasta el año 2011 que comienzan a ejecutarse un número significativamente mayor de operaciones, contabilizándose en 2012 hasta 78 operaciones en Europa de las 296 que se realizan a nivel mundial. Sin embargo, este movimiento no ha venido asociado a una recuperación de los valores de inversión en este tipo de operaciones, registrándose todavía valores muy bajos de apenas 10.566 millones de dólares en 2012, algo menos de la mitad del valor récord registrado en 2008 de 25.407 millones de dólares.

Entre las economías destino de estas adquisiciones, sólo el Reino Unido atrajo en 2012 casi el 45 por ciento del valor de las adquisiciones, alcanzando los 4.740 millones de dólares, mientras que Alemania, en segunda posición, con una participación del 19 por ciento, cerraba operaciones de fusión y adquisición por valor de 2.004 millones de dólares, quedando el resto de operaciones con bastante menor valor, como se aprecia en la figura 24.

**Figura 24.**  
**Operaciones de adquisición de China en Europa, 2012**  
(Valor en millones de dólares y Porcentaje sobre el total)



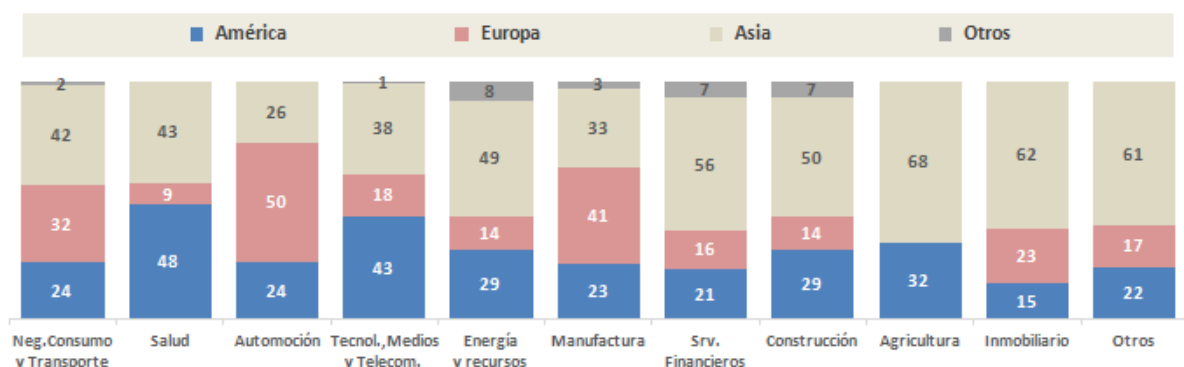
FUENTE: Elaboración propia con datos de Dealogic, 2013.

Sin embargo, la IED emitida, y más incluso las operaciones de fusión y adquisición, están todavía en un estado de prueba y error, puesto que en algunas ocasiones las empresas objetivo no están correctamente seleccionadas, bien porque las empresas chinas carecen de las capacidades de gestión necesarias para manejar la operativa empresarial, bien porque la gestión de las diferencias culturales todavía no figura entre el *expertise* de los ejecutivos chinos. Por ello, en ocasiones se contempla utilizar mejor un enfoque donde se apueste por la opción de *joint-ventures* y alianzas, mientras que solamente en determinados casos se opta por llevar a cabo una operación de fusión y adquisición de la empresa. Por tanto, mientras que China no disponga todavía del *know-how* tecnológico e innovador y se alcance el futuro producto "*Created by China*" desde el antiguo eslogan

"*Made in China*", las empresas europeas todavía pueden beneficiarse de altos ratios de retorno de la inversión por el pago adicional que las empresas chinas realizan por incorporar tecnología europea de calidad a sus procesos productivos.

No obstante, las empresas chinas se encuentran con un obstáculo adicional, la necesidad de obtener aprobación por parte de su gobierno para realizar inversiones en el extranjero, cuestión que puede dilatar mucho en el tiempo las negociaciones. Además, desde la visión de las economías occidentales existe también el recelo de que la mayoría de estas operaciones las lleven a cabo empresas estatales chinas, hasta el 81 por ciento de las operaciones de fusión y adquisición según el estudio del Economist Intelligence Unit (EIU, 2010), mientras que solamente el 12 por ciento corresponderían a empresas privadas. Se desprende, por tanto, que este tipo de operaciones no solamente están sujetas a la idoneidad de la inversión, sino a las presiones que ejerzan las regulaciones locales para evitar la inversión en sus activos, así como el recelo existente en las correspondientes empresas ante el reto de afrontar las diferencias culturales implícitas. Asimismo, al margen de estas inversiones, el gobierno chino está promocionando una nueva directiva para favorecer a aquellas empresas que en sus procesos productivos incorporen tecnología de propiedad intelectual registrada primero en China. De esta forma, se estaría mostrando el interés por impulsar primero su propio sector de tecnología e innovación para no necesitar seguir confiando en la innovación y la tecnología occidental, como lo hicieron en el pasado. Pero mientras esa situación no se materialice, el análisis a nivel de distribución sectorial y geográfica de las operaciones de fusión y adquisición muestra que los sectores que más interés despiertan en suelo europeo están relacionados con las manufacturas y la automoción, como se observa en la figura 25, mientras que las operaciones de inversión en territorio americano están más destinadas a capturar valor en las áreas de salud y tecnología.

**Figura 25.**  
**Operaciones de fusión y adquisición de China por sector y geografía, 2005-2012**  
(En porcentaje)

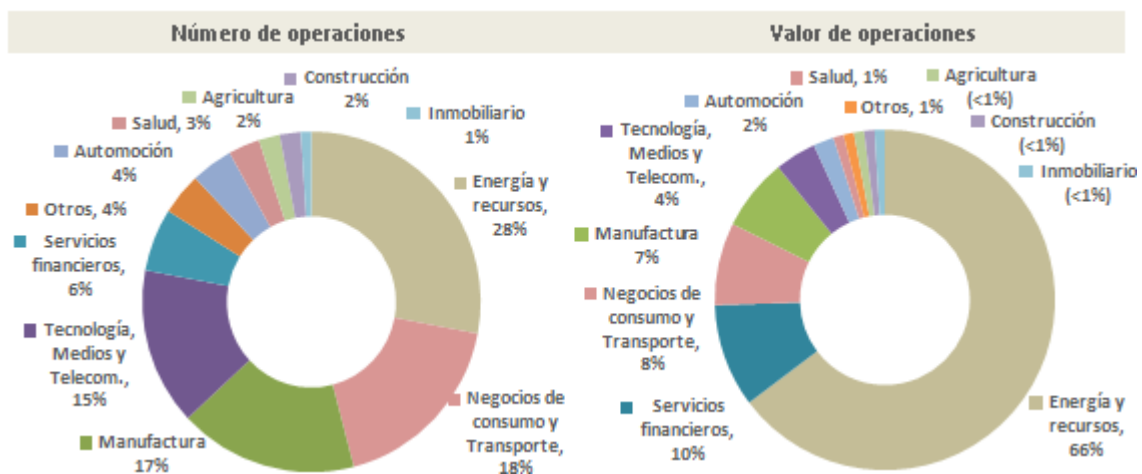


FUENTE: Elaboración propia con datos de Deloitte, 2012.

En el desarrollo de la economía mundial, China es la única economía del grupo de los BRIC (Brasil, Rusia, India y China) que ha visto crecer de forma exponencial el número de empresas que entran cada año a formar parte del prestigioso ranking *Fortune Global 500*, pasando de 37 multinacionales en 2009 a contar con 89 en 2013. De entre las empresas chinas más importantes de esta lista destacan los gigantes del petróleo Sinopec Group y China National Petroleum que alcanzaban en 2012 la quinta y sexta posición entre las más importantes del mundo, respectivamente, por detrás de Royal Dutch Shell, Exxon Mobil, Walmart Stores y BP, que ocupan los primeros puestos. De hecho, las operaciones de inversión en el exterior en el sector de energía y recursos siguen dominando el panorama de las operaciones de fusión y adquisición de China, como se muestra en la figura 26, representando el 28 por ciento del total y captando el 66 por ciento del valor.

**Figura 26.**  
**Operaciones de fusión y adquisición de China por sector, 2005-2012**

(En número y valor de operaciones)



FUENTE: Elaboración propia con datos de Deloitte, 2012.

En el apartado de valor del capital invertido, la categoría de servicios financieros ocuparía la segunda posición en la captura de inversión, aunque en número de operaciones quedaría relegada al quinto puesto entre las más importantes. La inversión en negocios de consumo y transporte, manufactura, y tecnología, medios y telecomunicaciones son otras categorías que acaparan un volumen importante de operaciones que, junto con las ejecutadas en el sector de energía y recursos, aglutinan el 84 por ciento del total de operaciones de fusión y adquisición, y representan el 95 por ciento del total del capital invertido en este tipo de actividades.

En conclusión, es indiscutible que China en cuestiones del orden económico internacional muestra una voluntad de participación a largo plazo y se ha incorporado a este ámbito con propósito de

actuar al máximo nivel y como actor principal muy a tener en cuenta por el resto de economías. En el tiempo que China lleva operando en las actividades de fusión y adquisición, su actuación ha sido muy prudente, calibrando en todo momento la envergadura de la operación y buscando siempre la rentabilidad máxima. Por ello, el recelo inicial existente entre las economías desarrolladas ante la irrupción de China y la gran capacidad de compra que atesora se está mitigando poco a poco, no sin ciertas reticencias, ante la incertidumbre de la posible implicación del gobierno chino en estas operaciones.

No obstante, en las últimas décadas estamos asistiendo a un momento importante de redefinición del orden mundial establecido según lo hemos conocido en los últimos siglos. La incorporación de un nuevo actor en la escena global está descomponiendo reglas y estructuras antiguas para dar lugar a unas nuevas composiciones del poder, donde se impone el conocido como *soft-power*, según la definición del concepto desarrollada por el geopolitólogo y profesor estadounidense Joseph Nye (2004) de la Universidad de Harvard, del que el gigante asiático hace tanta gala. Con la visión de *soft-power*, se describe la capacidad de atraer y cooperar en lugar de coaccionar, utilizar la fuerza o dar dinero como medio de persuasión.

La sociedad china es una gran representante de la esta filosofía pragmática, que abraza la definición de *soft-power* en toda su amplitud en las relaciones internacionales de toda índole. De hecho, en la visión de los cambios que se están produciendo en el s.XXI, el reconocido economista, escritor y columnista venezolano, y anterior editor de la revista *Foreign Policy*, Moisés Naím (2013), ya describe el movimiento del poder del Oeste al Este, y del Norte al Sur, donde los megajugadores ceden terreno frente a los micropoderes retándoles en cada nueva oportunidad que se presenta. En este cambio de paradigma es donde China actuaría como protagonista, desmontando la perspectiva de bipolaridad y apostando por otro esquema donde predominara la multipolaridad que se adapta mucho mejor a la visión del esquema mundial de relaciones internacionales.

Es importante, por ello, aprovechar la transición que se está produciendo del esquema de bipolaridad histórica entre Estados Unidos y Europa hacia un nuevo modelo donde se establece la multipolaridad en el que China aparece como un nuevo polo de poder con mucho peso en las decisiones geoestratégicas y geopolíticas. En este orden internacional, España debe incorporar a China en el radar de sus políticas exteriores, ya que existen muchas y muy buenas opciones para que, aprovechando que el poder está realizando un giro hacia el Este, conseguir que a su paso las multinacionales españolas jueguen un papel destacado en un entorno de triangulación empresarial afín.

La creciente presencia internacional de las multinacionales españolas es la base para seguir desarrollando políticas de mejora económica y de mayor integración con los actores principales de la economía mundial. El siguiente apartado, donde se analiza el papel de España como elemento de conexión entre ambos polos de poder, da buena muestra de la capacidad del tejido empresarial español, además de poner de manifiesto el buen momento actual para seguir apostando por mejorar nuestro posicionamiento exterior. Entre los objetivos clave estarían, por tanto, el impulso del reconocimiento de la marca España a nivel mundial y el auge inversor para que nuestras multinacionales amplíen su huella internacional en mercados todavía poco explorados.

## ***ESPAÑA, ENLACE ENTRE DOS EXTREMOS ECONÓMICOS***

La década de los noventa ha sido el momento decisivo en España para la consolidación de muchas empresas españolas que decidieron salir al exterior y dar una mayor diversificación geográfica a sus negocios. Durante los primeros años de la década, el ámbito empresarial español fue testigo de los primeros intentos de internacionalización de empresas con amplia vocación por entornos internacionales, que tenían el objetivo de ampliar la red de negocios aplicando la experiencia de su visión comercial. Por cercanía geográfica, en el caso de Europa, y por proximidad cultural y lingüística, en el caso de América Latina, la IED se ha orientado a regiones y a actividades donde poder desarrollar nuevas sinergias empresariales y generar economías de escala.

Esta primera etapa aporta a las empresas españolas el carácter de multinacional y genera las primeras experiencias en los entornos internacionales, tanto en las competencias de gestión empresarial como en la adaptación a las necesidades del nuevo entorno. Sin embargo, la verdadera fase de internacionalización del tejido empresarial español se produce a finales de la década de los noventa y principios de los años 2000 en América Latina, coincidiendo con el proceso de privatización acometido en varios grupos sectoriales muy atractivos. La liberalización de las telecomunicaciones, de los servicios financieros y los servicios de producción y distribución de la energía, principalmente, captaron la atención de la IED española por su gran potencial de crecimiento y como complemento a los negocios domésticos.

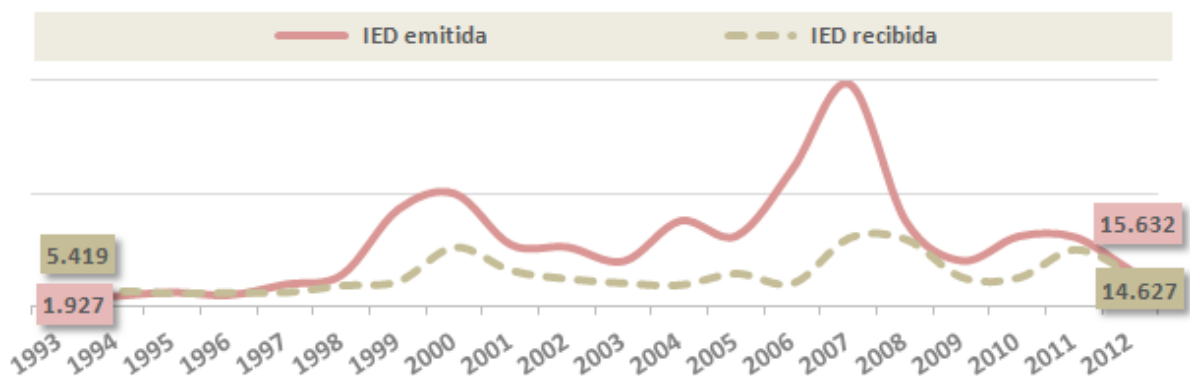
De los más de 150 mil millones de euros que ha capturado la región de América Latina en IED procedentes de España en dos décadas, durante el año 1999 y 2000 se alcanzaron cotas diez veces

superiores a la media, con una IED en la región de 30,9 mil millones de euros y 25,3 mil millones de euros, respectivamente, lo que supone el 37 por ciento de toda la inversión acumulada en el período seleccionado. Los años 1999 y 2000 fueron principalmente años de orientación hacia los mercados de América Latina, donde las empresas españolas se consagraron como grandes multinacionales y donde daría comienzo el verdadero período de internacionalización. La experiencia adquirida en la gestión de empresas sería de aplicación también en estas fechas en la inversión en el mercado europeo, aunque con mucha menos intensidad que en el caso de América Latina. De hecho, en el período 1999-2000, la participación de la IED destinada hacia la Unión Europea acaparaba solamente el 7 por ciento del total. Sin embargo, estas cifras suponían el inicio del período de expansión para aquellas empresas que, habiendo nacido con amplio carácter internacional y con vocación por competir fuera del mercado doméstico, encontrarían en el entorno europeo otro destino en su proyección en el exterior.

De este modo, en la última década, la inversión emitida acumulada se sitúa cerca de los 600 mil millones de euros, de los cuales el 54 por ciento corresponden a los flujos de IED hacia la UE, situándose como principal destino de la inversión española en el exterior, mientras que América Latina acapara el 27 por ciento de la inversión total. Estas dos etapas se reflejan en las tendencias de los flujos de IED emitida, según se muestra en la figura 27, donde se observa que el proceso de internacionalización hacia América Latina supone que la IED emitida pase de representar el 0,9 por ciento del PIB en 1996 a suponer el 10,2 por ciento en el año 2000. Con esta fuerte apuesta por la inversión exterior, España se convertía en 1999 en el sexto mayor país inversor del mundo.

**Figura 27.**  
**Flujos de IED emitida y recibida de España, 1993-2012**

(En millones de euros)



FUENTE: Elaboración propia con datos del Registro de Inversiones Exteriores (DataInxvex), 2014.

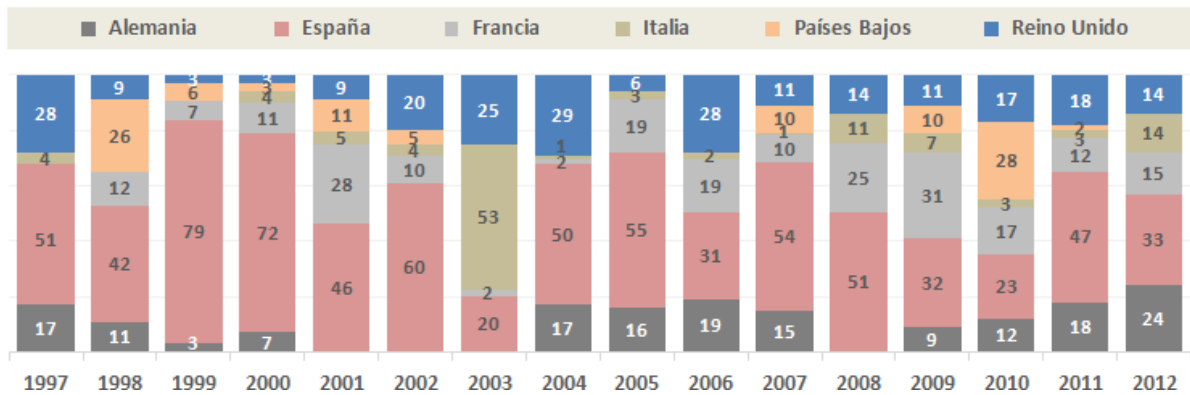
Esta primera ola de incrementos en la IED emitida hacia el exterior mantiene una larga cola en su fase descendiente como resultado de una doble componente. Por una parte, se sigue confiando en la inversión destinada a América Latina pero se reduce considerablemente su cuantía, pasando de representar la IED emitida hacia la región el 6,02 por ciento del PIB en el año 2000 a reducirse hasta el 1,82 por ciento del PIB en 2001. Al mismo tiempo, el impulso inversor en el exterior se mantiene, y se da comienzo a una nueva etapa de internacionalización, esta vez hacia la conquista del mercado europeo.

En esta nueva fase europea, la cultura emprendedora de las empresas españolas se encarga de dinamizar varios sectores en su etapa internacional dentro del entorno de la Unión Europea. El primer proceso de globalización se inicia en 2004 y sirve de prueba de fuego en un entorno mucho más competitivo y dinámico. Tras los buenos resultados obtenidos, las empresas españolas inician una segunda ola de internacionalización en el período 2006-2007 que supera con creces a la primera ola en territorio latinoamericano. En esta ocasión, el atractivo europeo consigue capturar en sólo dos años hasta el 40 por ciento de la inversión acumulada en la región en las últimas dos décadas. En esta transición que pasa de focalizar la inversión en América Latina a apostar también por la internacionalización dentro del entorno del mercado natural, la IED emitida española hacia la Unión Europea pasa de representar el 1,53 por ciento del PIB en 1999 a suponer el 6,29 por ciento en 2007. De este modo, se repiten las mismas magnitudes del esfuerzo inversor en el exterior tanto en la primera oleada, más dirigida hacia los mercados latinoamericanos, como en la segunda, más centrada en el perímetro del área de influencia de los países miembros de la Unión Europea.

A nivel europeo, y en un entorno competitivo donde tienen presencia las grandes potencias mundiales europeas miembros del G8, España ha sido con diferencia el principal inversor europeo en América Latina con una inversión durante las últimas dos décadas que supone el 50 por ciento de toda la IED emitida conjuntamente entre los países seleccionados, como muestra la figura 28. De hecho, sólo en los años 1999 y 2000, la participación de la IED española alcanzó cotas del 79 y 72 por ciento, respectivamente. La apuesta inversora del resto de países europeos no es, sin embargo, despreciable. En el período seleccionado, Francia y Reino Unido se sitúan como el segundo y tercer mayor inversor en la región, aportando un 13,7 por ciento y 12,9 por ciento, respectivamente. A mayor distancia quedan los flujos de inversión procedentes de Alemania, Países Bajos e Italia que se sitúan en un 9,8 por ciento, 8,1 por ciento y 3,7 por ciento, respectivamente.

**Figura 28.**  
**Flujos de IED hacia América Latina por país seleccionado, 1997-2012**

(En porcentajes)

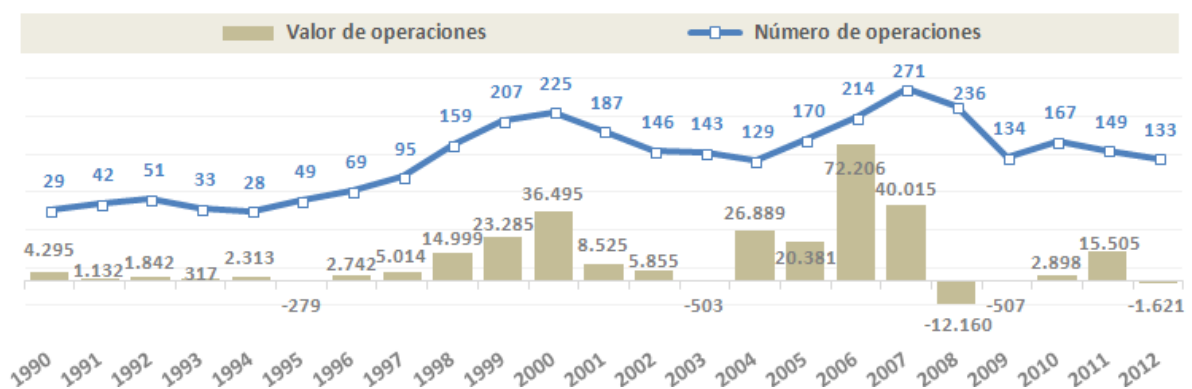


FUENTE: Elaboración propia con datos de la OCDE y Registro de Inversiones Exteriores (DataInvex), 2014.

En este contexto, España también se consolida como referente europeo y mundial en cuestión de operaciones de fusión y adquisición. Las fases de mayor dinamismo coinciden con aquéllas en las que la IED emitida ha sido mayor, y corresponden a la fase de internacionalización hacia la región de América Latina, en la primera oleada a finales de la década de los noventa, y a la fase de expansión hacia los mercados europeos en una segunda oleada que comienza en el año 2006, como se observa en la figura 29.

**Figura 29.**  
**Operaciones de fusión y adquisición de España, 1990-2012**

(Valor en millones de euros, Operaciones en número)



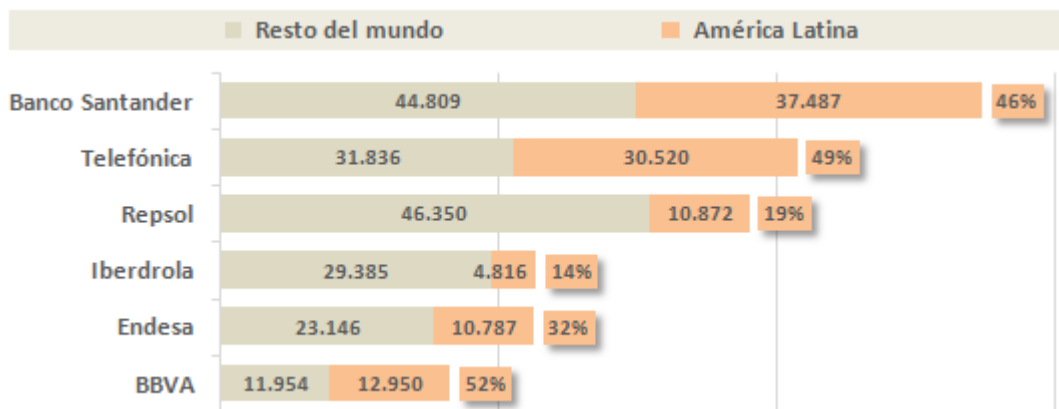
FUENTE: Elaboración propia con datos del WIR 2014 de UNCTAD.

Estos dos puntos máximos en la emisión de IED coinciden, igualmente, con los períodos de mayor actividad en lo que a cuestión de operaciones de fusión y adquisición se refiere, llegando éstas a un total de 225 y 271 en 2000 y 2007, respectivamente.

La aportación de la componente de América Latina a la cuenta de resultados de las principales empresas del Ibex 35 es cada vez mayor, y en muchos casos los ingresos procedentes de estas latitudes superan los que se aportan desde el mercado doméstico. La diversificación geográfica del negocio de las principales multinacionales españolas en América Latina favorece que cerca de la mitad de los ingresos provengan de esta región, como es el caso del banco BBVA que alcanza el 52 por ciento en 2012, según se muestra en la figura 30. La segunda y tercera posición en la clasificación de mayor porcentaje de ingresos procedentes de América Latina la tienen Telefónica y el Banco Santander, con el 49 por ciento y el 46 por ciento, respectivamente. Sin embargo, esto también produce una peligrosa dependencia de los mercados de América Latina por la exposición excesiva a los cambios en la situación financiera y por las doctrinas económicas de los órganos de gobierno de los principales países de la región.

**Figura 30.**  
**Principales empresas españolas en América Latina por ventas, 2012**

(En millones de euros)



FUENTE: Elaboración propia con datos de los informes anuales de las empresas, 2012.

Los beneficios crecientes que reportan las operaciones en América Latina han permitido que las grandes multinacionales españolas hayan podido afrontar con mayor solvencia estos últimos años de bajo crecimiento del consumo interno. Esto ha supuesto que sus cuentas anuales no hayan sufrido un descalabro mayor por no estar presentes fuera de sus fronteras en mercados ya maduros.

En el caso de la multinacional de telecomunicaciones Telefónica, la aportación del negocio en América Latina resulta clave<sup>17</sup> para sostener los resultados del Grupo. De hecho, la filial latinoamericana que representaba en 2012 el 51 por ciento del beneficio bruto, superaba por

<sup>17</sup> "Alierta destaca en el foro Latibex a Latinoamérica como el motor de crecimiento de Telefónica", *Sala de Prensa Telefónica*, 19 noviembre 2009.

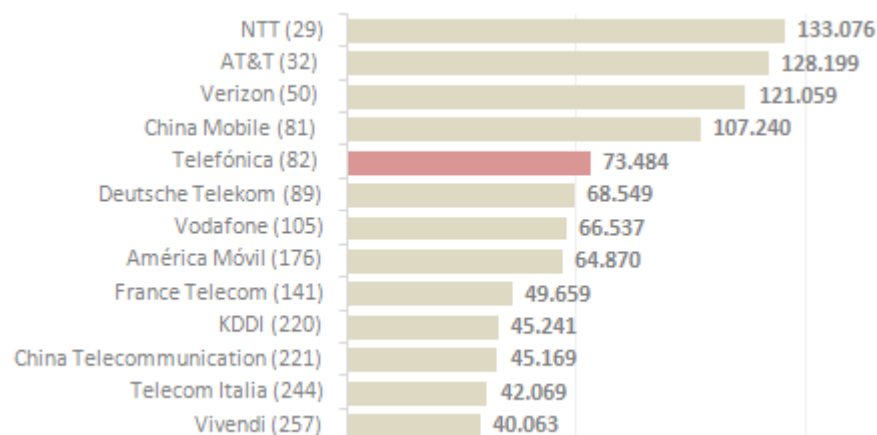
primera vez en la historia de la operadora la aportación en ingresos procedente del negocio de Telefónica en Europa, formada por los negocios de Telefónica España, Telefónica Reino Unido, Telefónica Alemania y Telefónica República Checa, en un sólido modelo que consolida el crecimiento del mercado latinoamericano.

El negocio de Telefónica en América Latina presenta en 2012 un parque de 212 millones de accesos, con un crecimiento interanual del 6 por ciento, ligado a un buen comportamiento de la actividad comercial en el negocio móvil, y la positiva evolución de los negocios de banda ancha fija y la televisión de pago. El grado de capilaridad de la operadora en la región es máximo, ya que tiene presencia en casi todas las economías, y en las más importantes ocupa posiciones de liderazgo en la prestación de los servicios de telecomunicaciones. Este grado de diversificación geográfica de la operadora española tanto a nivel de accesos como de ingresos es mayor que la situación que presentan gran parte de sus competidores directos, como son América Móvil, Orange, Deutsche Telekom y Telecom Italia. Solamente Vodafone consigue una participación mayor que Telefónica de accesos e ingresos fuera de su mercado origen.

Por ello, en el caso de Telefónica, la distribución de sus operaciones supone que sólo en Brasil se generen 20 de cada 100 euros del negocio, dando muestra del buen comportamiento de la región. Esta situación repercute en que la operadora española consolide su posición a escala mundial, ocupando puestos de élite en la industria alcanzando la quinta posición entre las principales operadoras mundiales de servicios de telecomunicaciones por ventas, como se muestra en la figura 31.

**Figura 31.**  
**Principales operadoras mundiales de servicios de telecomunicaciones por ventas, 2012**

(En millones de dólares)



FUENTE: Elaboración propia con datos de *Fortune Global 500*, 2012.

Esta clasificación, supone posicionarse a nivel global entre las Top 100 empresas de telecomunicaciones en la posición 82, según la clasificación *Fortune Global 500* de 2012, con unos ingresos de 73.484 millones de dólares (unos 62.356 millones de euros).

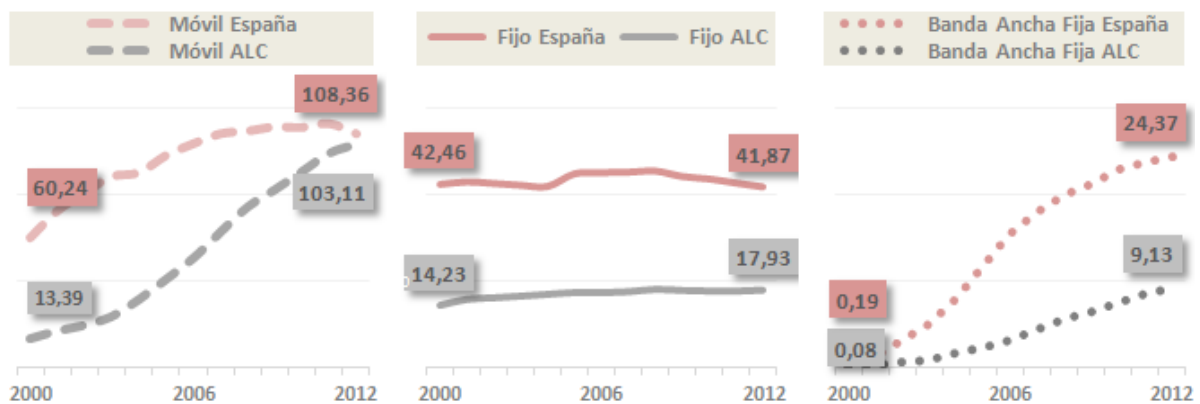
Esta clasificación del sector de las telecomunicaciones la lidera la japonesa NTT (29), y las americanas AT&T (32) y Verizon (50) en los primeros puestos, siendo Telefónica la primera operadora europea mejor posicionada. Por parte de la participación latinoamericana, la representación corre a cargo de la mexicana América Móvil (176), que ocupa el octavo lugar del sector, lo que da muestra del sorprendente desempeño de la operadora en sus operaciones en México, principalmente, y en el resto de regiones del continente americano donde opera. De hecho, el mercado latinoamericano de telecomunicaciones está dominado por las operadoras Telefónica y América Móvil, que compiten de forma muy igualada en los negocios de telefónica móvil, telefonía fija, banda ancha y televisión de pago. En tercera posición se sitúa la italiana Telecom Italia, que participa sólo en el negocio de telefonía móvil con unidades de negocio que solamente cubren la región de Brasil, además de poseer una participación en el operador argentino Telecom Argentina.

Telefónica, en su etapa de internacionalización en América Latina y el Caribe (ALC) ha mostrado un compromiso muy fuerte en el desarrollo económico y social de la región, mejorando los modelos de negocio ya existentes y evolucionándolos hacia un nivel de mayor componente tecnológico. La expansión que Telefónica inició a principios de la década de los noventa por toda la región ha propiciado que una parte muy importante de la población de América Latina haya incorporado las nuevas tecnologías en sus pautas de consumo diario, utilizando servicios de telefonía fija, telefonía móvil y de acceso a Internet a través de la banda ancha fija.

La aportación de la multinacional española, junto con otras empresas importantes que también operan en la región, ha propiciado una mejora ostensible en el nivel de uso de los servicios de telecomunicaciones, como se observa en la figura 32, con incrementos muy significativos en el grado de penetración de este tipo de tecnologías, sobre todo en el mercado móvil, y comenzando a despegar en los últimos años también en el mercado de la banda ancha fija.

**Figura 32.**  
**Clientes de servicios de telecomunicaciones por región, 2000-2012**

(Clientes por cada 100 habitantes)



FUENTE: Elaboración propia con datos de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), 2014.

Este mismo patrón se repite en el caso de otras grandes corporaciones españolas como es el caso del Banco Santander, que lidera el ranking de las empresas españolas del *Fortune Global 500 de 2012* en el puesto 44. Según la información disponible en sus cuentas anuales, esta sobresaliente ubicación en el ranking mundial de empresas se consigue gracias a una amplia diversificación de sus actividades operativas con una distribución geográfica en 2012 entre mercados maduros y mercados emergentes de un 45 por ciento y un 55 por ciento, respectivamente.

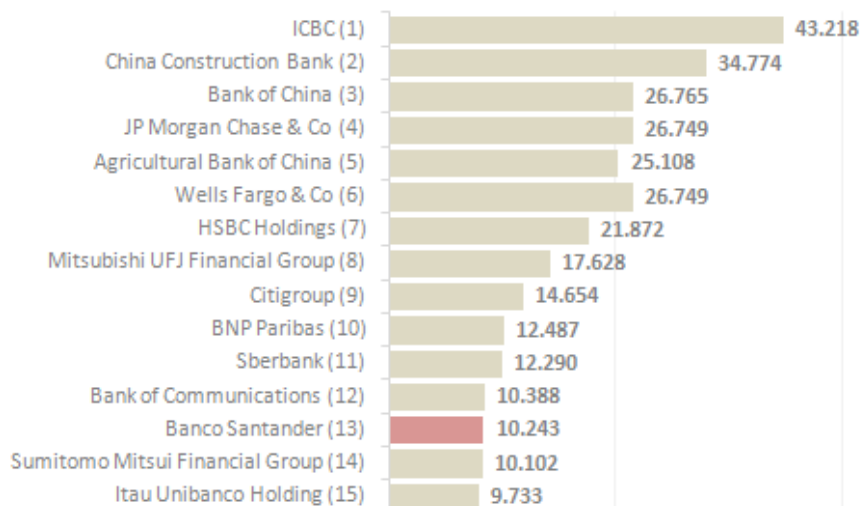
La presencia del banco en diez mercados de diferentes regiones configura una composición de las cifras de negocio que evolucionan y se desarrollan a diferentes ritmos. Si atendemos a la aportación del negocio en América Latina, Brasil aporta al beneficio total del banco el 26 por ciento de su cifra de negocio, siendo la aportación más importante a nivel mundial de la segmentación geográfica, muy por encima del negocio de España que alcanza el 15 por ciento del total y que le confiere el segundo puesto en la clasificación del beneficio total. El segundo puesto en el mercado latinoamericano lo aportan las actividades operativas en México, con un 12 por ciento del beneficio operativo, mientras que a nivel global se situaría en la cuarta posición por detrás de Reino Unido, que aporta el 13 por ciento. El resto de posiciones destacadas en la operativa del banco en América Latina se sitúan en Chile (6 por ciento) y Argentina (4 por ciento), mientras que los negocios de banca comercial de Puerto Rico, Perú y Uruguay aportan al beneficio total un 2 por ciento, según los datos publicados por la entidad en su informe de presentación de cuentas anuales de 2012.

Esta indiscutible situación de liderazgo en los mercados de América Latina le reporta al Banco Santander el reconocimiento internacional que merece entre los principales bancos mundiales,

donde la entrada de nuevos agentes procedentes de países en desarrollo, como China, están desplazando a las entidades de las economías desarrolladas, como se muestra en la figura 33.

**Figura 33.**  
**Top 15 de bancos por beneficios, 2012**

(En millones de dólares)



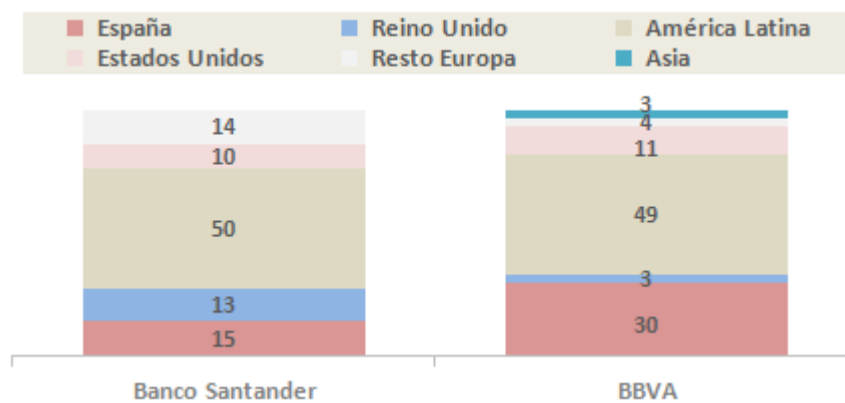
FUENTE: Elaboración propia con datos de *The Banker*, 2012.

Existe una clara vinculación entre la apuesta por América Latina de los bancos españoles BBVA y Banco Santander y su incorporación a la élite de grandes bancos internacionales, lo que reporta grandes reconocimientos de repercusión mundial. En el sector bancario, es la revista especializada en banca internacional *The Banker*, propiedad del grupo *Financial Times*, la que anualmente reparte los premios entre los mejores bancos. En la clasificación internacional, el banco Santander aparece en el puesto 13 en el año 2012 bajo la presidencia de Emilio Botín, y recibía la distinción de "Banco del Año" en Reino Unido, México, Polonia, Portugal, Argentina y Puerto Rico, lo que significa ser el mejor banco en cinco de sus diez mercados más importantes. Esta misma distinción ya la había recibido en 2007 el banco presidido por Francisco González, año en el que el BBVA fue galardonado como "Banco del Año" en América Latina y España, al reconocerse los positivos resultados de crecimiento en esas regiones y recibir además en 2012, por tercer año consecutivo, el galardón en la categoría de mejor banca privada de España.

Estos reconocimientos vienen avalados por el buen comportamiento de los negocios en América Latina, que aportan a los beneficios globales de los principales referentes de la banca española en la región un porcentaje mayor que el que se genera en el mercado doméstico, como se aprecia en la figura 34. Esta amplia diversificación geográfica ha sido la gran fortaleza de la banca española para poder sobrellevar los efectos de la crisis económica, que tan duramente ha sacudido a España,

donde América Latina aporta el 50 por ciento de los beneficios. En términos generales, las estrategias de los dos grandes bancos en su proceso de internacionalización han seguido una tendencia muy similar, apostando fuertemente primero por los mercados en América Latina, para con posterioridad abordar los mercados estadounidenses y europeos, teniendo más presencia en este último el Banco Santander.

**Figura 34.**  
**Distribución geográfica de beneficios de los principales bancos españoles presentes en América Latina, 2012**



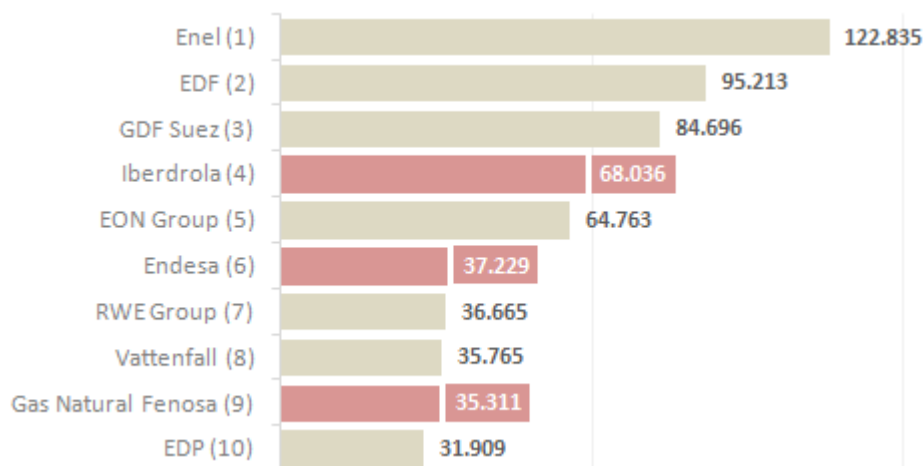
FUENTE: Elaboración propia con datos de los informes anuales de las respectivas empresas, 2012.

Sin embargo, la etapa más emblemática del BBVA en su proceso de globalización ha sido su experiencia en los mercados asiáticos, operación considerada de inversión estratégica por la trascendencia de formar parte activa del sector bancario chino y por las importantes posibilidades de desarrollo y de expansión en la región. En una primera fase, iniciada en 2006, se llevó a cabo la opción de compra de una pequeña adquisición del capital de la entidad china CITIC Bank (CNCB), participación que llegaría a alcanzar el 15 por ciento en 2009, con lo que la inversión del BBVA en China ascendía a 3.000 millones de euros. Sin embargo, con posterioridad el banco español tendría que reducir la participación en la entidad china como medida para mejorar la solvencia financiera por los efectos de la crisis, causando una gran ralentización al proceso de expansión por Asia.

En el área del sector servicios, las empresas de energía españolas son otro claro ejemplo de cómo la experiencia en América Latina desde hace varias décadas les ha permitido desarrollar las capacidades necesarias como para convertirse en empresas ampliamente diversificadas por negocio y por geografía. Durante la última década, las empresas españolas han visto cómo se han ido poniendo fin a los procesos de privatización en América Latina, lo que ha motivado la expansión hacia nuevos mercados en países desarrollados, principalmente en la Unión Europea. Este proceso ha aportado a las empresas eléctricas una mejor capacidad financiera y mayor tamaño, de ahí que,

entre las diez principales empresas europeas, España participe en esta clasificación aportando tres importantes empresas nacionales, como se observa en la figura 35. La primera eléctrica española en esta clasificación es Iberdrola, que ocupa el cuarto puesto a nivel europeo, junto con Endesa y Gas Natural Fenosa, que ocupan el sexto y noveno puesto, respectivamente.

**Figura 35.**  
**Top 10 de empresas eléctricas europeas por valor, 2012**  
(En millones de euros)



FUENTE: Elaboración propia con datos de la Asociación Española de la Industria Eléctrica (UNESA), Informe anual, 2012.

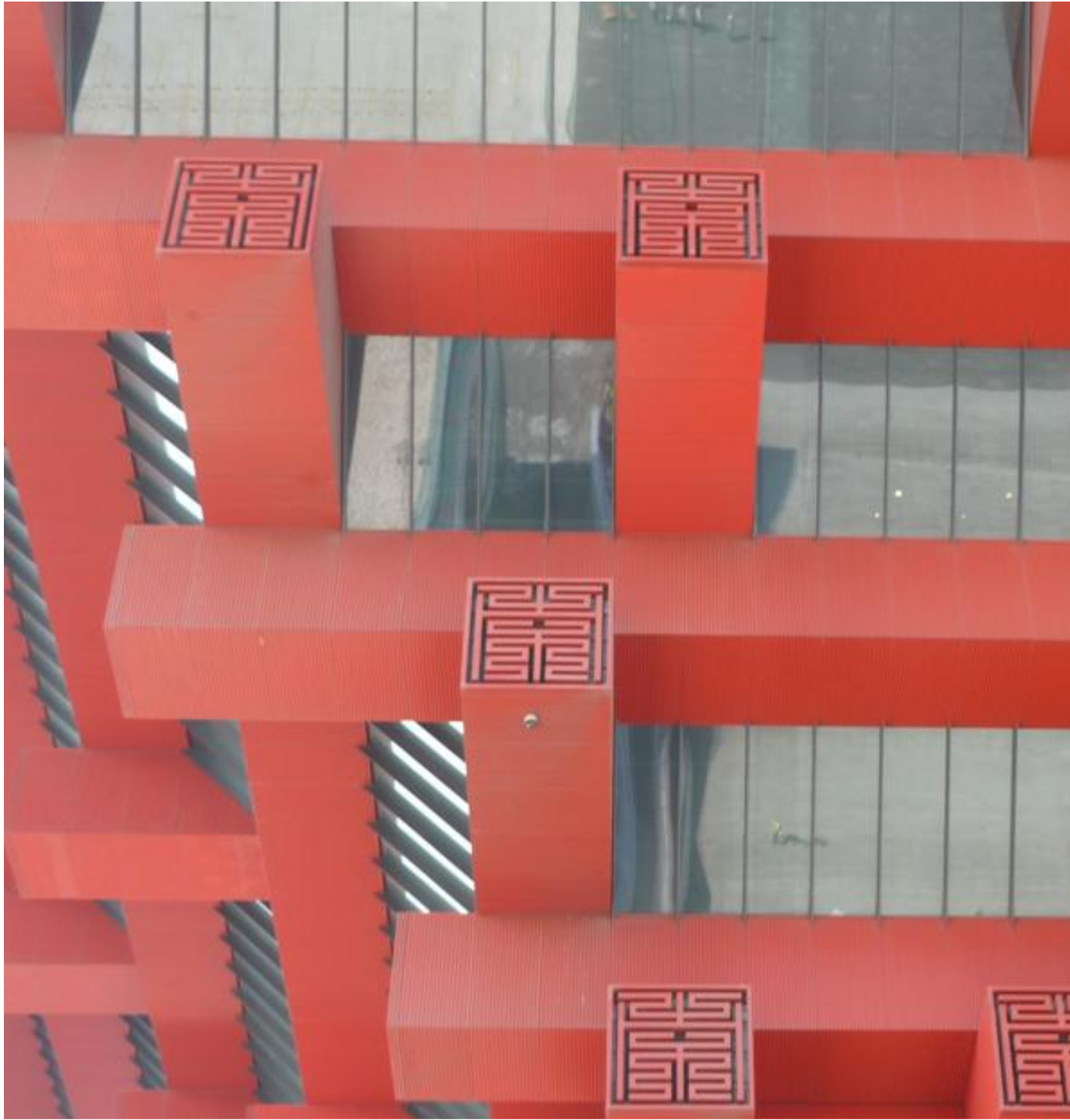
La situación de recesión provocada por los efectos de la crisis económica ha motivado además que muchas empresas de ingeniería y construcción hayan buscado fuera del territorio nacional la supervivencia de sus negocios, ya que sólo con la aportación del negocio en Europa no encontrarían la viabilidad financiera necesaria para mantener los ratios financieros. Éste es el caso de los nuevos contratos internacionales ganados en América Latina por ACS, OHL, Abengoa, Isolux Corsán, Acciona, Ferrovial, Fomento de Construcciones y Contratas (FCC) y Sacyr Vallehermoso, ésta última como principal adjudicataria de las obras de ampliación del canal de Panamá. La caída de las oportunidades en Europa ha motivado la expansión por el territorio latinoamericano que, sin embargo, no supone más del 10 por ciento de sus ventas.

Siendo España *sponsor* de un nutrido grupo de multinacionales de primer nivel en diferentes categorías, el reto que mayor desafío presenta es que la marca España con la que están asociadas estas compañías goce del reconocimiento y prestigio que atesoran otras empresas internacionales de trayectoria y cifras de negocio similares. Una mejor carta de presentación en los mercados internacionales de las capacidades de nuestra economía daría la oportunidad a que las empresas

nacionales de tamaño medio ampliaran su configuración de negocio en el ámbito exterior. La importante labor desarrollada en las últimas décadas por nuestras empresas ya internacionales serviría de testigo para que muchas otras tomaran el mismo camino.

Una vez que España goza de una buena relación diplomática con América Latina y China, que favorece la interacción entre sus empresas, el objetivo es encontrar aquellas categorías de la distribución sectorial de cada región que mejor se complementen para establecer a través de esos ejes una relación de triangulación empresarial de éxito. El análisis de complementariedad entre pares aporta una visión de los nichos de mercado más idóneos para abordar la triangulación entre empresas de España, China y América Latina, y muestra las mejores bazas para orientar el liderazgo de las multinacionales españolas en el ámbito de la triangulación. Este análisis se realiza más adelante en esta tesis, no sin antes abordar en el siguiente capítulo una revisión de la plétora de propuestas de triangulación presentadas por organismos y expertos en la materia.





## ***CAPÍTULO II:*** ***EL MUNDO CONECTADO POR LA*** ***TRIANGULACIÓN***

Foto por © AGUEDA PARRA PEREZ

## CAPÍTULO II. EL MUNDO CONECTADO POR LA TRIANGULACIÓN

*Si usted piensa en términos de un año, plante una semilla,  
en términos de diez años, plante árboles,  
y si piensa en términos de 100 años, enseñe a la gente.*

CONFUCIO (551 a.C. – 479 a.C.), filósofo chino

La histórica relación de España con América Latina ha promovido la conexión por cuestiones culturales, lingüísticas, empresariales y sociales entre ambas orillas del océano durante siglos, situando a España en una posición privilegiada entre los países europeos por su estrecha relación con América Latina. El despegue de la economía china entre los principales actores económicos mundiales motivó, hace décadas, que los países con capacidad exportadora e inversora significativa comenzaran a posicionar al país asiático en su punto de mira como zona donde deslocalizar las cadenas productivas con reducción de costes laborales importantes. Incorporar la variable asiática en las estrategias de negocio de los países desarrollados era, asimismo, una apuesta por potenciar la exportación abriendo mercado en una de las regiones con más desarrollo económico, con China liderando el cambio de paradigma con unas tasas de crecimiento de dos dígitos durante varias décadas.

En este nuevo escenario multipolar, España se planteó el desafío de incorporar la variante asiática a su relación bilateral con América Latina, donde la inversión de la economía española ha sido durante décadas la más importante en la región, para definir un tercer eje de triangulación apostando por China para este modelo como pieza angular.

Esta iniciativa empieza a tomar forma por primera vez en el Plan Marco Asia-Pacífico del año 2000, promovido por el Gobierno español con el objetivo de establecer un vínculo de unión entre los tres ejes, aumentando la presencia española en Asia, la asiática en España y promoviendo que desde América Latina se potenciara el salto de España hacia Asia. De esta forma, España se situaría como socio estratégico de referencia para las empresas asiáticas que buscaban establecerse en América Latina y que optaban por asociarse con la experiencia española como plataforma de comunicación con el entorno latinoamericano. Asimismo, observando el esquema desde el eje latinoamericano, la relación de España con Asia favorecería la expansión internacional de las empresas latinoamericanas hacia el continente asiático.

Este progreso en las relaciones con Asia ha llevado en paralelo la circunstancia de que en los últimos años China haya ido escalando posiciones hacia los primeros puestos hasta situarse junto a las principales potencias mundiales. En términos económicos, durante el año 2006 China superaba ya a Alemania como tercera economía mundial<sup>18</sup>, y sólo un año más tarde, en 2007, se situaba como la primera potencia en la clasificación de países exportadores, desplazando de este puesto a la que había sido durante años la líder indiscutible, Alemania. Este recién estrenado protagonismo bajo una dimensión globalizada ha permitido que China comience a recuperar su sitio en el mundo, haciendo que la multipolaridad geopolítica y geoeconómica hasta ahora establecida cuente con una componente asiática importante.

En este sentido, los siguientes apartados dan muestra detallada de las iniciativas planteadas en cuestiones de triangulación, donde se prestará especial atención a los retos, amenazas y ventajas de la participación de España en las mismas. Más adelante en este capítulo se tratan, asimismo, los modelos de triangulación que se han planteado hasta el momento, que establecen la base de referencia desde donde comenzar a desplegar esta nueva dimensión de la política exterior de España.

## **PLAN MARCO ASIA-PACIFICO**

La escasa presencia de España en Asia es insostenible hoy en día, teniendo en cuenta la importancia de la región en el panorama internacional, situación que no ayuda a los intereses políticos,

---

<sup>18</sup> DYER, G. "China becomes third largest economy", *FT.COM*, 14 January 2009.

económicos y sociales de la España actual. De hecho, la reducida relación que se ha mantenido con la región asiática no se corresponde con una economía de nuestra categoría, lo que se traduce en una pérdida de oportunidades a todos los niveles que, sin embargo, sí están aprovechando otros países europeos de importancia comparable al nuestro. De hecho, no es hasta que en el año 2000 aparece la iniciativa del Plan Marco Asia-Pacífico del Gobierno español que se intenta de alguna manera dar contenido al vacío histórico de las relaciones bilaterales entre ambas regiones.

Por carácter histórico, cultural y por dimensión geográfica, España nunca había tenido una política exterior claramente orientada al mercado asiático, con la excepción destacada de la relación bilateral con Filipinas, sino más bien focalizada en sus mercados naturales que por proximidad se sitúan en el entorno de la Unión Europea, y por cuestiones históricas, culturales y lingüísticas hacia América Latina.

Desde el marco institucional, el Plan Marco Asia-Pacífico 2000-2002, se considera el primer hito de las iniciativas que incorporan la visión asiática en el discurso económico, cultural y educativo de la realidad española. El Plan Marco vio reforzada su identidad en las siguientes ediciones, con un Plan de Acción 2005-2008 y con una edición posterior al amparo del Plan Marco 2008-2012, en las que se ampliaban los objetivos de la cooperación mutua de la política exterior de España hacia Asia y el Pacífico.

En sus inicios, el Plan Marco Asia-Pacífico 2000-2002 nace bajo la determinación de establecer "una apuesta estructural y de futuro que exige acciones y programas específicos que aseguren un conocimiento mutuo" entre las partes, estableciéndose para ello iniciativas en el plano político, económico, de seguridad y derechos humanos, en cultura y lengua, y en materia de cooperación al desarrollo. Las acciones comprendidas en cada uno de estos bloques de actuación estaban orientadas a mejorar de forma general el conocimiento mutuo entre ambas regiones, además de que sirvieran para proyectar la imagen de España en Asia, y reforzar la presencia española en organismos multilaterales, a destacar las siguientes:

- En el plano político, las iniciativas se orientaban a profundizar en las relaciones políticas bilaterales y multilaterales, incrementando el seguimiento y participación en foros multilaterales regionales (ASEM, ASEAN, SAARC, Grupo de Shanghai, etc.); participar activamente en la política de la Unión Europea hacia Asia Pacífico; fomentar el respeto y protección de los Derechos Humanos; y realizar una adecuada canalización de la circulación de personas.

- El plano económico, comercial y turístico gozaba de una mención especial para incentivar la presencia de inversión española en la región y aprovechar las oportunidades de negocio que ofrecían los nuevos mercados. En este sentido, las iniciativas en este ámbito se orientaron a potenciar la imagen económica de España, incrementar la inversión española en la región, mejorar la formación de expertos económicos y comerciales, y aumentar el flujo de turistas asiáticos hacia España, como principales planes de actuación.
- Las acciones dentro del marco de la Cooperación para el Desarrollo se encaminaron de forma destacada a reforzar el presupuesto de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI) para la región Asia-Pacífico.
- Por último, en el marco de las iniciativas culturales, la difusión de la enseñanza y aprendizaje del español, junto a la promoción de un mejor conocimiento intercultural centraban los principales retos en este apartado.

Bustelo (2009) a modo de retrospectiva sobre esta iniciativa comenta que el Plan Marco fue una advertencia necesaria sobre la importancia de Asia-Pacífico para la política exterior de España y despertó el interés por la región entre la clase política y en sectores enteros de la sociedad civil, cuya atracción por la zona había sido hasta entonces muy minoritaria. No obstante, analizando los logros obtenidos, prosigue, el Plan Marco se cumplió sólo de manera muy parcial, seguramente porque pecó de exceso de ambición y de falta de coordinación, y porque careció de recursos presupuestarios adecuados.

No obstante, destacados son los avances alcanzados en la primera edición, que pretendía establecer el despliegue de la iniciativa en sí misma. Merece elogiar la determinación de avanzar en la senda trazada en el año 2000 con la publicación de una prórroga en un segundo tramo 2002-2004, otorgándosele continuidad en el tiempo a todo el proyecto con las siguientes ediciones que se concretaron en el Plan de Acción Asia-Pacífico 2005-2008, y el último publicado, el Plan Marco Asia-Pacífico 2008-2012.

Respecto a la esta última edición, el Plan Marco Asia-Pacífico 2008-2012 se presentó como una actualización que ampliaba y profundizaba en las propuestas del anterior plan, reforzando aquellas iniciativas en las que la presencia de España se antojaba necesaria, y abordando de forma más amplia aquéllas que en anteriores ediciones del Plan no se pudieron desarrollar adecuadamente, mermando los objetivos esperados. Se pretendía, por tanto, profundizar en el diseño y planificación

de una política y estrategia conjunta con la Unión Europea. En este punto, respecto a la participación de España en los asuntos de importancia de la región, el objetivo se centraba, fundamentalmente, en posicionarse como nueva entidad en las cumbres ASEM, foro de encuentro que está considerado como uno de los procesos de diálogo político y económico de más entidad entre Asia y Europa, que goza de la participación de 39 países, es decir, lo que equivale al 40 por ciento de la población mundial y más de la mitad de su PIB.

Asimismo, en esta edición del Plan también se pone de manifiesto la necesidad de aprovechar las oportunidades económicas que la región presenta para los intereses de las empresas españolas, intentando equiparar la presencia de España con la de otros países europeos, cuyo posicionamiento e inversión es más extenso que el nuestro. En líneas generales, se podría decir que el reforzamiento de las acciones planteadas en todos los ámbitos de actuación en anteriores ediciones constituyó la base para definir la cobertura de este último Plan.

## ***UNA NUEVA FORMA DE RELACIONARSE: RED DE ORGANISMOS TRIANGULARES***

En términos generales, se puede decir que las relaciones de América Latina con Asia Pacífico se encuentran en un proceso continuo de fortalecimiento basado en el fomento de un mayor conocimiento entre las partes y el desarrollo de las capacidades inversoras existentes. El dinamismo en la creación, fomento y participación en ciertas organizaciones e instituciones que gozan de gran reconocimiento en la esfera internacional ha permitido obtener logros significativos en el acercamiento y refuerzo de las relaciones entre ambas regiones. En su conjunto, se consigue el doble objetivo de maximizar los intereses económicos y comerciales mientras se alcanzan logros de gran relevancia a través de la cooperación con las siguientes instituciones:

- **Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (*Asia-Pacific Economic Cooperation, APEC*)**<sup>19</sup> foro multilateral de relaciones a alto nivel con representación de Presidentes de Gobierno y Ministros de Asuntos Exteriores entre ambas orillas del Pacífico con México, Chile y Perú como representantes latinoamericanos, hasta agrupar en 2012 a un total de 21 países. Establecido en

---

<sup>19</sup> <http://www.apec.org>

Canberra, Australia, en noviembre de 1989, el conjunto de estas economías agrupa aproximadamente el 40 por ciento de la población mundial, el 56 por ciento del PIB mundial y el 46 por ciento del comercio internacional de mercancías. Las decisiones dentro de APEC se toman por consenso y los compromisos se asumen de forma voluntaria.

El objetivo principal de APEC se rige por lo que denominan *Objetivos Bogor*, que consisten en alcanzar la liberalización y la facilitación del comercio y la inversión en 2010 para las economías desarrolladas, y en 2020 para las economías en desarrollo. Para este fin, se establecen tres pilares de actuación: liberalización del comercio e inversiones; facilitación de comercio e inversión; y cooperación técnica y económica. Entre los hitos más relevantes durante la celebración de estas cumbres destaca la consecución de acuerdos importantes entre las partes, que se alcanza a través de la firma de Tratados de Libre Comercio (TLC) entre China y varios países de América Latina.

- **Consejo de Cooperación Económica del Pacífico (*Pacific Economic Cooperation Council, PECC*)<sup>20</sup>.** Creado en 1980 en Canberra, es una organización no gubernamental tripartida e independiente integrada por altos funcionarios de los sectores gubernamental, académico y empresarial. Tiene el objetivo de servir como foro regional de cooperación y coordinación política para promover el desarrollo económico en la región Asia-Pacífico en el ámbito del comercio, la inversión y las finanzas. Está formado por 23 Estados Miembros, con la participación de Colombia, Chile, Ecuador, México y Perú entre los países latinoamericanos. En el grupo de socios, se incluyen también un miembro asociado y dos miembros institucionales de toda la región Asia-Pacífico.

El PECC está considerado como el único observador no gubernamental del Foro APEC, procurándole información y análisis de situación, además de encargarse de canalizar la participación del sector privado en el proceso APEC. En cuestión de estructura, el Consejo está formado por una Asamblea General como órgano principal, y el siguiente nivel lo forman el Comité Permanente y el Grupo de Coordinación que se reúnen con carácter bianual, además de los Foros, Grupos de Tarea y de Proyecto donde se trabajan los temas de interés.

- **Foro de Cooperación América Latina - Asia del Este (FOCALAE), (*Forum for East Asia-Latin America Cooperation, FEALAC*)<sup>21</sup>.** En septiembre de 1999 comenzaba en Singapur el primer

---

<sup>20</sup> <http://www.pecc.org>

<sup>21</sup> <http://www.fealac.org>

foro de debate exclusivo de carácter consultivo entre Asia y América Latina en busca de una cooperación sur-sur. Integrado hasta 2012 por 33 países, de ellos 18 países pertenecientes a la región de América Latina y 15 países procedentes de Asia, aunque con marcado carácter transpacífico, también cuenta con la participación de Argentina de modo que vincula las regiones del Sureste Asiático, Asia del Este, Oceanía, América Central, Sudamérica y el Caribe. Los miembros del Foro ocupan el 25 por ciento del territorio global y representan al 40 por ciento de la población mundial.

A nivel macroeconómico, estas regiones aglutinan a nivel mundial el 30 por ciento de las exportaciones y el 27 por ciento de las importaciones. En este Foro, el más alto nivel está representado por las Reuniones de Ministros de Asuntos Exteriores con la celebración hasta 2012 de cinco convocatorias celebradas en Chile en marzo de 2001, Manila en junio de 2004, Brasilia en agosto de 2007, Tokio en enero de 2010, y finalmente, Buenos Aires en agosto de 2011.

En un nivel inferior de la estructura organizativa se encuentran las Reuniones de Altos Funcionarios, que cuentan con la participación de representantes de todos los países Miembros, encargándose de supervisar la actividad de los Grupos de Trabajo. Estos grupos están definidos como el nivel más bajo de contacto entre los países que, co-presididos por un país de cada continente, abordan iniciativas en el plano político-cultural, económico-social, y en educación, ciencia y tecnología.

- **Banco Interamericano de Desarrollo (BID)**<sup>22</sup>. Es el banco de desarrollo regional más grande y antiguo creado en 1959, y fuente principal de financiación multilateral para el desarrollo económico, social e institucional en América Latina y el Caribe, formado en 2012 por 48 miembros, de los cuales 26 son prestatarios.

China se incorpora a este organismo a finales de 2008 como integrante número 48 en calidad de país donante, aportando 350 millones de dólares en su primera asistencia<sup>23</sup>. Por parte de la representación del resto de países asiáticos, el BID cuenta entre sus miembros con Japón desde 1976, y con Corea del Sur desde 2005.

---

<sup>22</sup> <http://www.iadb.org>

<sup>23</sup> "China refuerza su presencia en América Latina", *Infolatam*, 6 abril 2009, Pekín.

- **Cumbre Empresarial China-América Latina.** La celebración de esta Cumbre tiene como objetivo impulsar las relaciones comerciales y promover el conocimiento mutuo entre los empresarios de ambas regiones. Hasta 2012, se han convocado seis Cumbres Empresariales, esta última celebrada en la ciudad china de Hangzhou. La primera de las Cumbres tuvo lugar en noviembre de 2007 en Chile, a la que siguieron las celebradas en la ciudad china de Harbin, en octubre de 2008; la tercera Cumbre se celebraría en la ciudad de Bogotá, Colombia, en noviembre de 2009; la cuarta Cumbre tendría su sede de acogida en la ciudad china de Chengdu; y en 2011 se celebraría en la ciudad de Lima, Perú, en el mes de noviembre.
- **Asociación de Negocios y Economía de Latinoamérica y el Caribe y Asia Pacífico (*Latin America-Caribbean and Asia-Pacific Economics and Business Association, LAEBA*).** Es una asociación que resulta de la iniciativa conjunta de dos organizaciones, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Asiático de Desarrollo (BAD).

Además de los países asiáticos, también forman parte de la Asociación un nutrido grupo de países que no son de la zona como Alemania, Austria, Bélgica, Canadá, Dinamarca, España, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Italia, Luxemburgo, Noruega, Países Bajos, Portugal, Reino Unido, Suecia y Turquía. Desde la primera Reunión Anual en 2004 en la ciudad china de Beijing, han tenido lugar otros 6 encuentros más hasta el más reciente celebrado en 2010 en la ciudad de Tokio, Japón, donde se han venido abordando cuestiones de interés para ambas regiones en las áreas de economía, finanzas, negocio y políticas públicas.

- **Visitas de Estado de China a América Latina.** Las visitas de Estado es otra de las formas más relevantes de fomentar la comunicación y cooperación entre los países. El hecho de que América Latina fuera el destino de la segunda gira extranjera del Presidente chino, Xi Jinping, en el año 2013, da muestra del creciente interés e importancia de la relación de cooperación estratégica entre ambos países.

Por otra parte, además de los organismos en los que colaboran la parte asiática con la latinoamericana, los países europeos también mantienen una activa cooperación con los países asiáticos a través de otros foros que también cuentan con la participación de España, como son los siguientes:

- **ASEM (*Asia-Europe Meeting*)**<sup>24</sup>. En la ciudad de Bangkok, Tailandia, tuvo lugar en marzo de 1996 el acto inaugural del Encuentro Asia-Europa, del que formaron parte la Comisión Europea, los líderes de los 27 Estados Miembros de la Unión Europea, junto con 10 países de Asia Oriental, la Secretaría de la ASEAN, y los países asiáticos China, Japón y Corea. Esta celebración de apertura del nuevo foro de colaboración promovió que un año más tarde, en 1997, se creara la Fundación Asia-Europa (*Asia-Europe Foundation, ASEF*).

ASEM se establece como un proceso informal de diálogo y cooperación que aborda temas políticos, económicos y culturales con el objetivo de fortalecer la relación entre los países Miembros bajo un espíritu de mutuo respeto y relación de igualdad. En 2008, ASEM se amplió con la incorporación de India, Pakistán y Mongolia, a la que siguieron Australia, Nueva Zelanda y Rusia en 2010, y Bangladesh, Noruega y Suiza durante la celebración del encuentro en Vientiane, Laos, en noviembre de 2012, con lo que se elevaba a 49 el número total de miembros hasta esa fecha.

Además de las Cumbres, también se han celebrado Reuniones Ministeriales para tratar temas internacionales, económicos, financieros, medioambientales, y culturales y de educación, organizados por los ministros de los diferentes países. En el ámbito cultural, se han celebrado cinco Encuentros Ministeriales hasta 2012, el último celebrado en la ciudad de Yogyakarta, Indonesia. Los Encuentros Medioambientales se han tratado hasta en cuatro ocasiones, la última celebrada en mayo de 2012 en la ciudad de Ulan Bator, Mongolia.

Por otra parte, los Encuentros de Finanzas y de Asuntos Exteriores son los que han contado con un número mayor de celebraciones. En 2012, el foro de finanzas se celebraba en la ciudad de Bangkok, Tailandia, mientras que los temas internacionales se trataron en la ciudad de Gödöllő, Hungría, en junio de 2011. Por último, los encuentros de Educación se han celebrado hasta 2012 en tres ocasiones, el último celebrado en la ciudad de Copenhagen, Dinamarca, en mayo de 2011, mientras que los Encuentros en cuestiones de Ciencia y Tecnología solamente se han celebrado en una única ocasión en la ciudad china de Beijing, en octubre de 1999.

La participación española en la celebración de este tipo de eventos se ha producido hasta en dos ocasiones, la primera en junio de 2002 como sede de la celebración del IV Encuentro de Ministros de Exteriores y, más recientemente, en abril de 2010, para acoger el IX Encuentro de Ministros de Finanzas.

---

<sup>24</sup> <http://www.aseminfoboard.org>

- **ASEF (*Asia-Europe Foundation*)**<sup>25</sup>. La Fundación Asia-Europa es la única institución permanente de ASEM y está creada con las contribuciones voluntarias de sus gobiernos Miembros para proyectos con sus socios de la sociedad civil de Asia y Europa. La misión de ASEF es promover un mayor entendimiento mutuo entre personas de Asia y Europa a través del establecimiento de relaciones intelectuales, culturales e interpersonales que refuercen los vínculos entre Asia y Europa.
- **Foro España-China**<sup>26</sup>. Es un instrumento de promoción de las relaciones bilaterales entre España y la República Popular de China constituido el 7 de julio de 2003 mediante la firma de un Memorando de Entendimiento por parte de los Presidentes Juan Antonio Samaranch, Marqués de Samaranch, por parte española, y Hu Qi Li, Ex Vicepresidente de la Conferencia Consultiva del Pueblo Chino, por parte china.

Se constituye como principal actividad de la Fundación Consejo España-China, formalmente constituida el 12 de mayo de 2004. Los encuentros se realizan en sesiones de una jornada y media de duración con sesiones de trabajo de cuatro comités simultáneos que abordan el ámbito político, económico-comercial, cultural-educativo, y deportivo. Hasta 2012, se han celebrado seis ediciones que alternan entre China y España la sede de acogida del encuentro, comenzando con la celebración en 2003 en la ciudad china de Beijing, para pasar en años posteriores a los encuentros celebrados en 2004 en Barcelona, Shanghai en 2006, Madrid en 2007, Chengdu en 2009 y Barcelona en 2011.

- **ESADE China Europe Club**<sup>27</sup>. Desde su constitución en 2012<sup>28</sup> y bajo la presidencia de Javier Solana, la vicepresidencia de Javier Santiso y la dirección de Ivana Casaburi, el Club ESADEgeo analiza las oportunidades de colaboración empresarial entre España y Europa con China, atendiendo asimismo a los problemas a los que se enfrentan las compañías chinas que quieren invertir en España, razón por la que a este Club están adscritos todas las multinacionales chinas instaladas en Europa.
- **Visitas de Estado a España**. Desde que los Reyes de España, Don Juan Carlos y Doña Sofía, realizaran la primera visita de Estado a China en 1978, no sería hasta 1984 cuando el Presidente Chino, Li Xiannian, realizara el primer viaje oficial a nuestro país, 35 años después de la

<sup>25</sup> <http://www.asef.org>

<sup>26</sup> <http://spain-china-foundation.org>

<sup>27</sup> <http://www.esadegeo.com/china-about>

<sup>28</sup> "ESADE crea primer Business Club empresas chinas para facilitar entrada España", *Expansión*, 12 marzo 2012.

proclamación de la República Popular de China. El incremento de las relaciones bilaterales propició que se intensificaran posteriormente las visitas, destacando las de los Presidentes Jiang Zeming en 1996 y Hu Jintao en 2005, intercaladas con otras tantas visitas de los Primer Ministro y Viceprimer Ministro del país, demostrando de esta forma el buen estado de las relaciones bilaterales.

Una de las claves de la buena relación que mantiene España con China procede, principalmente, de la política mantenida por el gobierno español durante los sucesos de Tiananmen el 4 de junio de 1989, con una política más moderada que la que adoptaron el resto de líderes europeos, que apoyaron duras sanciones y que provocaron el aislamiento de China. España consideró que la mejor forma de favorecer la democracia debía ser por la vía de la integración en la comunidad internacional. Este hecho tuvo el efecto de que la imagen de España en China mejorara tras esta actuación, que se vio ratificada con la visita a China en 1990 del ministro español de Asuntos Exteriores, Francisco Fernández Ordóñez, primera visita de un representante de la UE tras los sucesos de Tiananmen, a la que seguiría cinco años después la del Rey Juan Carlos I, primer monarca europeo en visitar China tras los sucesos de Tiananmen.

## ***INFORME DEL CONSEJO EUROPEO SOBRE LAS RELACIONES DE LA UE Y CHINA***

Uno de los grandes objetivos de China es recuperar el peso estratégico que considera que le corresponde por el papel destacado que representa su economía en la escena económica mundial, así como por el papel de socio político de primer orden en la colaboración con las mayores economías del mundo para la consecución de objetivos de trascendencia internacional. De ahí que impere la necesidad de que la UE cambie su visión anacrónica hacia China para que esté más en sintonía con el nuevo orden mundial y la posición que China representa en su conjunto.

Los datos mundiales de comercio mostraban ya en 2011 un giro importante en el orden hasta ahora establecido, al desbancar China como principal socio comercial de la Unión Europea al que había sido el líder indiscutible hasta la fecha, Estados Unidos.

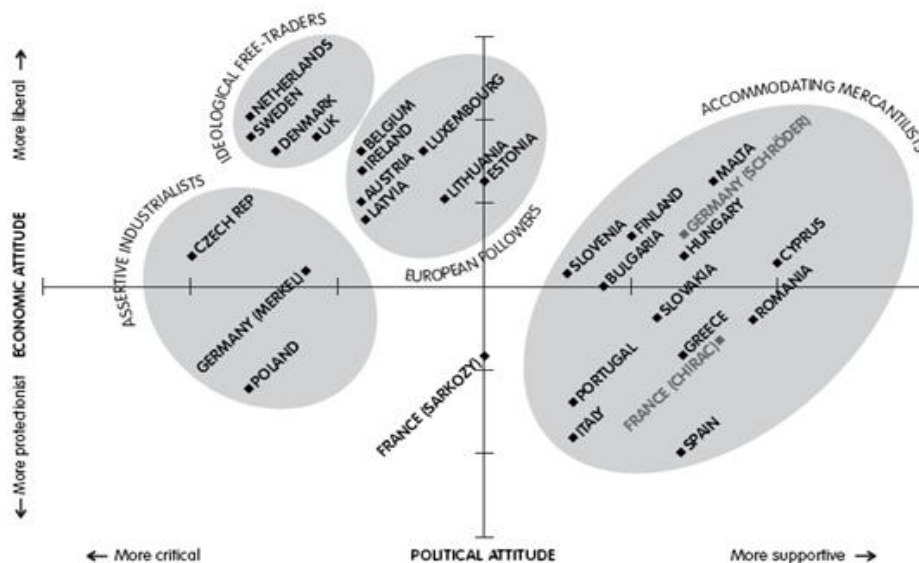
El estudio elaborado en 2009 por John Fox y François Godement para el ECFR (European Council on Foreign Relations) parte de la visión de que la estrategia de la UE hacia China está obsoleta y basada en la creencia de que la Unión Europea puede facilitar al gigante asiático los instrumentos institucionales necesarios que supongan una mejora en las leyes y en la democratización de sus políticas.

En este sentido, el informe del Consejo Europeo muestra el estado de las relaciones entre la UE y China desde una visión de lo que China representa en la actualidad como socio comercial y estratégico para el desarrollo de las 27 economías que integran la Unión Europea. También contempla la relación de socio político de primer nivel con el que cooperar en temas de máxima preocupación global, como son los temas concernientes al cambio climático, la proliferación de armas nucleares o la reconstrucción de la estabilidad económica, entre los más destacados.

No obstante, el informe también recoge las discrepancias existentes en el enfoque que cada uno de los Estados Miembros de la UE confieren a su relación con China. Se desprende de este análisis que no existe, por tanto, una visión de conjunto, sino más bien una relación unilateral de los 27 Miembros frente a un único interlocutor. Del resultado de agrupar a los 27 Estados Miembros en pequeños grupos, atendiendo al enfoque que muestre cada país en su relación con China, se obtienen las directrices maestras que recomienda el estudio para actualizar y mejorar la relación de la UE con China, no sólo en su conjunto, sino también a nivel individual, planteando ciertos comportamientos identificados como acciones de mejora.

La figura 36 agrupa los 27 Estados Miembros según la visión del estudio, identificando en cuatro grandes grupos denominados *Industriales asertivos*, *Libre comerciantes ideológicos*, *Mercantilistas complacientes* y *Seguidores europeos*, según sean las políticas puestas en marcha por los diferentes gobiernos de cada país en su relación con China. Este esquema muestra, no obstante, la relación de cada país con el gigante asiático en el momento del estudio, donde cualquier cambio futuro de gobierno supondría un cambio de actitud y, por tanto, un cambio en la asociación con un determinado grupo al que está adscrito. Según esta agrupación, las principales características que identifican la actitud de los Estados Miembros de cada grupo serían:

**Figura 36.**  
**Actitud de los Estados de la UE hacia China antes de la crisis**



FUENTE: European Council on Foreign Relations (2009).

- **INDUSTRIALES ASERTIVOS (*Assertive Industrialists*).** Es el grupo más pequeño de los cuatro, y está formado por Alemania, Polonia y la República Checa. Se considera que es el único grupo que desea mantener una relación altamente participativa con China, tanto en el plano político como en los asuntos económicos, de modo que están dispuestos a presionar a China con determinadas demandas sectoriales, iniciar medidas proteccionistas *anti-dumping* frente a acciones poco adecuadas por parte de China, y a amenazar con otras acciones comerciales.
- **LIBRE COMERCIANTES IDEOLÓGICOS (*Ideological Free-Traders*).** Este grupo está formado por los Estados de Dinamarca, los Países Bajos, Reino Unido y Suecia, los más dispuestos a presionar a China en temas políticos y claramente opuestos a restringir su comercio. La oposición de este grupo a tomar cualquier tipo de gestión en los temas comerciales hace difícil alcanzar un consenso en la actitud de la UE como respuesta homogénea y centralizada hacia China.
- **MERCANTILISTAS COMPLACIENTES (*Accommodating Mercantilists*).** Es el grupo más numeroso y está formado por Bulgaria, Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, España, Finlandia,

Grecia, Hungría, Italia, Malta, Portugal y Rumania. Este grupo de Estados se identifican con la creencia de que el mantenimiento de unas buenas relaciones políticas con China conducirán a un beneficio comercial. De forma similar a la política que persiguen los *Libre comerciantes ideológicos*, los *Mercantilistas complacientes* se oponen a cualquier tipo de presión en temas políticos hacia China, lo que de nuevo hace imposible que la Unión Europea se pronuncie con una sola voz y debilita, por tanto, la posición de la política bilateral con China.

- **SEGUIDORES EUROPEOS (*European Followers*)**. El último grupo lo forman los Estados de Austria, Bélgica, Estonia, Irlanda, Letonia, Lituania y Luxemburgo, y se les identifica como aquellos que tienen el espíritu europeo más marcado, aunque desde una visión más de seguidores que de líderes. En el enfoque de sus relaciones internacionales, no consideran su relación con China como prioritaria, de manera que confían en las instituciones europeas para cualquier tipo de presión que se deba abordar en los temas concernientes a su relación bilateral.

Frente a esta Unión Europea tan diversa y dividida, el informe identifica tres tácticas adoptadas por China en su relación con los Miembros de la UE. Partiendo de la visión pragmática que caracteriza la política de China, la relación con la región se realiza desde el mantenimiento y predisposición para el diálogo, aunque finalmente no se consensuen acciones para cerrar un acuerdo. En este escenario, China se beneficia de la asimetría<sup>29</sup> entre sus propios sistemas fuertemente centralizados y el mercado europeo claramente aperturista, así como que una UE ideológicamente dividida beneficia a China al imponerse un modelo de negociación individual y no grupal.

Sin embargo, de entre los 27 Miembros, China mantiene una relación más activa y relevante con el grupo denominado como los *3 Grandes*, formado por Alemania, Francia y Reino Unido, relación que no está exenta de resortes políticos y con un desarrollo *vis a vis* muy específico. En el caso de Reino Unido, a pesar de su predisposición a la apertura de los productos chinos a los mercados europeos, no ha tenido tanto éxito, en contrapartida, en la consecución de que China realice acciones aperturistas en su sector de servicios financieros o incremente su compromiso con las instituciones globales como el FMI.

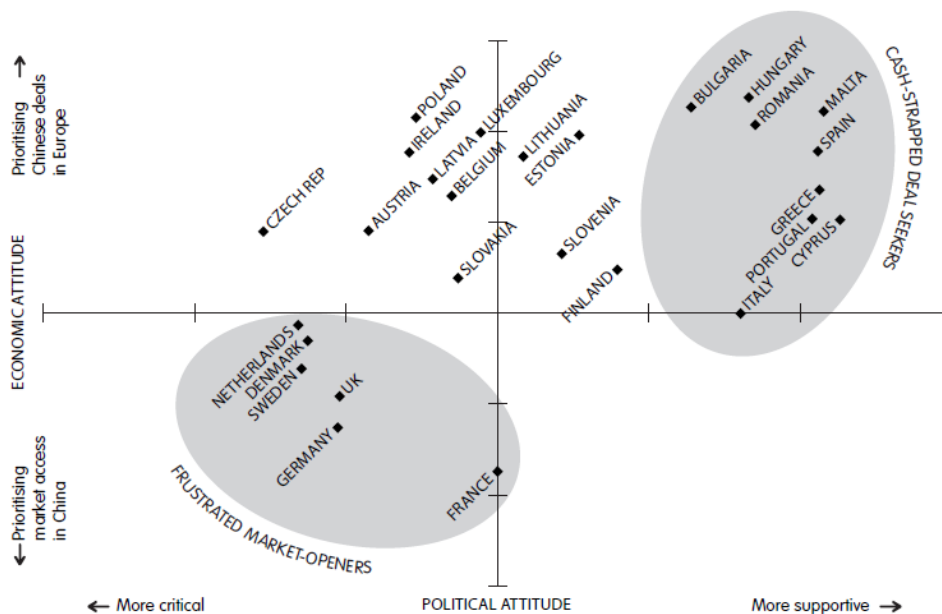
---

<sup>29</sup> TEJELLO, C. (2009), "La UE y China: Una relación en busca del equilibrio", *Boletín Económico de ICE, Ejemplar dedicado a China: El socio emergente*, No. 2972, 1 al 15 de septiembre, 21-35.

En el caso de Francia, las desavenencias en la relación diplomática motivadas por las críticas del gobierno galo sobre temas relacionados con la situación de los derechos humanos en China y el caso del Tíbet han motivado que se deteriore la relación bilateral con el gigante asiático. Por último, en el caso de Alemania, su importante relación comercial no se ha visto gravemente deteriorada por las peticiones de su Canciller, Angela Merkel, de un mayor respeto y protección de los derechos humanos, en su mayoría ampliamente ignorados por el gobierno chino. Del resto de países europeos, otros casos destacados son el de España e Italia, cuyo respaldo a las acciones *anti-dumping* no han supuesto, sin embargo, una mejora en las prácticas comerciales de China.

En una edición posterior del mismo estudio en 2011, una vez pasados los mayores efectos de la crisis económica de 2008, se vuelve a realizar el estudio de actitudes de los países Miembro de la UE para ver en qué medida ésta ha hecho modificar la visión que cada país europeo tiene en sus relaciones con China. En esta ocasión, se observa que el posicionamiento de las economías europeas respecto a su relación con China se modifica significativamente respecto al anterior estudio, configurándose un nuevo esquema de grupos afines según se muestra en la figura 37.

**Figura 37.**  
**Actitud de los Estados de la UE hacia China después de la crisis**



FUENTE: European Council for Foreign Relations (2011).

Lo que se presenta en esta visión renovada de las relaciones de los países europeos con China es que la nueva situación que aflora debilita aún más si cabe la posición de Europa hacia China.

Aunque un gran número de países presentan ahora cierto interés por mantener relaciones con Beijing y quieren participar de las discusiones sobre China, este objetivo sigue quedando fuera del ámbito de una propuesta unificada de política europea. Por otra parte, también resulta interesante comprobar que la tendencia de China sigue siendo la de seguir su acercamiento de forma bilateral con cada país europeo, lo que fragmenta un posible liderazgo de la Unión Europea en su conjunto.

Este cambio de paradigma se traduce, por tanto, en una nueva agrupación de los países europeos en dos grandes dimensiones actitudinales, reduciéndose a la mitad el número de grupos que se identificaban en el estudio anterior. Por una parte, estarían los denominados "*Frustrated market-openers*" donde tienen cabida los países que más dinámicamente han establecido relaciones bilaterales con China con visiones aperturistas del mercado, entre los que se encuentran Alemania, Francia, Dinamarca, los Países Bajos, Reino Unido y Suecia. Las aspiraciones de este grupo frente a una política unificada con China quedarían minadas, sin embargo, por los países que actualmente tienen problemas de liquidez, los denominados "*Cash-strapped deal seekers*", que previamente habían mirado con cautela al mercado chino por sus bajos costes de producción y que, sin embargo, ahora lo contemplan como alternativa a los préstamos de Europa y del FMI. En este grupo, se encontrarían países como Bulgaria, Chipre, España, Grecia, Hungría, Italia, Malta, Portugal y Rumanía.

Al margen de estos dos grandes grupos actitudinales, estarían otros países que el estudio no los adscribe a ninguna filosofía homogénea de conducta respecto a su actitud con China, aunque en cuestiones económicas estarían a favor de priorizar los acuerdos en Europa con el gigante asiático. Entre los que son moderadamente críticos, destacan Austria, Bélgica, Eslovaquia, Irlanda, Letonia, Luxemburgo, Polonia y República Checa, mientras que los que se caracterizan por tener una actitud más comprensiva hacia China estarían Estonia, Eslovenia, Finlandia y Lituania.

## **LIBRO BLANCO SOBRE CHINA EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE**

A finales de 2008, el Ministerio de Asuntos Exteriores del gobierno chino publicaba el primer Libro Blanco que venía a poner de relieve la importancia que América Latina y el Caribe (ALC) representa

para el desarrollo futuro de China, dentro de un marco internacional multipolar y un entorno económico globalizado.

Con la edición del Libro Blanco se establecían las líneas directrices bajo las que se enmarcan las relaciones entre China y ALC potenciando los planos de actuación en el campo político, económico, en aspectos culturales y sociales, y en asuntos judiciales, de paz y seguridad. Según establece el Libro Blanco, los objetivos principales que pretende el plan estratégico están en relación a la cooperación y comprensión, donde primen los principios de igualdad, beneficio mutuo y común desarrollo con América Latina y el Caribe, destacando las siguientes acciones en estos ámbitos:

- Promover respeto y confianza mutua y ampliar intereses comunes, en base a los cinco principios de coexistencia pacífica que establece China en una relación de igual a igual: respeto mutuo a la soberanía e integridad territorial, no agresión, no intervención del uno en los asuntos internos del otro, igualdad y beneficio mutuo, y coexistencia pacífica.
- Profundizar en la cooperación y consecución de resultados *win-win*. Se anima a que ambas partes aprovechen sus respectivas fortalezas, utilizando el potencial de la cooperación, en aras de convertirse en socios en la cooperación económica y el comercio para beneficio mutuo y desarrollo común.
- Existe un fuerte propósito de ampliar los intercambios culturales y personales entre las partes.
- La base política sobre la que se establecen y desarrollan las relaciones entre China y el resto de países y organizaciones pertenecientes a ALC será la que se ampara en el reconocimiento del principio de "una China", sin tener en cuenta, por tanto, el reconocimiento a Taiwán en sus relaciones bilaterales.

Estos principios de actuación trasladados a los diferentes ámbitos de cooperación pretenden alcanzar los siguientes objetivos:

- En el campo político, establecer intercambios de alto nivel con los líderes de los países ALC y con las instituciones y organismos del ámbito legislativo a múltiples niveles y a través de varios canales, así como el incremento de la cooperación en asuntos internacionales, principalmente. En el ámbito de la diplomacia, las iniciativas orientadas al mantenimiento

de la paz, la seguridad y los asuntos judiciales serían las cuestiones clave de la cooperación, donde la intención de China es desplegar una estrategia ganadora *win-win* entre ambas regiones bajo el amparo de un desarrollo pacífico.

- En el campo económico, se pretende fortalecer diferentes ámbitos de cooperación donde prime el espíritu de igualdad y beneficio mutuo cuando se planteen acciones para expandir y equilibrar el comercio multilateral y la mejora de la estructura de comercio. En el ámbito de la inversión, el gobierno chino estaría interesado en animar las inversiones chinas en los sectores más relevantes de la manufactura, agricultura, energía, recursos minerales, infraestructura y el sector servicios en ALC. Por último, en el marco de la cooperación financiera, el objetivo sería animar a los bancos comerciales chinos a que desplegasen sucursales en América Latina y el Caribe.
- En el campo de las relaciones culturales y sociales, las iniciativas se centran, principalmente, en potenciar activamente acuerdos de cooperación en diferentes ámbitos. En este apartado, estarían contempladas acciones para la mejora de la cooperación consular, la protección del medio ambiente, la mitigación de la pobreza, y la ayuda y asistencia humanitaria, entre otras.

De entre todos estos entornos de colaboración, el más destacado, si cabe, es el que está orientado a incrementar las relaciones comerciales y de inversión entre China y ALC, por la acuciante necesidad de la primera de buscar recursos naturales que le permita mantener el desarrollo económico tan exitoso que ha alcanzado en las últimas décadas. Gracias a esta vía de cooperación, China aprovecharía la mejora en el entendimiento común y la cooperación para impulsar estrategias renovadas de política exterior con los países que siguen ofreciendo su apoyo político a Taiwán en detrimento de China.

## **MODELOS DE TRIANGULACIÓN PROPUESTOS**

En los diversos estudios que existen sobre la iniciativa de triangulación España-China-América Latina, se abordan diferentes ámbitos de actuación donde el planteamiento de un modelo triangular

beneficiaría a que España reforzara aún más sus vínculos latinoamericanos en su papel de propulsor hacia y desde América Latina y el Caribe de la plataforma de cooperación que se plantea con los países asiáticos, especialmente con China. No obstante, aunque expertos como Bustelo (2009) consideran que la idea del salto español desde América Latina hacia Asia no parece que sea un escenario muy realista, a continuación se desarrolla, en orden cronológico, el alcance de los modelos que se han propuesto, destacando los retos que cada uno presenta en una potencial dinámica triangular.

- i. Como punto de partida, tomaremos la propuesta de Soler (2003), que plantea los factores que deciden el modo de entrada en un nuevo mercado, destacando tres aspectos importantes. En primer lugar, identifica las ventajas de localización que lo hacen atractivo para la empresa; en segundo lugar, las ventajas de propiedad, que reflejan la superioridad de sus productos respecto a los de los competidores de otros países. Y, finalmente, las ventajas de la internalización, al resultar más beneficioso para la propia empresa explotar estas ventajas de propiedad dentro de la propia organización.

De los tres tipos de ventajas, las de propiedad son el elemento que más deben explotar las empresas españolas para hacer más atractiva a la vertiente asiática la inversión en el mercado local. Cualquier acción conjunta en mercados en los que las empresas españolas sean un referente regional como, por ejemplo, el mercado latinoamericano, daría viabilidad al puente Asia-España con proyección hacia América Latina. En este contexto, la participación de las empresas españolas en las instituciones y organismos más importantes del eje Asia-Pacífico daría viabilidad al puente Asia-América Latina hacia España.

Las experiencias empresariales en China aportan varios testimonios sobre los costes de implantación en los que se incurre en destino, además de servir de modelo para la elección del tipo de filial que mejor satisfaga los objetivos de la empresa. Según lo que se ha aprendido en estos ejemplos de implantación en China, se apostaría por comenzar con un enfoque de *joint-venture* (fundamentalmente recomendado por las diferencias culturales existentes y el desconocimiento del mercado chino), para pasar después a un modelo de propiedad único sin socio chino.

No obstante, la experiencia empresarial en el mercado chino desde 1986, y la creación de oficinas de apoyo y otros organismos de referencia, han permitido afrontar el proceso de internacionalización sin la obligación de un socio local. No sería éste el caso, sin embargo, en

sectores más estratégicos como el de las telecomunicaciones, la banca y la energía, fuertemente regulados por el Gobierno chino, cuya apertura a la inversión extranjera no comenzaría hasta la adhesión de China a la OMC en 2001.

En estos casos, la relación empresarial se materializa con pequeñas adquisiciones sobre la empresa china, siendo Telefónica y BBVA los ejemplos españoles más destacados. En el caso de la operadora de telecomunicaciones española, la alianza estratégica con el socio chino comenzaría con la compra de una participación inicial en la operadora China Netcom del 2,99 por ciento del capital de ésta<sup>30</sup> que, tras la fusión entre las operadoras China Netcom y China Unicom en la operadora resultante China Unicom, se alcanzaría un máximo del 9,7 por ciento en 2011. Sin embargo, en 2012 se acometería la venta del 4,56 por ciento de la participación en la operadora china como medida para aumentar la flexibilidad financiera, con lo que la operadora española todavía conservaría una participación del 5,01 por ciento y el Presidente de Telefónica, César Alierta, seguiría siendo miembro del Consejo de Administración de China Unicom<sup>31</sup>.

Otro caso destacado es el del BBVA, que llegaría a alcanzar el 15 por ciento del capital del banco chino CITIC<sup>32</sup> en 2009, aunque después tuviera que abordar también una reducción de la participación hasta el 5,1 por ciento en 2013 como medida para mejorar la solvencia financiera<sup>33</sup>. La operación llevada a cabo por BBVA es la mayor realizada hasta la fecha por un banco español en China y uno de los mejores ejemplos de triangulación, en el cual un operador, mediante su franquicia latinoamericana y su despliegue en China, se convierte en un intermediario entre China y el continente europeo.

Para los procesos operativos de la filial, Soler apuesta por una gestión de marketing que contemple posibles adaptaciones en la estrategia de marca y productos globales a las características lingüísticas del idioma chino, así como la protección de las patentes. Respecto a la gestión de los recursos humanos, su propuesta de sustituir con el tiempo los expatriados por personal local formado por los primeros, se ha convertido en una de las mejores prácticas elegida por las empresas españolas que han abierto negocio en el mercado chino.

---

<sup>30</sup> "Telefónica compra el 2,99% de China Netcom y negocia un acuerdo de cooperación", *Sala de Prensa Telefónica*, 1 julio 2005.

<sup>31</sup> En octubre de 2014 se volvería a realizar una venta de los títulos de la operadora china, representativa del 2,5 por ciento del capital de la sociedad. Con esta nueva operación de Telefónica para reducir la deuda, la participación final en China Unicom queda reducida al 2,51 por ciento, manteniendo el compromiso con los objetivos fijados en la alianza estratégica, y tanto César Alierta, Presidente de Telefónica, como Chang Xiaobing, Presidente de China Unicom, mantienen un puesto de consejero en cada una de las respectivas empresas.

<sup>32</sup> BBVA, "BBVA eleva hasta un 15% su participación en China Citic Bank", *BBVA Nota de Prensa*, 3 diciembre, 2009.

<sup>33</sup> ROMANI, M. "BBVA vende el 5,1% de Citic con minusvalías de 120 millones pero mejora la solvencia", *Expansion.com*, 17 octubre 2013.

- ii. Otro estudio de interés es la propuesta de Montobbio (2004), que plantea un modelo de triangulación en los ámbitos económico, político y cultural, así como en otros ámbitos complementarios como la cooperación para el desarrollo, los medios de comunicación y la triangulación virtual. En definitiva, seis campos de actuación en los que desarrollar una amplia variedad de iniciativas que refuercen la estrategia triangular con actuaciones muy concretas.

En el caso particular de la triangulación económica, Montobbio aboga por aprovechar la presencia y capacidad inversora de España en América Latina como atractivo para promover el establecimiento en España de empresas asiáticas interesadas en la doble proyección hacia España y la Unión Europea, por una parte, y hacia América Latina y el Caribe, en una segunda derivada. Así, nuestra actitud inversora en las diferentes regiones latinoamericanas sería una buena referencia para proyectar la imagen de España en Asia Pacífico.

Respecto a cómo plantear el esquema de la triangulación política, Montobbio aboga por presentar un modelo distribuido en dos planos. En el plano bilateral, tendría cabida introducir la agenda y problemática de Asia Pacífico en las relaciones de España con América Latina, así como la de la región latinoamericana en las relaciones que tuviera nuestro país con Asia Pacífico. Cuando se tratara de impulsar el plano multilateral, el planteamiento sería impulsar las relaciones triangulares en el marco de los foros y las organizaciones multilaterales.

Complementariamente a estos dos planos, Montobbio también plantea la posibilidad de crear algún foro o nuevo mecanismo que tratara la problemática de la triangulación con vocación similar a las jornadas de triangulación celebradas de forma alterna en Madrid y Barcelona entre 2001-2006. Las primeras ponencias se editarían con posterioridad en el Informe para la Secretaría de Estado de Asuntos Exteriores *Triangulación: posibilidades de aumentar las relaciones de España con Asia Oriental en/a través de América Latina*, que correría a cargo de Pablo Bustelo (2001) con la colaboración de José Ángel Sotillo<sup>34</sup>, publicado como libro en 2002 con el título *La cuadratura del círculo: posibilidades y retos de la triangulación España-América Latina-Asia Pacífico*.

Finalmente, desde la variante de triangulación cultural, Montobbio se plantea impulsar el idioma español como lengua universal de cultura y de negocios aprovechando su creciente demanda en Asia Pacífico, además de llevar a cabo acciones comunes entre España y América Latina para su promoción y difusión en Asia Pacífico. La componente cultural se encargaría,

---

<sup>34</sup> El programa y las ponencias de todas las ediciones de las jornadas de triangulación se pueden consultar en la página Web de Casa Asia: <http://www.casaasia.es/triangulacion/cast/main.html>

asimismo, del fomento de las becas para ciudadanos asiáticos en España y el impulso de las actividades de Casa Asia, así como la posibilidad de buscar sinergias en los programas de investigación y estudios sobre Asia Pacífico entre España y América Latina. Otros puntos de interés irían por la vía de la cooperación cultural triangular, en el marco cultural que aporta FOCALAE y la consideración de las relaciones con Filipinas.

De las seis Jornadas de Triangulación mencionadas anteriormente, las primeras estuvieron organizadas por la Secretaría de Estado de Asuntos Exteriores en la Casa de América, para después organizarse gracias a la labor conjunta de Casa América (en Madrid) y Casa Asia (en Barcelona), de ahí la alternancia en las sedes de celebración.

- iii. El concepto de España como plataforma de negocios para las empresas chinas que necesitan coordinar el desarrollo de negocio con las filiales de empresas españolas en América Latina es el tema elegido en el análisis que hace Arias (2005) sobre la triangulación. Telefónica es el ejemplo utilizado para demostrar la importancia que tiene para las empresas chinas contar con socios en América Latina que puedan ayudarles a alcanzar economías de escala.

No obstante, estas oportunidades existen en la medida en que las empresas chinas necesiten entrar en el mercado latinoamericano de la mano de socios españoles, lo cual no siempre es el caso. La motivación inversora de las empresas chinas y de las multinacionales españolas es totalmente complementaria, puesto que las primeras se orientan a asegurar el acceso a las materias primas y a buscar nuevos mercados en sectores de bienes de equipo y consumo, mientras que las segundas se concentran fundamentalmente en el sector servicios.

No existe, por tanto, riesgo competitivo aparente, y las opciones de cooperación se reducen más a nichos de oportunidad donde se puedan encontrar sinergias, teniendo en cuenta que tanto las empresas chinas como las españolas están en América Latina con el objetivo de quedarse.

De ahí que la apuesta de triangulación de este estudio se oriente más a desarrollar proyectos conjuntos en América Latina que ayuden a mejorar el conocimiento mutuo entre empresas chinas y españolas, lo que podría eventualmente dar pie al desarrollo de otra vertiente de oportunidades de negocio en China aún no exploradas, y que dicha colaboración económica en América Latina fortaleciera la presencia de empresas españolas en China.

De hecho, el autor contempla la triangulación solamente a nivel de empresa, como una dinámica de abajo arriba, considerando difícil que la triangulación como planteamiento de acción institucional se corresponda con los dinámicos y complejos flujos entre España, China y América Latina.

- iv. Con posterioridad, el mismo Soler (2007) aborda de nuevo la idea de triangulación con una visión ampliada del concepto. Aborda, por una parte, la cuestión asociada a minimizar los costes de transacción asociados al comercio y a los negocios internacionales que, aunque en caída drástica por el efecto de la globalización, se podrían minimizar en una relación triangular. Las barreras más significativas las encuentra, sin embargo, en el plano político, en la relación bilateral entre países, mientras que en el plano económico contempla diferentes tipologías de triangulación según factores de costes de transporte, barreras comerciales, ventajas fiscales y diferencias culturales que se amplían a continuación:
- En el ámbito de las infraestructuras y costes de transporte, Soler analiza la aparición de *hubs* o centros de distribución especializados desde y hacia los cuales resulta más económica la expedición por la agregación de volúmenes. En este modelo, el canal de Suez sería la alternativa al de Panamá en el tránsito entre Asia y América, así como en el transporte aéreo, las conexiones de Madrid con América Latina serían el *hub* aéreo más idóneo entre Asia y América Latina.
  - Otro de los puntos importantes a estudio que se plantean es la problemática de las barreras al comercio internacional, donde abundan los acuerdos comerciales definidos por Bhagwati como "espaguetis" (*spaghetti bowl*) que generan relaciones *hub and spokes*. En este modelo, las empresas, en lugar de servir directamente a un mercado, se instalan en un país para beneficiarse de un Tratado de Libre Comercio (TLC) que les permita reducir la tasa impositiva por aranceles y las restricciones cuantitativas respecto de una relación directa.
  - Respecto a lo que a impuestos e incentivos fiscales de los estados se refiere, el autor comenta que éstos posibilitan un tipo de triangulación fiscal de acuerdos de doble imposición (ADI), que evitan o minimizan la carga fiscal sobre los rendimientos repatriados de los países miembros de los acuerdos.
  - Por último, se contemplan las diferencias culturales como motor que contribuya a la triangulación de recursos dentro de las empresas. Con este modelo, España tendría a

Europa y Norte de África como mercados naturales desde una visión geográfica, mientras que América Latina lo sería desde una visión lingüística.

En resumen, y según las conclusiones del autor, España no se posiciona ante todas las posibilidades de triangulación de la misma forma, existiendo casos donde las fortalezas son evidentes, mientras que las debilidades hacen muy compleja la posibilidad de plantear una triangulación efectiva, entre las que destacan:

- La situación geográfica de España como puente natural de entrada a Europa es una fortaleza geoestratégica que resulta imprescindible manejar y gestionar adecuadamente.
  - La pertenencia de España como Estado Miembro de la Unión Europea dificultaría una posible triangulación fiscal al carecer de competencias propias para cerrar acuerdos comerciales.
  - La triangulación cultural resulta evidente con América Latina, y más compleja con Asia.
  - Entre todas las opciones, la triangulación empresarial es la que sin duda tiene más opciones. Sobre este punto, y retomando los conceptos de triangulación presentados en su primer estudio, Soler afirma que las ventajas de propiedad inherentes a las empresas adquieren un creciente peso frente a las ventajas de localización propias de estados y territorios, concluyendo, en definitiva, que la triangulación no obedece a un solo factor.
- v. Desde el punto de vista de la importancia de América Latina en el escenario triangular, su ventaja competitiva más reseñable es la cercanía con su principal mercado, Estados Unidos. Aunque la distribución sectorial de las exportaciones latinoamericanas y asiáticas se caracteriza por su complementariedad, más que por su competitividad, existen dos factores diferenciadores de ventaja competitiva de los países latinoamericanos respecto a sus competidores asiáticos, que son el factor distancia y el factor tiempo hacia sus principales mercados, en especial hacia Estados Unidos. No obstante, la mayoría de los países latinoamericanos carecen de la calidad de las infraestructuras necesarias para que estos factores supongan activos competitivos y comparativos claves.

Según indica el estudio del OPEX (Observatorio de Política Exterior Española) (2007), los altos costes de transporte no sólo se deben a la distancia, sino también a la calidad de las infraestructuras.

Otra oportunidad importante en la triangulación se plantea desde la posibilidad de que España se convierta en *hub* empresarial para empresas chinas en vías de internacionalización, de modo que las multinacionales emergentes encuentren atractivo asentar sus matrices europeas en España, como es el caso de muchas grandes multinacionales que se han asentado en Reino Unido, Alemania, Francia o Suiza. No obstante, la ventaja para España en este modelo sería la oportunidad de jugar la baza latinoamericana como pasarela para las multinacionales emergentes asiáticas.

- vi. Otro de los estudios interesantes que aborda la perspectiva de la triangulación es el elaborado por el Parlamento Europeo (2008). Analizando las opciones de la iniciativa española en el ámbito de la triangulación, se considera que España tiene grandes déficit en su relación con Asia, mientras que al mismo tiempo es la plataforma casi natural de una posible triangulación Europa-América Latina-Asia, que vendría respaldada por algunos de los cambios en el nuevo orden internacional que ratificarían este enfoque hacia la triangulación, más incluso que los propios argumentos españoles. Desde este escenario, el estudio analiza el aspecto de la globalización desde la década de los noventa con la aparición de los denominados países emergentes, entre los que destacan los BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica), según la nomenclatura de Goldman Sachs, así como otros foros u organizaciones como ASEM y APEC.

Un aspecto a destacar que presenta el informe es la visión que se aporta sobre el "nuevo regionalismo y el interregionalismo", profundizando en las tres posibles variedades de este último. La primera serían las relaciones interregionales en un sentido estricto, basadas generalmente en un diálogo más o menos institucionalizado. Las denominadas relaciones transregionales serían la segunda variante, consideradas como plataformas de coordinación, entre las que destacarían las Cumbres Eurolatinoamericanas, y los foros ASEM y APEC. Por último, existiría un modelo mixto de relaciones entre grupos u organizaciones regionales y un tercer país, que sería el paradigma de este nuevo y creciente interregionalismo en pleno auge en las últimas décadas, con los ejemplos destacados de las relaciones UE-Asia y las de América Latina-Asia.

Partiendo de este modelo, el informe pone de manifiesto la carencia de un diálogo directo de América Latina, con la excepción de Brasil, con la agenda de la Unión Europea, ni desde un punto de vista económico ni político, a la vez que América Latina sigue teniendo como prioridad a su gran vecino del norte, Estados Unidos. Existiendo, como se aprecia, una falta de conexión entre dos de los grandes protagonistas del esquema internacional, la propuesta de triangulación española actuaría de puente entre los dos extremos, promoviendo experiencias en el diálogo trilateral, además de ser la plataforma para que España se incorpore de pleno en el diálogo con Asia.

No obstante, el informe del Parlamento Europeo enumera también una serie de factores objetores al éxito del diálogo triangular a tener en cuenta, a saber:

- Las relaciones euro-latinoamericanas se caracterizan por ser estructuralmente ya de una alta complejidad, de modo que cualquier elemento nuevo puede conllevar al bloqueo.
- Los diferentes procesos de desarrollo de las tres regiones remarcan su grado de heterogeneidad, a la vez que política, económica y socialmente se caracterizan por estar ampliamente fragmentadas. Esta situación imposibilita hablar con una sola voz, y la exclusión de algún miembro tiene el riesgo de molestar al resto de países.
- Para que las relaciones bilaterales sean fructíferas, se necesita un consenso mínimo, y con Asia existen muchos puntos de desencuentro respecto a temas como democracia o libertad de expresión, entre otros. Asimismo, las investigaciones apuntan a que los socios estratégicos no siempre son estabilizadores políticos en su región.
- En la cultura de diálogo existe una brecha significativa entre Europa y ALC, en un lado, y los países asiáticos, en el otro, lo que dificulta las negociaciones.
- La política exterior de China está dominada por intereses estrictamente económicos y focaliza su atención en el abastecimiento de materias primas, y la conquista de nuevos mercados para sus productos elaborados, y es este esquema de relación el que prevalece en los vínculos bilaterales de China en su relación con Europa y ALC.

Bajo el prisma de estas precauciones, el informe del Parlamento Europeo considera que la triangulación más prometedora sería la del diálogo político, animando a que la UE potencie su dimensión latinoamericana para acercarse a APEC. Asimismo, considera oportuno incorporar la

visión de Asia en el marco de las Cumbres y las relaciones UE-ALC, a la vez que éstas hacen lo propio en los procesos de ASEM y ASEF. Por último, el informe propone la organización de una reunión conjunta de dos o más de los foros interregionales existentes, donde tuvieran cabida la Cumbre Iberoamericana, FOCALAE, APEC y ASEM. No obstante, se muestra realista ante la cuestión de que los países establezcan relaciones directas sin necesidad de puentes y que tanto asiáticos como latinoamericanos se muestren escépticos ante el concepto de triangulación, además de que existen otros Estados miembro en la UE que han emprendido ya iniciativas respecto a las vertientes de una triangulación y sus interconexiones en el ámbito político.

- vii. A los estudios anteriores, se une el análisis que realiza Brañas (2008) en el que se propone la búsqueda de un "*isonegocio*" como estrategia de internacionalización. En la definición que realiza sobre este término contempla que "la triangulación debería ser una estrategia de la empresa; una nueva estrategia cuyo objetivo es buscar socios, *isonegocios*, en países donde está o no está presente para ir a terceros países, bajo el principio de que cada parte aportará su ventaja comparativa en producto, proceso, dirección, personal, conocimiento del mercado, promoción o cualquier otra de las variables del marketing" para tener éxito en terceros mercados.

De esta forma, Brañas concretiza dentro del ámbito empresarial un concepto algo abstracto, para lo cual considera que se necesita una acción formativa del personal designado en temas micro o macroeconómicos, a la vez que las instituciones de promoción e internacionalización deben lanzar estrategias propiamente triangulares.

Los elementos básicos de la triangulación que se consideran son bastante variados. Como pieza angular estaría el propio objetivo de la internacionalización, que incluiría de facto la implicación de las tres partes hacia el exterior. Para que exista la triangulación, se debería buscar a otro sujeto con objetivos similares (*isonegocios*) en un plano comercial, político y cultural ya existente, que desembocara en una política activa que conllevara al establecimiento de posibilidades reales de triangulación.

El modelo de Brañas se concreta con el análisis de ciertos parámetros e indicadores que evalúan la viabilidad de la estrategia triangular con empresas u organizaciones de un determinado país que disponen de las ventajas comparativas adecuadas que, junto con las propias, conforman las posibilidades óptimas para saltar a otros mercados. En este punto,

Brañas evalúa varios aspectos del peso mundial de las economías a estudio, las relaciones comerciales entre los miembros del triángulo, su principal red de proveedores y clientes, sectores de actividad comunes, e histórico de inversiones que permitan realizar un cuadro de mando de la estrategia de orientación triangular con definición de objetivos en el ámbito empresarial. Una vez establecidos éstos, faltaría dotar al proyecto de cierto impulso con actividades concretas, que aportaran consistencia al modelo con capacidad de adaptación en una estrategia a largo plazo.

Con este Modelo Triangular se persigue generar alianzas estratégicas entre los vértices del triángulo y lograr la cooperación y el desarrollo sostenible con beneficios (*isonegocios*) para las tres partes involucradas. En este esquema de relaciones, los dos países que buscan una cooperación activa en busca del *isonegocio* se consideran líderes empresariales, y se definen como el aumento del volumen de negocio en forma de comercio e inversión, en transferencia de conocimiento, desarrollo y aprendizaje, así como en gestión y explotación de las nuevas redes empresariales potenciales. En el plano político-económico se requiere, asimismo, de determinadas acciones de impulso de las relaciones internacionales para el fomento de ventajas competitivas y comparativas de cada país y actividades de promoción empresarial.

La metodología de implantación de este Modelo Triangular debe incorporar las tareas, responsables y roles, planes de acción y medición del éxito. Para esto, Brañas propone la creación de un Comité Triangular al que pertenecerían los Gobiernos Centrales y Provinciales, las Cámaras de Comercio, Institutos y Centros de Investigación, y los representantes del sector empresarial. De igual forma, propone un Forum Triangular que dote de un mayor dinamismo y promoción al Comité Triangular, y la creación de un Portal Triangular ubicado en Internet al que tengan acceso todos los integrantes.

El estudio concluye haciendo una reflexión de que existen escasos ejemplos que sirvan como referencia para estimular a las empresas en la búsqueda de la triangulación, remarcando la dificultad añadida de la promoción del concepto triangular en las PYMEs, así como la dificultad en la organización del propio Comité Triangular.

En la parte de las recomendaciones, Brañas recomienda que los poderes públicos cooperen entre sí para localizar los potenciales sectores y, dentro de ellos, los subsectores, e incluso las empresas, que pudiesen llegar a establecer *isonegocios*. Recomienda, asimismo, la promoción de la imagen de país tecnológico-comercial junto a la idea de la triangulación para facilitar que las PYMEs encuentren su *isonegocio* y por tanto una actividad triangular, a diferencia de las

grandes empresas que ya disponen de una estrategia triangular y que no siguen el modelo teórico planteado. Finalmente, propone que debería empezarse por los sectores en los que ya hay una cierta ventaja comparativa y unas empresas líderes, como la banca, el turismo, las comunicaciones o la energía.

- viii. En líneas generales, el estudio de INSEAD (2011), en colaboración con Casa Asia y el Ayuntamiento de Barcelona, profundiza en el estudio sobre la triangulación partiendo de la discusión teórica de Soler (2007), donde éste identifica cinco definiciones de posibles tipos de puentes o formas de triangulación, que después tienen subtipos, desde la visión comercial, financiera, empresarial, logística, fiscal y de conocimiento, con vistas en el capital humano.

Sin embargo, la idea de que estas definiciones se centran más en los mecanismos que facilitan un puente que en los objetivos mismos del puente, es lo que conduce a que el análisis se centre en proponer dos modelos más de triangulación posibles, siendo éstos el *puente de conocimiento* y el *puente financiero*. En el primer caso se englobaría a las empresas españolas que ofrecen servicios de negocio y asesoría en Asia, aprovechando la base de conocimiento que se tiene de los mercados naturales de América Latina. En el segundo caso, no se contemplaría en los acuerdos empresariales que el objetivo final fuera la propia expansión comercial, sino más bien el acceso a recursos financieros de empresas de un país para la financiación de proyectos en otro país. El rol de las empresas españolas sería, en este caso, el de actuar como intermediarios, socios o facilitadores de los acuerdos.

No se descartan, no obstante, otros modelos como el puente comercial, donde el socio español ofrece a sus socios asiáticos, a través de acuerdos empresariales, el acceso a sus mercados naturales (Europa y América Latina), a cambio de presencia comercial en Asia (generando una alianza horizontal), y a menudo en combinación con otras ventajas como la fabricación a bajo coste (generando una alianza vertical). De este modo, se pueden considerar bajo la definición de puente comercial varios subtipos, en función del tipo de asociación.

Profundizando en los modelos de categorización, los acuerdos empresariales horizontales serían parte tanto de puentes comerciales como de puentes financieros, e incluso logísticos, existiendo diferentes formas de realizar acuerdos comerciales. Existiría la opción de la compra de un porcentaje del capital de la otra empresa (caso de BBVA con CITIC Bank y Sinopec con la

filial de Repsol YPF en Brasil), y la compra de participaciones cruzadas (caso de Telefónica y China Unicom).

La estrategia de acuerdos empresariales seguida por Telefónica es un buen ejemplo de las diferentes modalidades que se pueden desplegar en las relaciones con socios y proveedores. En su rol de puente comercial, el acuerdo empresarial horizontal entre Telefónica y China Unicom posibilita que la operadora española, junto con su socio estratégico, accedan a los mercados asiáticos obteniendo sinergias fruto de los proyectos de colaboración suscritos entre ambos.

En la modalidad de alianza empresarial vertical, un ejemplo sería el que mantiene Telefónica con los proveedores chinos Huawei y ZTE, donde la primera sería el cliente que comercializa el bien final mientras que las empresas chinas hacen de proveedores, siendo la empresa española la que en su condición de facilitador triangular abriría las puertas a las empresas chinas al mercado de América Latina. En este caso, el estudio considera que la alianza de Telefónica sería el medio que facilita el puente comercial, y solamente se podría considerar un puente empresarial si Telefónica hubiera facilitado a ZTE y Huawei alguna alianza empresarial con alguna compañía latinoamericana.

Entre las áreas de oportunidad a futuro que se desprenden del estudio de INSEAD, cuatro son las materias a desarrollar en las que España posee un potencial destacado como puente entre Asia y América Latina, que son el turismo, los intercambios culturales y educativos, el sector de las energías renovables y el área de infraestructuras y construcción.

El estudio de INSEAD también afirma que la expansión de las multinacionales latinoamericanas ha pasado por establecer en España su plataforma como entrada a Europa, siendo Madrid el vínculo de conexión entre Europa, Oriente Medio y Asia, y teniendo como ejemplo a la francesa Alcatel, proveedora de equipos de telecomunicaciones que dirige su expansión latinoamericana desde su filial en España

En la misma línea, se sugieren los casos de China Unicom y CITIC, con sede en Londres para sus mercados regionales en Europa, como candidatas a trasladar sus sedes a Madrid tras los acuerdos alcanzados con Telefónica y BBVA, respectivamente, desde donde pudieran avanzar en sus objetivos de expansión por América Latina. Otra empresa candidata sería la china Sinopec que, tras su reciente asociación con Repsol YPF, podría trasladar su sede europea a España. Más claro son los casos de Huawei y ZTE, con los que Telefónica ya mantiene un

puente comercial como proveedores, para trasladar a la capital española sus sedes desde Londres, caso de Huawei, y desde París, caso de ZTE.

En el capítulo de recomendaciones, el citado estudio explora tanto el sector privado como el público, identificando oportunidades donde las empresas españolas encuentren su vía de internacionalización y crecimiento. Mientras que para el sector público las propuestas se circunscriben a la atracción de talento, el sector turismo y la identificación de ciudades como polos de atracción, para el sector privado las propuestas son algo más amplias, como son:

- Generar alianzas verticales con proveedores asiáticos para encontrar ventajas competitivas, y alianzas horizontales para explorar oportunidades conjuntas de negocio, buscando el acceso a otros mercados de bienes y servicios.
  - Localizar ventajas en los costes de producción para las PYMEs.
  - Mejorar la perspectiva de innovación, para que las empresas españolas accedan al que ahora mismo es el mayor centro de innovación mundial, y acceso a recursos financieros, para obtener financiación del gigante chino.
  - Conocer la cultura empresarial e identificar las mejores prácticas para negociar con empresas asiáticas.
- ix. Considerar que España está en el lugar adecuado para actuar de puente entre China y América Latina por su afinidad con la región en historia, idioma y cultura, es la opinión que desarrolla Jiang (2011) en su análisis sobre la triangulación. La vinculación de China en materia política con América Latina se remontaría a noviembre de 2008 tras la publicación del primer Libro Blanco, varios años después de que se firmara en 2003 el primer Libro Blanco con la Unión Europea, y que en enero de 2006 se firmara el Libro Blanco con África.

En el estudio de Jiang se abordan también las barreras culturales y de idioma como un reto para que China pueda expandir su presencia en América Latina, ante lo cual considera que los estudios del español en las universidades chinas y los ofrecidos a través de la red del Instituto Cervantes pueden establecer un punto de colaboración importante. Los tres puntos débiles que se identifican en las relaciones bilaterales serían:

- Falta de concienciación política, que ha supuesto que la triangulación de China y España en la colaboración con América Latina no haya sido uno de los puntos clave de la agenda en las relaciones bilaterales y, por tanto, el punto más estratégico a explotar.
  - Falta de conocimiento para las PYMEs del rol que España pueda desempeñar como elemento de conexión con el mercado de América Latina.
  - Cambio de actitud hacia la triangulación por una posición más activa y espontánea.
- x. Entre la plétora de expertos que apuestan por modelos triangulares, que España se convierta en *hub* corporativo en la expansión hacia Europa y América Latina de las empresas chinas es la apuesta de Santiso (2011) avalada por los recientes movimientos empresariales en este ámbito. Las operaciones de Sinopec entrando en el capital de Repsol Brasil, la apertura de la oficina del banco chino ICBC (Industrial and Commercial Bank of China Ltd.) en Madrid<sup>35</sup> y los acuerdos comerciales firmados por Huawei y ZTE con Telefónica, muestran una ventana de oportunidad para que los socios chinos localicen en España sus sedes europeas, incluso latinoamericanas, moviéndolas desde otras ciudades europeas donde se localizan actualmente.

El autor en este estudio destaca que la ventaja de España desde la visión latinoamericana hacia el mercado asiático radica en una buena red de transporte y comunicación con América Latina, con la que además comparte vínculos históricos, culturales y lingüísticos. La posición estratégica como punto intermedio entre el mercado asiático y el latinoamericano, en zona de influencia de las principales potencias europeas, es una ventaja a explotar.

Esta estratégica geolocalización podría desembocar no sólo en el establecimiento de *multilatinas*, sino también de multinacionales asiáticas que con interés de internacionalización en Europa, actualmente están decantándose por establecerse en otros países del entorno, descartando la opción española.

El coste de oportunidad de España pasa, por tanto, según la visión de Santiso, por asumir el reto de posicionarse activamente como *hub* empresarial<sup>36</sup> que capte la inversión latinoamericana hacia el mercado asiático, así como la inversión de las multinacionales de países emergentes que, con intereses ya desplegados o no en América Latina, quieran iniciar

---

<sup>35</sup> "El banco más grande de China abre su oficina en Madrid", *ElPais.com*, 24 enero 2011.

<sup>36</sup> SANTISO, J. "España: ¿Un hub empresarial para las multinacionales emergentes?", *Infolatam*, 11 enero 2008.

una fase de internacionalización en el mercado europeo. De esta forma, se haría valer la ventaja comparativa de España como puente hacia la región y como anfitrión hacia Europa, convirtiéndose en el trampolín europeo para muchos de estos grupos. En este esquema triangular, las *multilatinas* serían un primer círculo de multinacionales emergentes que podrían encontrar atractivo asentar sus matrices europeas en España, existiendo más allá de este núcleo latino otras opciones potenciales.

En el ámbito de los sectores de inversión, aunque la inversión extranjera en Asia tuvo una primera etapa focalizada principalmente en el sector manufacturero e industrial, cada vez es mayor la demanda de inversión en sectores estratégicos de servicios en desarrollo, donde las empresas multinacionales españolas pueden aportar toda su experiencia de internacionalización adquirida en América Latina.

Respecto a los emplazamientos en España, en otro estudio anterior, Santiso (2010) ya apuesta por potenciar diversas ciudades españolas para que acojan las sedes corporativas de las principales multinacionales, proponiendo que se alojen, o que incluso trasladen sus sedes actuales en ciudades europeas a Madrid, Barcelona o Bilbao.

- xi. Una de las reflexiones más recientes que analiza cómo ha evolucionado el concepto de triangulación en la última década y si realmente se han formalizado modelos triangulares lo suscribe Soto (2013), donde señala como único ejemplo claro la alianza energética entre Repsol y Sinopec. Desde la visión académica y las apuestas diplomáticas que marcaron la definición de triangulación en un principio, no considera que, en la actualidad, se pueda hablar de la figura de España como puente, no habiendo proyectos empresariales o nuevas propuestas académicas o diplomáticas que sustenten esta idea.

Sin embargo, el autor comenta que cada vez existe mayor interés por participar de las conversaciones con Asia Pacífico participando de la Cumbre de la Alianza del Pacífico, donde también tiene presencia México, Colombia, Perú y Chile, convirtiéndose ésta en el puente para España. La posibilidad de que España se posicione en este tipo de foros internacionales resulta muy interesante, al existir complementariedad entre las áreas de especialización de la experiencia española en América Latina y el interés de las empresas chinas en América Latina.

En un panorama donde el empuje institucional hacia la triangulación es bastante escaso y donde el reconocimiento en América Latina y en Asia de este marco de relación no es prioritario, Soto apuesta por establecer tantas conexiones como sean posibles complementando los vínculos bilaterales ya existentes. Según la propuesta del autor, España destacaría en su situación geoestratégica dentro de la UE, en conexión directa con el Norte de África, y con el despliegue empresarial en América Latina, desde donde enlazaría con Asia a través de una nueva visión desde el Pacífico.

- xii. La última y más reciente visión que propone posibles modelos de triangulación parte del análisis que realiza Casanova (2013). En este caso, se analizan aquellos vínculos que han generado ejemplos de triangulación exitosos agrupando el espectacular crecimiento de las economías asiáticas, la asombrosa evolución de las *multilatinas*, así como la experiencia de internacionalización en América Latina de las multinacionales españolas que buscan nuevos mercados lejos de sus entornos naturales.

El estudio parte de la novedosa posición de que las multinacionales se encuentran en mejor posición de mediar y fomentar la triangulación que los gobiernos en una escala global, identificando hasta cinco tipos de puentes. Las diferentes estrategias de las grandes multinacionales por encontrar aquella empresa que mejore su posición de valor y su ventaja competitiva en una tercera región es lo que terminaría configurando los posibles modelos.

Al hacer el ejercicio de asociar cada modalidad de puente con una empresa, la autora señala el ejemplo de Telefónica como el elegido para el tipo de puente comercial, donde se realizan acuerdos entre empresas de diferentes regiones para salvar barreras culturales y de conocimiento para la expansión en una determinada región.

Telefónica es uno de los claros ejemplos en este modelo, donde se contempla la modalidad de alianza horizontal cuando existe una *joint-venture* o adquisición de operaciones, caso de Telefónica con China Unicom, y la modalidad de alianza vertical, cuando se refiere a acuerdos entre proveedor y vendedor en la cadena de valor global. Este es el caso de Telefónica con Huawei y ZTE, donde los proveedores fabrican terminales y equipos de telecomunicaciones en China para ser vendidos por Telefónica en sus mercados de América Latina. De haber proporcionado Telefónica a Huawei y ZTE una alianza comercial con una empresa latinoamericana estaríamos ante la consecución de la modalidad de puente de negocios.

Otras modalidades propuestas en el estudio, además de la comercial, son el puente financiero, de conocimiento, de negocios y logístico. Entre las multinacionales españolas más importantes, Repsol destaca como un claro ejemplo de puente financiero, creando un acuerdo con la empresa china Sinopec<sup>37</sup> para explotar las reservas descubiertas en Brasil, además de haber construido un puente de negocios, al comprar Sinopec acciones de Repsol Brasil, donde Repsol era el responsable de las negociaciones.

El caso específico de BBVA y sus acuerdos estratégicos generan, por una parte, puentes comerciales en su asociación con el banco chino CITIC Bank mediante la compra de acciones, así como puentes de conocimiento, en la colaboración con el banco japonés JBIC. Otros casos que destaca el estudio de puentes de conocimiento son los que se refieren al despacho Garrigues y la empresa Cemex. Por último, uno de los representantes más significativos en el apartado de modalidad de puente logístico es el acuerdo alcanzado por el Puerto de Barcelona con Hutchinson Port Holding, líder mundial en inversión, desarrollo y operación portuaria, como pieza clave para la expansión de la nueva terminal de contenedores en el comercio con China.

El compendio de las visiones triangulares de todos los expertos y los estudios anteriormente analizados se resume de forma gráfica en la figura 38, que hace referencia, asimismo, al tipo de modelo de triangulación que se propone en cada caso. En general, todos los estudios coinciden en afirmar que desde la vertiente latinoamericana, el idioma, la componente cultural y su amplia experiencia inversionista en la región son la principal baza para España de cara al mercado latinoamericano, y es además un valor de interés para los inversores asiáticos. Al mismo tiempo, la elección de España como base europea para situar las sedes de varias multinacionales latinoamericanas puede aprovecharse para extender la actividad más allá de Europa, hacia el mercado asiático, diseñando una acción estratégica conjunta.

---

<sup>37</sup> "La alianza Repsol-Sinopec: ¿triangulación o simple lógica del mercado?", *Blog de Atrium*, 20 noviembre 2010.

**Figura 38.**  
**Modelos de triangulación propuestos por expertos e instituciones**



FUENTE: Elaboración propia con datos de los estudios.

Desde la perspectiva china, la escasa separación que existe entre el mercado y el Estado genera una débil gobernabilidad corporativa. Sin embargo, teniendo en cuenta que el papel político-institucional en las relaciones con China es crucial, España se encuentra en una situación favorable donde debería sacar mayor provecho del estímulo de inversiones y la proyección empresarial en el país asiático, pues la relación bilateral chino-española es tan significativa que con ningún otro país extra-europeo se ha logrado este vínculo en tan pocas décadas.

Si se consideran las recomendaciones planteadas en los modelos que abogan por una triangulación empresarial como aquellos con más oportunidades de desarrollo, el objetivo principal pasa por jugar un papel relevante en los principales foros bi-regionales en los que España tenga presencia, como son el caso de las Cumbres Iberoamericanas y el proceso ASEM, proponiendo la incorporación en la agenda de temas asiáticos en los que España lidere las iniciativas de triangulación empresarial.

En la vertiente Asia-América Latina, España debería asegurar su participación en los principales foros de este ámbito, de modo que se fortalezcan las relaciones internacionales en el plano triangular que le permitan fomentar las iniciativas empresariales en países asiáticos. De esta

manera, se aprovecharía la estrecha relación existente con la componente latinoamericana, a la vez que se liderarían las iniciativas de inversión asiática en América Latina en los sectores de actividad en los que las empresas españolas son referentes del mercado.

Al margen del apoyo institucional y el posicionamiento de España en la escala internacional que beneficie la proyección de todo el tejido empresarial español, la propuesta de Casanova por apostar por la triangulación con acuerdos empresariales a nivel multinacional con intereses comunes es una de las opciones planteadas que más fomenta que las grandes multinacionales españolas apuesten por el mercado asiático en sus decisiones estratégicas.

El caso de Telefónica en esta modalidad triangular es uno de los ejemplos más destacados que aporta la experiencia española en un esquema que, aunque muy beneficioso, no deja de tener ciertos riesgos, para lo que la experiencia de internacionalización en los mercados de América Latina ha sido clave para abordar esta nueva etapa de expansión con el *expertise* requerido. De hecho, el análisis más en detalle de cómo Telefónica ha planteado, desarrollado y llevado a cabo alianzas horizontales y verticales de estas dimensiones en el mercado asiático de la mano de *partners* asiáticos es lo que se aborda en el último capítulo de esta tesis con mayor detalle.

## **PERSPECTIVA DE LOS RETOS DE ESPAÑA HACIA LA TRIANGULACIÓN**

Entre los estudios analizados, no pocos son los que apuestan por la triangulación empresarial como la mejor vía de oportunidad de negocio. En esta misma línea, se posiciona la voz de algunos expertos que hacen referencia a las experiencias de internacionalización de las multinacionales españolas como ejemplo de un camino de éxito.

En este contexto, varios son los retos y muchas las capacidades de la posición de España para atraer sin dilación hacia nuestras fronteras la inversión de los países cuyos mercados lideramos. Por tanto, el discurso triangular está ligado al esfuerzo que debe asumir España como promotor de las iniciativas que se lancen, para así alcanzar la consecución de los objetivos planteados en el ámbito del Plan Marco Asia Pacífico de 2000 y en los modelos que plantean los expertos, entre los que destacan:

- **Problema estructural de conocimiento mutuo.** De igual forma que España y América Latina cuentan con una dilatada historia de relaciones a varios niveles, no es así el caso de ninguna de estas regiones con Asia Oriental, lo que abre un abanico de futuras perspectivas de comunicación que favorezcan el conocimiento de la cultura social, empresarial, de discurso político y de relaciones internacionales que fomenten la relación entre todos los vértices de la relación triangular.
- **Falta de experiencia empresarial con el mercado asiático.** De igual forma que la presencia empresarial española en América Latina cuenta con muchos y significativos ejemplos de internacionalización y de sinergias bi-regionales, no es así el caso de las empresas españolas y/o latinoamericanas que hayan comenzado la experiencia de trabajar en el mercado asiático, y más concretamente en el mercado chino, con mayor o menor éxito.

En este punto, cabe destacar que, a diferencia de la temprana experiencia de internacionalización de la empresa española en América Latina, en China esta etapa inversora no se produce hasta después del período de apertura económica y comercial que se inicia tras las reformas económicas introducidas en la década de los ochenta por Deng Xiaoping. Iniciada esta etapa aperturista de ciertos sectores empresariales chinos como la banca, las telecomunicaciones, o el sector servicios, hasta entonces fuertemente regulados por las autoridades chinas, no es hasta la incorporación de China en la OMC en diciembre de 2001 cuando comienza el desarrollo de la conciencia inversora de las grandes multinacionales extranjeras en estos sectores.

- **Ampliar las actuales relaciones bi-regionales al plano triangular.** Muchas de las relaciones se hacen entre las partes, de modo que los contactos entre América Latina y Asia, principalmente con China, se realizan directamente sin mediación española, a la vez que los sectores de interés de cada parte difieren ampliamente unos de otros. Mientras que a China le interesa de América Latina fundamentalmente su rica fuente de materias primas que sustente el desarrollo de su economía en desarrollo, de España le interesa no tanto un sector empresarial determinado, sino en otro plano de cosas, su pertenencia en el marco económico y político al grupo de Estados Miembro de la Unión Europea y su proximidad con el mercado del Norte de África.

En este sentido, los retos de desarrollo de la plataforma triangular pasan, principalmente, por:

- **En el plano de las relaciones España - Asia Pacífico**, se debería hacer a España más atractiva a la inversión extranjera de las empresas asiáticas, especialmente en aquellos sectores donde las grandes multinacionales españolas cuentan con mayor experiencia, como es el caso del sector turístico, las telecomunicaciones, la banca y el sector servicios en general.

En sentido inverso, de la presencia de las empresas españolas en China, la relación empresarial es algo más extensa en dos etapas claramente diferenciadas. La primera etapa, liderada por la Administración al principio de los años ochenta, permitió encontrar el liderazgo adecuado para que el plano institucional tomara el protagonismo necesario para encontrar el apoyo financiero, la promoción comercial y, evidentemente, el apoyo institucional desde las Oficinas Comerciales de España en Beijing, y las que posteriormente se abrieron en Hong Kong, Shanghai y Cantón.

De esta forma, las empresas españolas aprovechaban las oportunidades que se estaban produciendo con las reformas aperturistas del gobierno chino, ejemplo de lo cual es la construcción en 1988 de la planta de materias primas para detergentes de la empresa española Técnicas Reunidas. Durante esta etapa se incrementaron, asimismo, las visitas oficiales entre ambos países, aunque los flujos de visitas no se intensificaron tanto como para reforzar la conexión con la región y fomentar un mayor interés de la empresa española por los mercados asiáticos.

La Cámara Oficial de Comercio de España en China es otra palanca indispensable en la promoción de las capacidades del tejido empresarial español. La labor de la Cámara aporta un buen barómetro de cómo ha evolucionado en los últimos años la actividad empresarial por parte de las empresas españolas con intereses en el país asiático. Reconocida oficialmente por las autoridades chinas desde el 26 de junio de 2000, la Cámara se constituye como una sola entidad en la República Popular de China con tres oficinas o divisiones en Beijing, Shanghai y Guangdong (Sur de China) que ofrece apoyo en las relaciones comerciales entre España y China, y fomenta los intereses de sus asociados con el objetivo de promover y reforzar la imagen de España en China.

Esta apuesta decidida por la región asiática hace que a partir del año 2000 se produzca un giro decisivo en las relaciones empresariales, tomando en esta ocasión el protagonismo las multinacionales españolas. Las operaciones más destacadas corren a cargo, por una parte, de la alianza estratégica de Telefónica en el capital de la extinta operadora China Netcom en 2005 y, por otra parte, de la operación de inversión en 2006 del banco español BBVA en el capital del banco chino CITIC, inversiones ambas que por los efectos de la crisis económica que comenzara

en 2008 no han tenido el desarrollo que se hubiera esperado de las mismas.

De hecho, el movimiento se ha producido a la inversa, y ahora son las multinacionales chinas las que han comenzado su proceso de internacionalización aprovechando su mejor posición financiera, lo que les ha permitido alcanzar alianzas en sectores estratégicos para el desarrollo de la economía china, como la firmada entre Repsol con la petrolera china Sinopec para la explotación conjunta de los campos de petróleo en Brasil.

Para mitigar esta situación desfavorable, desde el plano político, sería recomendable que España participara en los foros donde se potencian las relaciones de Asia y América Latina, participando, por ejemplo, en el Foro de Cooperación América Latina-Asia del Este (FOCALAE). Desde el punto de vista del capital humano, resultaría muy interesante trabajar en potenciar los recursos humanos bilingües o biculturales que facilitarían acercar ambas culturas. En este punto, la creación de Casa Asia, la formación de expertos en temas asiáticos con estudios específicos gracias a la Licenciatura en Estudios Asiáticos, la concesión de becas para estancias en países asiáticos, y la difusión del idioma español desde las sedes de los Institutos Cervantes de las principales ciudades asiáticas<sup>38</sup>, ha significado una gran aportación al proceso de conocimiento cultural mutuo. Estas actividades son sólo una parte de las actividades más destacadas llevadas a cabo en los últimos años, como una primera fase de acercamiento cultural entre ambas regiones.

- **En el plano de las relaciones España - América Latina**, se debería incorporar a Asia Pacífico en la agenda de los foros y organismos bi-regionales, impulsando, asimismo, la colaboración para una proyección conjunta hacia Asia Pacífico.

En la actualidad, las relaciones con América Latina y el Caribe constituyen uno de los ejes principales de la política exterior de España, siendo la Comunidad Iberoamericana de Naciones y las Cumbres Iberoamericanas los organismos más importantes del escenario político común. En el plano de las relaciones culturales, el vínculo común del idioma español es la piedra angular de las relaciones culturales con América Latina, siendo las instituciones del Instituto Cervantes, la Casa América y la Fundación Carolina, entre otras, las encargadas de la labor de potenciar el español y las relaciones culturales bilaterales.

---

<sup>38</sup> "El español como recurso económico en China", *El Exportador*, 24 abril 2009.

- **En el plano de las relaciones América Latina - Asia Pacífico**, se debería utilizar la relación de España en el marco de la UE y su ámbito de influencia con la zona del Norte de África como plataforma para impulsar las relaciones transpacíficas.

De esta forma, las multinacionales españolas con amplia presencia en América Latina, y con intereses ya desplegados en Asia, podrían elaborar una estrategia de inversión en Asia de forma conjunta con sus filiales latinoamericanas. Esta iniciativa, reforzaría la imagen de las multinacionales españolas, lo que incentivaría la inversión asiática en España. De esta forma, se refuerza la idea de España como *hub* empresarial hacia Europa y Norte de África, y como pasarela hacia América Latina.

En el ámbito de las relaciones culturales se han producido avances significativos en los últimos años. Uno de los ejemplos más significativos es la asistencia a la Expo de Shanghai en 2010 de los países latinoamericanos que reconocen a Taiwán en base a la tregua diplomática entre China y Taiwán desde la llegada al poder del Presidente Ma Ying-jeou. Sin embargo, las relaciones culturales entre América Latina y China son escasas y están fundamentalmente arbitradas por los acuerdos de carácter cultural que se alcanzan en los foros bilaterales.

Como complemento a lo anterior, se puede decir que en el modelo de triangulación la relación es asimétrica, donde el protagonismo comercial de las empresas españolas en América Latina es indiscutible, mientras las débiles relaciones con China, tanto a nivel de inversión como comercial, sitúan a España en una posición de desventaja para convertirse en pasarela entre ambos mundos. En este sentido, la cooperación triangular favorecería que España recibiera mayor inversión asiática como plataforma hacia una colaboración conjunta en América Latina.

En cuanto a la participación de España en foros y organismos entre América Latina y Asia, se podrían plantear colaboraciones en proyectos conjuntos con América Latina hacia su proyección asiática. Por último, las inversiones españolas en Asia podrían surgir como sinergias entre España y América Latina, o como inversión únicamente española beneficiada por la experiencia de internacionalización en América Latina y por la participación en foros de ámbito triangular.

En el caso de la vertiente asiática, la falta de herencia cultural y conocimiento mutuo entre ambas regiones no ha favorecido la expansión de las empresas españolas hacia el mercado asiático que, sin embargo, han tenido que invertir y desplazar los procesos de suministro a China, no tanto por una

estrategia empresarial de internacionalización, sino más bien por una exigencia de aprovisionamiento de los clientes multinacionales, como en el caso del sector del automóvil.

## POSICIÓN COMPETITIVA DE ESPAÑA

En un marco donde las economías emergentes desempeñan cada vez más un papel determinante en el comercio mundial, y donde los lazos comerciales y de inversión se consolidan cada día entre ambos ejes geográficos con España, la importancia de desarrollar una "marca país" y una "marca ciudad" resulta un objetivo fundamental. De hecho, el atractivo de inversión de las ciudades y su potencial como captadores de inversión son uno de los últimos índices de valoración que se contemplan y suman a la hora de establecer los flujos de inversión con otras regiones.

La posición competitiva de un país, y en este caso de España, en un entorno macroeconómico, se mide en función de indicadores y clasificaciones de competitividad que analizan y publican anualmente algunos de los organismos más prestigiosos en la materia, y que determinan la posición de competitividad-país que se ocupa en referencia al entorno internacional, siendo los más relevantes los que se muestran en la figura 39, y que muestran la valoración de España en cada uno de estos informes en el año 2012.

**Figura 39.**  
**Indicadores de la posición competitiva de España, 2012**



FUENTE: Elaboración propia con datos de los estudios indicados.

- **CUOTAS DE EXPORTACIÓN.** Según la OMC<sup>39</sup>, España en 2012 ha mantenido su cuota comercial en exportaciones globales en el 1,6 por ciento, ocupando la posición 20 en la clasificación mundial de comercio, un dato altamente significativo si tenemos en cuenta que entre medias se ha producido la reciente crisis económica y financiera mundial en 2008. Esta posición se debe, fundamentalmente, a la aportación de las multinacionales españolas de diferentes sectores de actividad a los niveles de productividad.
- **INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA (IED).** Según los datos de la UNCTAD<sup>40</sup>, en 2012 España conseguía atraer el 2,05 por ciento de la inversión mundial, casi medio punto porcentual más que en 2011, lo que nos sitúa en la clasificación mundial en el puesto 14 como cuarto país europeo detrás de Reino Unido (6), Irlanda (12) y Luxemburgo (13). La posición frente a otros socios europeos es sensiblemente mejor, pues Alemania, Italia y Francia conseguían atraer el 0,48 por ciento, 0,71 por ciento, y 1,85 por ciento, respectivamente, y solamente Reino Unido captaba una inversión extranjera mayor con el 4,61 por ciento.
- **GLOBAL COMPETITIVENESS REPORT (GCR).** Este informe elaborado por el World Economic Forum (WEF)<sup>41</sup> desde 1979, define la competitividad como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. Para medir ese nivel, se adaptan las tres etapas de desarrollo económico de Michael Porter a los 147 países que participaban en la edición de 2012 en función de diferentes factores que clasifican las economías en sus diferentes niveles de desarrollo.

El grado de competitividad de España en esta edición sitúa a nuestro país entre las economías más competitivas del mundo, mejorando sensiblemente respecto posiciones ocupadas en años anteriores, donde China ocupa el puesto 23. El primer puesto de un país latinoamericano es para Chile (33), seguido de Panamá (40) y Brasil (43). En el caso de España, se ha valorado como ventaja el tamaño del mercado y el nivel de las infraestructuras tecnológicas y físicas, mientras que como debilidades figuran el entorno macroeconómico y la eficiencia en el mercado de trabajo.

---

<sup>39</sup> <http://stat.wto.org>

<sup>40</sup> <http://unctad.org/en/Pages/Statistics.aspx>

<sup>41</sup> <http://www.weforum.org/reports>

- **WORLD COMPETITIVENESS YEARBOOK (WCY)**. La escuela de negocios IMD<sup>42</sup> (International Management Development), con sede en Lausanne (Suiza), publica cada año desde 1989 el informe de competitividad, medido como la gestión de cada nación sobre la totalidad de sus recursos y competencias para incrementar la prosperidad de sus habitantes. Para ello, el informe estudia a un total de 58 países y 329 indicadores que se calculan en base a datos oficiales y a encuestas entre más de 3.000 directivos.

Según este estudio, España ocupa en 2012 la posición 39, descendiendo desde la posición 35 que alcanzaba en 2011, mientras que en Europa los países más competitivos son Suiza (3), Suecia (5) y Alemania (9), siendo Hong Kong quien lidera el índice seguido de Estados Unidos. China figura en esta clasificación en la posición 23, y entre los países latinoamericanos mejor situados aparecen Chile (28), México (37), Perú (44) y Brasil (46). En el caso de España, la valoración muestra una penalización en aspectos relacionados con las habilidades lingüísticas, la educación universitaria y las exportaciones de alta tecnología.

- **GLOBAL INNOVATION INDEX REPORT (GIIR)**<sup>43</sup>. La escuela de negocios francesa INSEAD es la responsable desde 2007 de medir en función de 60 indicadores, agrupados en siete pilares, el desempeño innovador entre las 132 economías analizadas. En la edición de 2012, España figura en la posición 29 en lo que a innovación global se refiere, liderando la clasificación Suiza, Suecia y Singapur, en el Top3. China quedaría retrasada en esta lista hasta el puesto 34, y los primeros puestos latinoamericanos los ocupan Chile (39) y Brasil (58). En el caso de España, el estudio valora en el apartado de ventajas la sofisticación del mercado, mientras que se encuentran debilidades en las instituciones, sobre todo en el número de días para abrir un negocio.
- **THE GLOBAL INFORMATION TECHNOLOGY REPORT (GITR)**. Este informe lo publica el WEF<sup>44</sup> (World Economic Forum) desde 2001 con información del desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) entre las 133 economías analizadas. Con la participación de INSEAD, se fijan 68 indicadores, ostentando España la posición 38 en la edición de 2012, clasificación que está liderada por Suecia. Taiwán (11) queda bastante por

---

<sup>42</sup> <http://www.imd.org/wcc>

<sup>43</sup> <http://www.globalinnovationindex.org>

<sup>44</sup> <http://www.weforum.org/reports>

delante de China (51), siendo Chile (39) el primer representante latinoamericano, justo por detrás de España (38).

- **DOING BUSINESS (DB)**<sup>45</sup>. El Banco Mundial publica desde 1994 un estudio para evaluar, entre las 189 economías recopiladas en su edición de 2012, el grado de dificultad que establece la regulación para hacer negocios, lo que contribuye de forma decisiva a la imagen-país.

España figura en la posición 44 a nivel mundial, en una clasificación que lidera Singapur, seguida de Hong Kong, Nueva Zelanda, Estados Unidos y Dinamarca. China queda desplazada en esta clasificación hasta el puesto 91, mientras los primeros países latinoamericanos representados son Chile (39) y Perú (41). En el caso de España, entre las ventajas destaca la facilidad para cerrar una empresa, mientras que las principales desventajas se centran en las barreras regulatorias para la apertura de un negocio, la protección a los inversores y el pago de impuestos.

- **OECD's FDI RESTRICTIVENESS INDEX 2012**. Es el informe que elabora desde 2003 la OCDE<sup>46</sup> (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos) analizando hasta 22 sectores con datos del FMI y la OMC. El puesto 8 de España entre los 41 países analizados representa una posición de elevada apertura a la IED, donde Chile ocupa el puesto 19.
- **INNOVATION UNION SCOREBOARD (EIS)**. Es el estudio de la Comisión Europea<sup>47</sup> con datos de Eurostat en el contexto de los 33 países analizados para clasificar las economías europeas según una catalogación propia como líderes de innovación, seguidores, innovadores moderados y menos innovadores. España, en el informe de 2013, figura en el tercer grupo, entre los países innovadores moderados.

---

<sup>45</sup> <http://www.doingbusiness.org>

<sup>46</sup> <http://www.oecd-ilibrary.org>

<sup>47</sup> [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/innovation-scoreboard/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/innovation-scoreboard/index_en.htm)

- **FDI CONFIDENCE INDEX.** Es el índice de confianza de *Foreign Direct Investment* (Inversión Extranjera Directa, en las siglas en español) que publica AT Kearney<sup>48</sup>. En la edición de 2012, España se sitúa en el puesto 24 de los países que más IED mundial captan, siendo China la que lidera la clasificación, ocupando Estados Unidos el cuarto puesto. Entre los países latinoamericanos, Brasil se sitúa en un meritorio tercer puesto en la clasificación.

El mismo estudio de competitividad-país se podría complementar con una visión de competitividad-empresa, revisando aquellos informes que anualmente categorizan el grado de competitividad de las empresas atendiendo a diferentes modelos y según diferentes criterios de clasificación. Entre los más importantes, destacan los siguientes:

- **FORTUNE GLOBAL 500<sup>49</sup>.** El prestigioso ranking de las 500 compañías más grandes del mundo en la edición de 2012 lo encabeza Estados Unidos a nivel país, y la petrolera británico-holandesa Royal Dutch Shell a título individual. Los avances más significativos recaen sobre China, que desplaza a Japón al segundo lugar de la clasificación e incorpora 73 empresas al ranking, que serían 75 de contar con Taiwán y Hong Kong, desde las 61 empresas con las que contaba en 2011, y las 46 en 2010. Brasil y España igualan sus posiciones contando con 8 empresas, siendo las tres primeras por la parte española el Banco Santander (44), Telefónica (82) y Repsol YPF (90).
- **WORLD INVESTMENT REPORT (WIR)<sup>50</sup>.** De los niveles de flujos de inversión que publica la UNCTAD en su edición de 2013, destaca la presencia de Telefónica S.A. (4) entre las multinacionales más inversoras en 2012, considerando tanto la inversión en operaciones de fusión y adquisición como las inversiones *greenfield*, por detrás de GDF Suez S.A., Sanofi-Aventis S.A., y BHP Billiton Group Ltd. A nivel de las Top 50 multinacionales financieras, España cuenta con la participación del Banco Santander (24) y BBVA (34), mientras que en la clasificación de las Top 100 multinacionales no financieras figuran Telefónica S.A. (25), Iberdrola S.A. (28) y Repsol YPF S.A. (57), todas ellas descendiendo varios puestos respecto a las clasificaciones obtenidas en años anteriores.

---

<sup>48</sup> <https://www.atkearney.com/research-studies/foreign-direct-investment-confidence-index>

<sup>49</sup> <http://fortune.com/global500>

<sup>50</sup> <http://www.worldinvestmentreport.org>

- **GREAT PLACE TO WORK®<sup>51</sup>**. Es el estudio que anualmente publica la lista de las mejores multinacionales donde trabajar. En la edición de 2012, que reúne a 5.700 empresas que participan en la competición representando a 45 países, la mejor empresa para trabajar es SAS Institute, seguida de Google y NetApp completando el Top3. Representando a España, Telefónica (13) es la única multinacional española mejor posicionada en el Top25.
- **BRAND FINANCE GLOBAL 500**. Brand Finance<sup>52</sup> es una consultora que realiza estudios del valor de marca. En la clasificación publicada en 2012, Movistar se encuentra entre la decena de marcas españolas que figuran entre las 500 marcas con mayor valor a escala mundial, ocupando la posición 56, con un valor de marca de 14.412 millones de dólares. Entre las marcas españolas mejor posicionadas se encuentra el banco Santander, que ocupa la posición 25, con una valoración de 19.969 millones de dólares.

La clasificación está liderada por Apple como la marca más valiosa del mundo, con una valoración de 70.605 millones de dólares, seguida de Google, con un valor de 47.463 millones de dólares, y Microsoft, que alcanza una valoración de 45.812 millones de dólares.

- **EUROBRAND<sup>53</sup>**. Otro de los estudios que se realizan sobre valoración de marca corre a cargo del foro de expertos independientes europeos en materia de *expertise* cuyo análisis cubre a 3.000 corporaciones internacionales, e incluye todas sus marcas, en 16 sectores de la economía mundial en Europa, América y Asia.

En la edición de 2012, la marca global con más valor era Apple, con un valor de marca de 100.239 millones de euros, coincidiendo con la posición que le atribuye en otros estudios especializados. El Top 3 de marcas más valiosas se completa con Coca-Cola, que representa un valor de 59.978 millones de euros, y Microsoft, que alcanza un valor de 53.973 millones de euros.

En esta clasificación, Telefónica es la marca española mejor posicionada que aparece en la clasificación mundial, ocupando el puesto 28, con un valor de marca de 21.993 millones de euros. La participación española se completa con Inditex, que ocupa el puesto 90, representando un valor de marca de 10.620 millones de dólares. No obstante, si tomamos la

---

<sup>51</sup> <http://reviews.greatplacetowork.com/>

<sup>52</sup> <http://brandfinance.com/>

<sup>53</sup> <http://www.eurobrand.cc>

referencia europea, la marca Telefónica alcanza un meritorio puesto 6 entre las 10 marcas más valiosas, con un valor de marca de 21.993 de euros, en una clasificación liderada por el conglomerado del lujo LVMH, con un valor de marca de 34.306 millones de euros, seguida de Vodafone, que está valorada en 34.306 millones de euros.

Desde la visión competitividad-ciudad, existen dos estudios interesantes que abordan este tema:

- **GLOBAL CITIES INDEX AND EMERGING CITIES OUTLOOK.** El estudio que realiza AT Kearney<sup>54</sup> desde 2008 en su primera edición, y después en 2010, analiza cómo ciudades como Nueva York, Londres, París y Tokio siguen siendo las ciudades que más repercusión tienen globalmente, pero que, sin embargo, en 10 a 20 años entrarán en rivalidad con ciudades como Beijing y Shanghai.

En el estudio que se realiza, la clasificación tiene en cuenta cinco dimensiones, valorando la actividad de negocio, el capital humano, el intercambio de información, la experiencia cultural y el compromiso político, lo que da muestra del grado de influencia de las ciudades en las dinámicas internacionales. En la clasificación de 2012, Madrid (18) y Barcelona (24) son las representantes españolas seleccionadas, mientras que Buenos Aires (22) es la primera de las ciudades latinoamericanas mencionadas, a la que le siguen São Paulo (23), Ciudad de México (34), Río de Janeiro (53), Bogotá (55), y Caracas (57).

- **BUSINESS FOOTPRINTS<sup>55</sup>.** El estudio realizado por la consultora CB Richard Ellis sobre las *Global Office Locations 2011*, muestra que año a año es más significativo el papel de las ciudades como elemento de valor en la atracción de inversión. Este estudio analiza datos de 280 compañías pertenecientes al índice *Fortune Global 500* valorando tanto el valor de la competitividad-país como la competitividad-ciudad.

En esta clasificación mundial, España figura en un meritorio puesto 8, aglutinando a cerca del 70 por ciento de las principales multinacionales del índice de referencia. La clasificación la encabeza Estados Unidos (1), seguido de las principales economías europeas como Reino Unido (2), Francia (3), Alemania (5) e Italia (6) que comparte posición con Japón (6). China

---

<sup>54</sup> <https://www.atkearney.com>

<sup>55</sup> [http://www.cbre.cl/wp-content/uploads/2011/07/business\\_footprints\\_summary\\_final.pdf](http://www.cbre.cl/wp-content/uploads/2011/07/business_footprints_summary_final.pdf)

(4), Australia (9) y Hong Kong (9), con el mismo porcentaje de empresas presentes en el país, completan el Top 10.

Atendiendo a la clasificación mundial por ciudades y al número de empresas que albergan con sede corporativa, Madrid ocupa una destacada posición en el puesto 8 de la tabla con 167 compañías con sede en la capital de España. A nivel europeo, solamente Londres (177), en el cuarto puesto, y Moscú (170), en el sexto puesto, reúnen un número mayor de compañías en su perímetro. Según esta clasificación, Madrid quedaría por delante de ciudades como París (156), que ocupa el décimo puesto, y Nueva York (155), que se sitúa en el undécimo. Las ciudades que forman el Top3 de la clasificación son Hong Kong (191), Singapur (189) y Tokio (179).





## ***CAPÍTULO III:*** ***EL ATRACTIVO DE LA TRIANGULACIÓN*** ***EN CIFRAS***

Foto por © AGUEDA PARRA PEREZ

## CAPÍTULO III. EL ATRACTIVO DE LA TRIANGULACIÓN EN CIFRAS

*Con buenas palabras se puede negociar,  
pero para engrandecerse se requieren buenas obras*

LAO-TSÉ (604 a.C.-531 a.C.), filósofo taoísta chino

Para desarrollar las oportunidades de triangulación económica que puedan existir entre unos países determinados, en primer lugar se necesita realizar un estudio previo de la complementariedad entre los pares, analizando distintas componentes de inversión y de comercio bilateral, principalmente. En una fase posterior, como resultado de este análisis, se obtendrán aquellos puntos de máximo exponente de cooperación para cada eje que marque la ventaja competitiva diferencial en el desarrollo de una asociación triangular.

En este contexto, para abordar la primera parte de este estudio, en los siguientes apartados se hace un recorrido por aquellos aspectos más representativos que distinguen las relaciones bilaterales entre España-China-América Latina en sus relaciones de pares. Este análisis de lo que podría denominarse las fortalezas particulares de cada país y las posibles alternativas de asociación entre ellos, muestra el camino hacia la exploración de sendas de triangulación que conduzcan a la consecución de relaciones de éxito. Las opciones resultantes pueden ser variadas dependiendo del número de fortalezas que se identifiquen, pero tienen en común que todas ellas ponen el foco en aquellos planos de actuación donde España ejerce una función de elemento de pivote en la relación triangular con América Latina y China.

Puesto que en este estudio se apuesta por la triangulación empresarial como aquella que más oportunidades de desarrollo presenta, si centramos el análisis de las oportunidades que resulten a este contexto, una de las cuestiones clave a tener en cuenta es el papel destacado que juega la reconocida trayectoria de España como uno de los principales inversores en América Latina. De hecho, es una de las palancas trampolín más a tener en cuenta para que las multinacionales españolas desarrollen negocios en los mercados asiáticos y poder apostar así por un modelo de triangulación empresarial con ciertas garantías.

Para desarrollar este análisis, en los siguientes apartados de este capítulo se analiza, en primer lugar, la relación de pares de las tres regiones a estudio desde su componente de relación de flujos comerciales y los principales sectores de interés común. Otro de los puntos de análisis importante es el que se refiere al desarrollo de las relaciones de inversión, tanto desde la visión de la IED que emiten las regiones hacia cada eje triangular, así como desde el atractivo que presentan en la captura de IED en su relación de pares. En este punto, el interés se centra en identificar aquellas categorías sectoriales que mayor interés despiertan en las relaciones bilaterales con el propósito de centrar sobre estos puntos el desarrollo de futuros modelos triangulares. Por último, la revisión de las operaciones de fusión y adquisición que cada región lleva a cabo en territorio del otro eje triangular, es el elemento que termina de aportar una visión más completa sobre los procesos de negocio que conectan las regiones en su relación de pares.

Una vez revisados y analizados los grados de complementariedad entre las tres regiones a estudio, y de conocer qué sectores tienen un mayor recorrido de desarrollo en cada región, la última parte de este capítulo pone el foco en profundizar en el impacto que tendría la expansión de las multinacionales españolas líderes en estos determinados sectores en los mercados asiáticos y latinoamericanos identificados como los más atractivos en el modelo triangular.

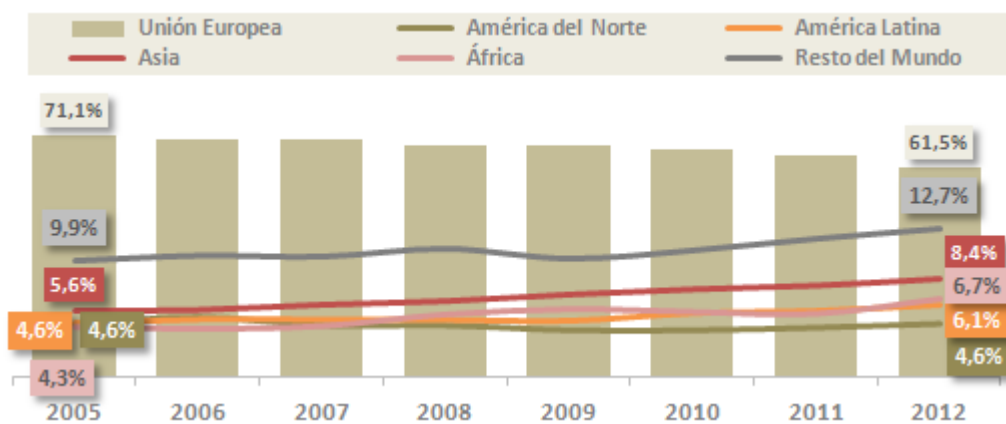
## ***ESPAÑA, MIRADA HISTÓRICA HACIA AMÉRICA LATINA***

En términos generales, se puede considerar que las relaciones comerciales de España con América Latina han sido poco representativas a lo largo del tiempo, ya que si se compara con el volumen que representan los flujos de exportación nacionales con otras regiones fuera de la Unión Europea, los valores son poco cuantiosos. De hecho, los vínculos del comercio exterior de España con sus socios

Europeos hacen que la UE sea históricamente el principal socio de todo el comercio exterior de España.

La componente del comercio asiático y con el Norte de África ha sido durante los últimos años el único efecto que ha compensado la reducción de la dependencia de las exportaciones con la Unión Europea, como se observa en la figura 40, junto con el comercio en América Latina que también ha sufrido variaciones en este período, experimentado un mayor incremento en el volumen de comercio hacia esta región.

**Figura 40.**  
**Peso de las exportaciones de España por región, 2005-2012**  
(En porcentaje)



FUENTE: Elaboración propia con datos de DataComex, 2014.

Este efecto sustitución se hace más visible tras los años que siguieron a la crisis económica de 2008, cuando se produce una caída más pronunciada en la dependencia de la Unión Europea como socio mayoritario, incrementándose de manera relevante las relaciones con otras regiones, hasta el momento menos importantes. En el caso del comercio con Asia, el peso que representan los flujos de exportación se incrementa en dos puntos porcentuales respecto a los niveles de 2008, mientras que con los principales socios de África el incremento en la composición global del comercio exterior español es algo más elevado. En este esquema de relaciones en la componente de exportación, el comercio con América Latina se ha incrementado 1,5 puntos porcentuales en siete años. Entre todos los socios, destaca que la única región que mantiene estable sus niveles comerciales con España es América del Norte que, aunque con un ligero descenso respecto a los flujos de exportación en 2008, vuelve a recuperar en 2012 la senda de comercio que ha marcado la relación entre ambas regiones a lo largo del tiempo.

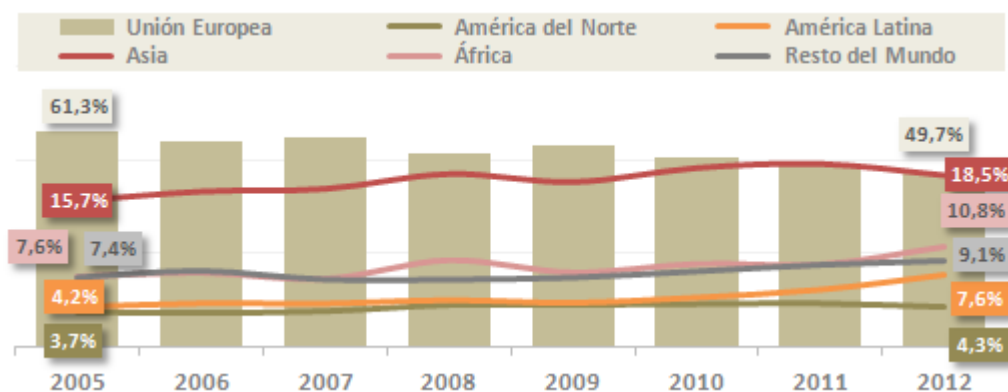
Este cambio en el modelo de comercio exterior de España con los países socios se ha acentuado desde 2012 al incentivar el gobierno español las actividades de exportación como motor de la recuperación de la economía española. Esto ha supuesto no sólo aumentar las relaciones comerciales con los principales proveedores, sino encontrar nuevos mercados donde poder vender los productos *marca España*. Como consecuencia de este cambio de estrategia en el que se apuesta mucho más por la capacidad exportadora de España, uno de los primeros efectos ha sido la fuerte caída de las exportaciones hacia la UE, ya que la recesión económica ha mermado la capacidad de compra de las economías de la región. De hecho, la reducción ha sido considerable, pues en 2012 las exportaciones a la UE representan el 61,5 por ciento, es decir, diez puntos porcentuales menos de lo que sucedía en la relación comercial en 2005.

En este contexto, no sólo las exportaciones españolas hacia la UE han sufrido los efectos de la crisis, sino que en los últimos años se ha reconfigurado la dimensión de la Unión Europea con la incorporación de nuevos miembros. Esta nueva dimensión europea ha supuesto que exista un número significativo de bienes y servicios disponibles más baratos, por estar asociados a países con menores costes de producción, y que, por consiguiente, han encarecido relativamente los productos españoles. Por ello, ante la situación del dinámico entorno competitivo que presenta la Unión Europea, resulta necesario encontrar nuevos mercados hasta el momento poco explorados donde posicionar los productos nacionales.

La nueva estrategia de recomponer el modelo de comercio español ha supuesto también cambiar el esquema de importaciones, que se focaliza ahora en fomentar una menor dependencia exterior al reducir las compras. La tendencia se muestra claramente descendente en los últimos años, como se aprecia en la evolución temporal que se presenta en la figura 41.

**Figura 41.**  
**Peso de las importaciones de España por región, 2005-2012**

(En porcentaje)



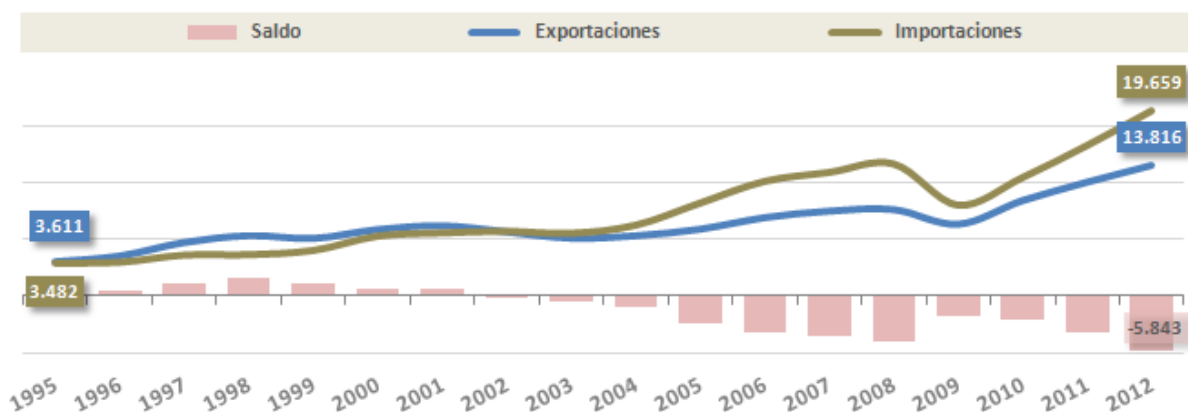
FUENTE: Elaboración propia con datos de DataComex, 2014.

De forma similar al caso de las exportaciones, el efecto más significativo en el cambio de tendencia de los flujos de importación se encuentra en el descenso de algo más de diez puntos porcentuales en las compras desde la Unión Europea como principal proveedor de España en los últimos años. En la relación con el resto de socios, se observa que se reduce ligeramente el comercio con América del Norte, y que se mantienen estables con ligero crecimiento las importaciones procedentes del Norte de África, mientras que son las compras procedentes de América Latina las que registran una subida mayor. De hecho, esta región aumenta su participación en las importaciones españolas en algo más de dos puntos porcentuales, el mayor incremento registrado entre todos los socios en el período analizado.

Uno de los efectos más significativos de cambiar la estrategia comercial española se aprecia en el giro que se produce en la relación comercial con América Latina. No sólo aumentan las ventas hacia la región en 2012 un 14,8 por ciento respecto al año anterior, sino que también lo hacen las compras, experimentando crecimientos del 23 por ciento respecto a 2011, siendo el aumento más importante registrado entre los primeros seis socios comerciales de la UE con la región. Estos datos del comercio exterior español con América Latina han propiciado que, por ejemplo, España reemplace a los Países Bajos como el segundo mayor socio comercial de América Latina en la Unión Europea, mientras que Alemania sigue ostentando la primera posición en esta clasificación.

Esta situación viene a confirmar, por tanto, el efecto de diversificación mundial del comercio español por zonas geográficas, intensificándose el comercio con América Latina en ambas direcciones. Esta nueva composición del comercio bilateral ha motivado que tras la crisis económica de 2008 se redujera considerablemente el déficit en la balanza comercial, como se muestra en la figura 42.

**Figura 42.**  
**Balanza comercial de España con América Latina, 1995-2012**  
(En millones de euros)



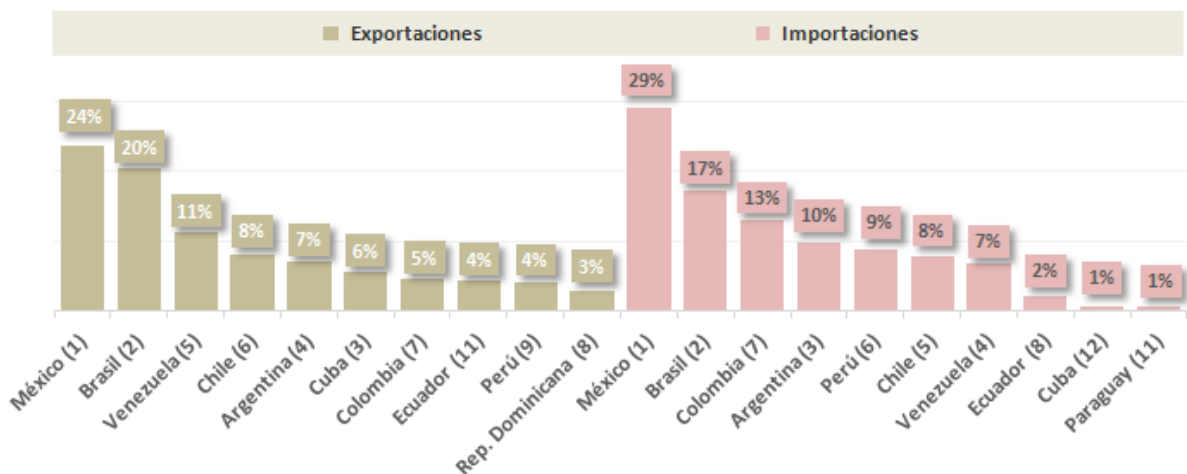
FUENTE: Elaboración propia con datos de DataComex, 2014

Los volúmenes de exportación que en 2012 crecían a buen ritmo hasta alcanzar los 13.816 millones de euros, mientras las importaciones también han mantenido una senda de crecimiento positiva, hasta los 19.659 millones de euros en 2012, lo que ha supuesto que tras algunos años de reducir la balanza comercial considerablemente, se vuelvan a alcanzar valores muy similares a los registrados en 2008.

De entre los países de América Latina, Brasil y México son los dos países donde se concentra la mayor parte del comercio exterior de España, consiguiendo entre ambas economías representar casi la mitad del volumen de importaciones y exportaciones con la región. La figura 43 muestra el Top 10 de los principales socios comerciales de España en América Latina, tanto a nivel de socios proveedores como de principales compradores. Acompañando al nombre de las principales economías de la región en cada apartado, se muestra entre paréntesis la posición que esos países ocupaban en 2008 en la composición del comercio exterior de España con la región.

**Figura 43.**  
**Top 10 de socios comerciales de España en América Latina, 2012**

(En porcentaje del total)



FUENTE: Elaboración propia con datos de DataComex, 2014.

Entre las principales conclusiones, destaca que las economías de México y Brasil han mantenido sin alteraciones sus respectivas posiciones como primer y segundo socio comercial de España en el apartado de exportaciones, a la vez que las posiciones de Colombia y Perú tampoco han sufrido ninguna variación en el tiempo. Más significativos son los casos de Venezuela y Chile, que mejoran su posición hasta situarse como tercer y cuarto socio escalando varios puestos. Entre los avances más significativos figura el perfil proveedor de España con Ecuador, que se incorpora al Top 10 en

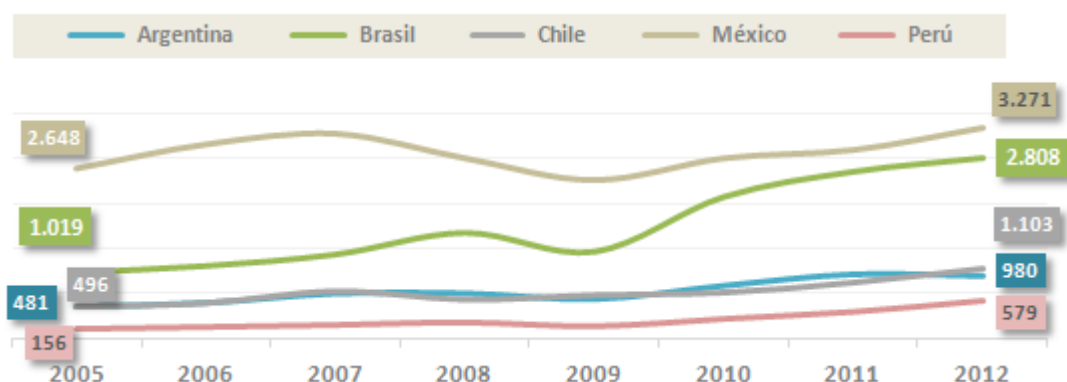
el puesto octavo, mientras que, por otra parte, se reduce el atractivo de los productos españoles en Cuba de forma significativa.

Un esquema parecido presentan las compras que se realizan a los principales proveedores de la región latinoamericana. En este caso, es muy significativo el elevado flujo de importaciones que se mantiene con México, que casi alcanza el 30 por ciento de todo el volumen que aglutina América Latina. En esta misma línea, resulta interesante comprobar que la aportación de las tres primeras economías más importantes en la clasificación de 2012 supone el 60 por ciento de las compras totales que se realizan con la región. Asimismo, entre las economías con las que las importaciones españolas presentan un mayor crecimiento destaca Colombia, que asciende cuatro posiciones desde el séptimo puesto que ocupaba en 2008, y que le permite incorporarse al Top 3 de los principales proveedores. El caso contrario se presenta en la relación con Venezuela que, mientras en 2008 ocupaba el cuarto puesto como proveedor, en 2012 desciende tres posiciones hasta situarse en el séptimo puesto.

Estos cambios en la clasificación de los principales socios demuestran que la relación comercial bilateral entre los países se adapta a las circunstancias propias de cada economía de forma dinámica, según queden más o menos afectadas las regiones en el contexto económico internacional. Por ello, la influencia de estos cambios genera, por tanto, cambios significativos en el comercio bilateral con las principales economías de la región. Se puede decir que existe un claro impulso de las exportaciones españolas hacia América Latina, como hemos visto hasta ahora y se aprecia en la figura 44.

**Figura 44.**  
**Exportaciones de España con países de América Latina, 2005-2012**

(En millones de euros)



FUENTE: Elaboración propia con datos de DataComex, 2014.

En general, todas las economías han aumentado su nivel de compra con nuestro país tras una cierta desaceleración en 2009 por los efectos provocados por la crisis económica un año antes. El repunte más significativo se observa a partir de 2010, cuando se alcanzan variaciones de crecimiento interanuales en general con todas las regiones, y en particular, de forma más considerable con México y Brasil.

De entre las principales economías de América Latina que aparecen en la figura anterior, el mayor efecto de la política exterior de productos españoles se observa en el caso de Brasil, que registraba un crecimiento en 2010 respecto al año anterior del 63,7 por ciento. Este crecimiento comienza a moderarse a partir de 2011, con una variación de apenas el 17,8 por ciento, hasta que en 2012 registra un incremento interanual del 8,2 por ciento hasta los 2.808 millones de euros, lo que supone casi triplicar las exportaciones con Brasil entre 2005 y 2012. De entre todas las regiones representadas, las exportaciones hacia México no presentan crecimientos tan marcados como con Brasil, aunque se incrementan paulatinamente, moderando su crecimiento en 2011 con una variación del 4,6 por ciento interanual. Se retoma la tendencia alcista y se incrementa la capacidad exportadora de nuevo en 2012 hasta los 3.271 millones de euros, un 11,5 por ciento más que el año anterior, superando el récord histórico que se alcanzaba en el año 2007 cuando se registraron 3.182 millones de euros.

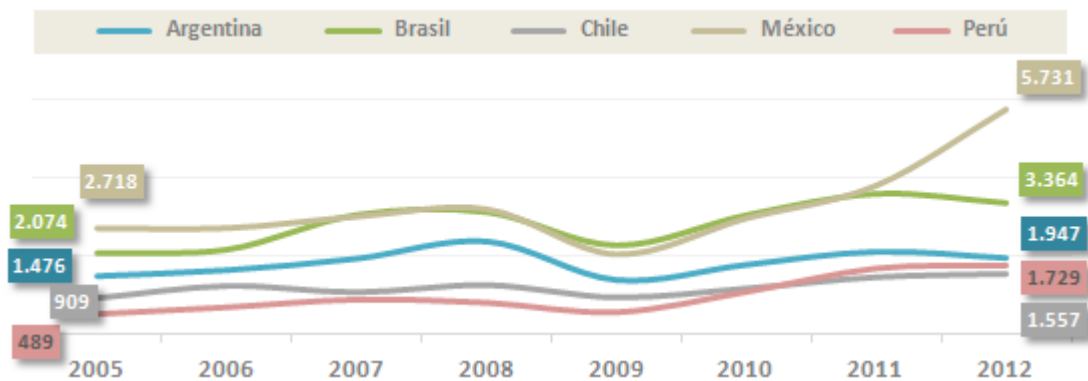
Aunque los flujos de exportación con Chile, Argentina y Perú no alcanzan las grandes magnitudes que representa el comercio con México y Brasil, los ratios de mejora son, sin embargo, tan considerables como con los dos países principales. En el caso concreto de Chile, las exportaciones se han duplicado en el período 2005-2012, alcanzando un volumen de exportación récord de 1.103 millones de euros. Un caso similar presentan las exportaciones hacia Argentina, que duplican también su volumen entre 2005-2012, hasta los 980 millones de euros alcanzados en 2012, aunque experimenta un leve retroceso de casi el 3 por ciento respecto a su máximo histórico de 2011, cuando se alcanzaban los 1.009 millones de euros. Finalmente, de todos los países seleccionados, destacan las exportaciones hacia Perú, que han llegado casi a cuadruplicarse desde 2005, alcanzando en 2012 un volumen récord de 579 millones de euros.

Un panorama bien distinto presentan los flujos de importación procedentes de las principales economías latinoamericanas que, hasta la desaceleración de la economía mundial en 2008, mantenían una tendencia bastante uniforme de crecimiento. Después de registrarse ciertos vaivenes, las importaciones vuelven a repuntar con cierto vigor a partir de 2011, según se aprecia en la evolución temporal que se muestra en la figura 45, siendo México el principal motor de las compras desde América Latina. De hecho, en 2012 registró un incremento interanual de algo más

del 50 por ciento, hasta alcanzar un récord en el nivel de importaciones de 5.731 millones de euros, el crecimiento más importante registrado por cualquiera de las economías latinoamericanas.

**Figura 45.**  
**Importaciones de España con países de América Latina, 2005-2012**

(En millones de euros)



FUENTE: Elaboración propia con datos de DataComex, 2014.

Otra de las economías con las que se ha incrementado de forma muy significativa el comercio español es Perú que, entre 2009 y 2012, ha conseguido triplicar sus ventas hacia nuestro país, hasta alcanzar una cifra récord de 1.729 millones de euros. De forma más moderada han crecido las importaciones procedentes desde Chile, que desde 2009 han crecido algo más del 68 por ciento, hasta alcanzar los 1.557 millones de euros, lo que supone un incremento de casi el 6 por ciento respecto al volumen de las ventas recibidas el año anterior.

Aunque todos los países de forma general presentan importantes caídas en las importaciones en 2009, existen, sin embargo, dos casos en los que se ha producido una clara desaceleración de las ventas de forma sostenida más allá de esta fecha. Este es el caso de Argentina, por una parte, que acentúa la tendencia bajista en 2012 al caer casi un 8 por ciento respecto al año anterior, hasta alcanzar los 1.947 millones de euros de compras. Por otra parte, estaría Brasil, que registra un comportamiento similar, descendiendo en 2012 un 6,6 por ciento interanual, hasta los 3.364 millones de euros.

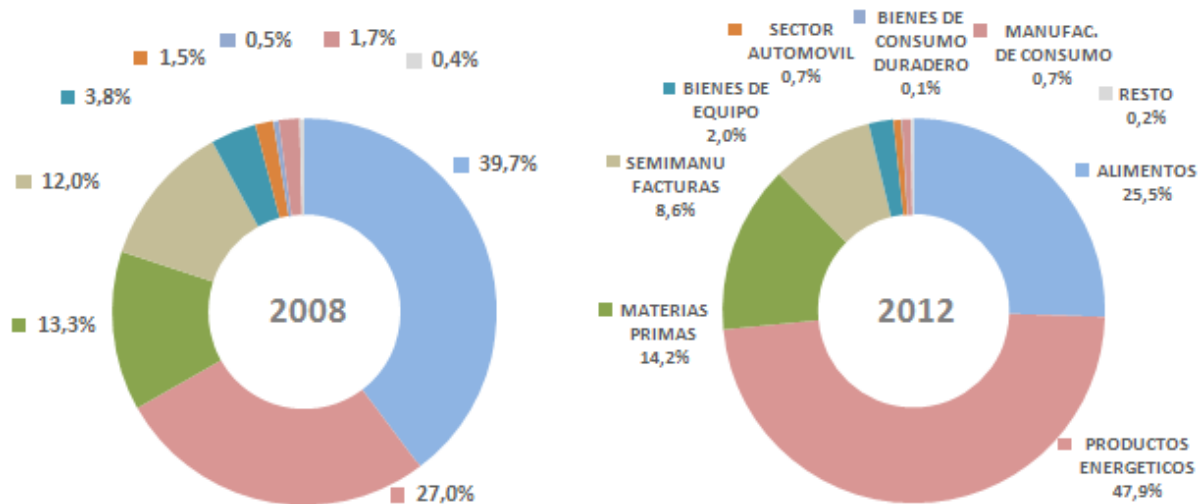
Los gráficos comparativos de la distribución sectorial de los años 2008 y 2012, que se observan en la figura 46, muestran a modo de foto fija cuáles son los componentes comerciales en cuestión de importación y exportación que son más relevantes en las fechas seleccionadas, de modo que la comparación de ambas composiciones permite analizar cómo ha evolucionado en su conjunto el

comercio de España con América Latina. Asimismo, esta visión aporta información para identificar las tendencias propias entre los países en un determinado período de tiempo.

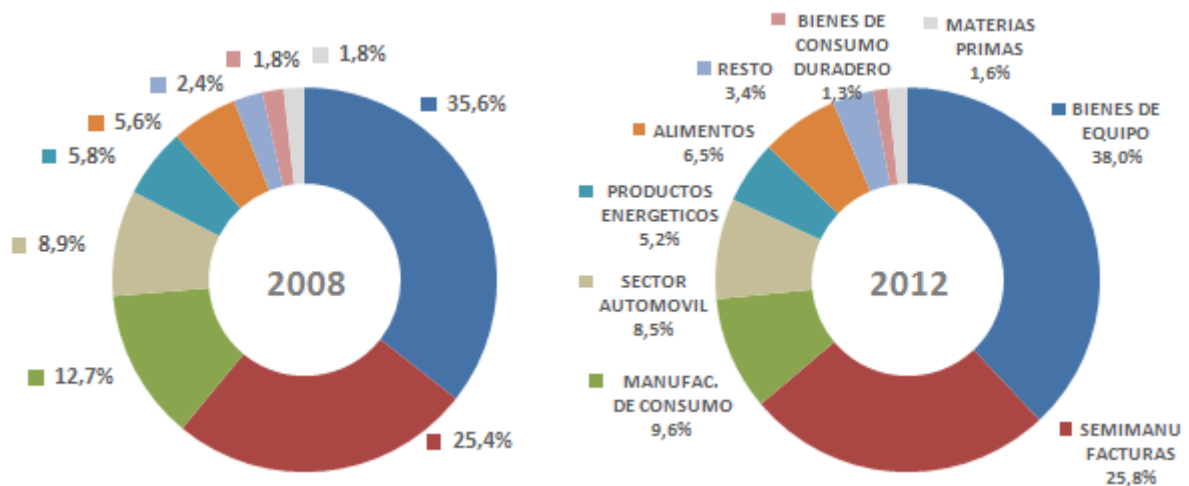
**Figura 46.**  
**Comercio de España con América Latina por sector, 2008 y 2012**

(En porcentaje)

A) IMPORTACIONES



B) EXPORTACIONES



FUENTE: Elaboración propia con datos de DataComex.

En el caso de las importaciones que proceden de los países de América Latina, se observa que la categoría de productos energéticos se ha mantenido en el tiempo como el principal componente que caracteriza las importaciones con la región. De hecho, en la composición de 2012, se observa

que se incrementa su participación en el conjunto global de las importaciones en veinte puntos porcentuales, alcanzando el 47,9 por ciento, cubriendo así casi la mitad de las necesidades de abastecimiento con la región. Por este motivo, se observa que el resto de productos han perdido representatividad en el esquema sectorial en el tiempo que transcurre entre ambas fechas, con la excepción del grupo de materias primas, categoría que también presenta crecimientos aunque algo menos significativos, pasando de representar el 13,3 por ciento en 2008 al 14,2 por ciento en 2012.

Otra de las categorías afectadas por el incremento del grupo de productos energéticos es el caso del grupo de Alimentos, que reduce su participación desde el 39,7 por ciento que representaba en el año 2008 a sólo el 25,5 por ciento que alcanza en 2012. El resto de grupos reducen, en general, su participación sectorial de forma más ligera en este período, siendo el caso de las semimanufacturas el más destacable, que desciende del 12 por ciento de 2008 a apenas el 8,6 por ciento en 2012.

En el apartado de exportaciones hacia la región latinoamericana, la composición parece mantenerse más estable a lo largo del tiempo en la proporción que representan cada uno de los grupos de actividad, y se mantiene la tendencia de que dos categorías aglutinan más de la mitad de la capacidad exportadora de España hacia la región. El primer gran sector es el de bienes de equipo, que registra además el incremento más significativo en este período pasando del 35,6 por ciento de 2008 a representar el 38 por ciento en 2012.

El segundo grupo con mayor relevancia es el que corresponde a la categoría de semimanufacturas, que mantiene un crecimiento de forma sostenida entre los dos períodos analizados, creciendo apenas cuatro décimas hasta alcanzar en 2012 el 25,8 por ciento de la proporción total. Estas dos categorías, junto con el grupo de manufacturas de consumo, que apenas sufre variación en este período, representan el 75 por ciento de la capacidad exportadora de España hacia América Latina. Del resto de categorías, se aprecia una desaceleración mayor en las manufacturas de consumo, que pasa del 12,7 por ciento en 2008 a apenas el 9,6 por ciento en 2012, mientras que de forma algo más ligera disminuye el grupo del sector automóvil, reduciendo apenas tres décimas su participación en 2012, hasta representar el 8,5 por ciento de la composición total.

La relación comercial deficitaria con América Latina se explica, por tanto, por el aumento de las importaciones en productos energéticos, alimentos y materias primas que no se han visto suficientemente compensadas por las ventas de bienes de equipo, semimanufacturas, manufacturas de consumo y los componentes del sector automóvil, principales productos de los que somos proveedores para la región. Asimismo, se observa que la estructura sectorial de las importaciones y exportaciones entre ambas regiones no varía notablemente su composición en el tiempo,

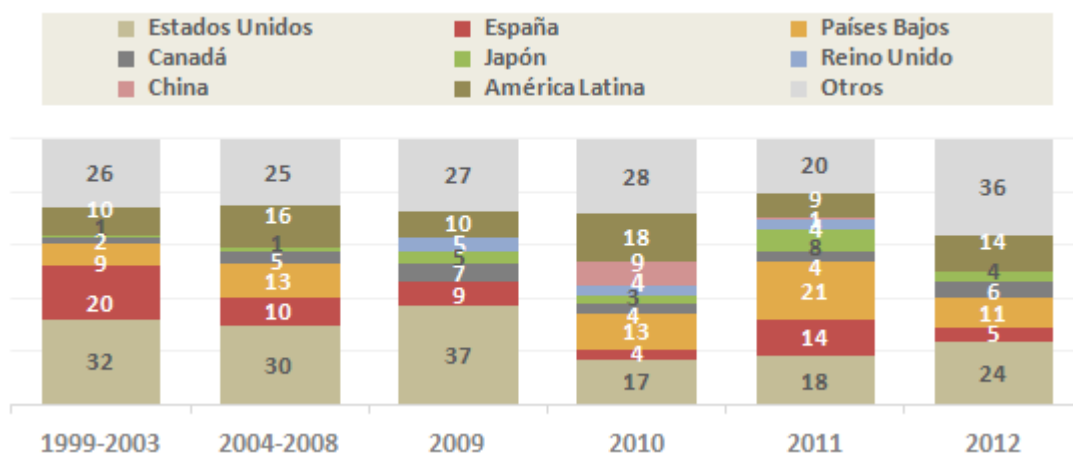
destacando como líder de la importación desde América Latina el grupo de productos energéticos, mientras que las exportaciones de España tienen dos claros grupos destacados, los bienes de equipo y las semimanufacturas, sectores que presentan crecimientos incluso después de sufrir los efectos de la crisis económica.

A nivel de distribución sectorial de los flujos comerciales con América Latina, se observa, por tanto, que ambas regiones son ampliamente complementarias, ya que son pocos los grupos de actividad coincidentes en ambos esquemas sectoriales. No obstante, en los casos de los grupos coincidentes, como el de las semimanufacturas, bienes de equipo y alimentos, las proporciones son muy dispares para cada región, siendo completamente antagónicas desde la visión de las importaciones que desde las exportaciones, lo que ratifica el grado de complementariedad mencionado.

Un escenario bien distinto muestra, sin embargo, el capítulo de inversiones. En este caso, la IED española en América Latina se corresponde con una dilatada experiencia empresarial como el segundo inversor extranjero más importante, sólo por detrás de Estados Unidos, como se observa en la figura 47. El proceso de internacionalización de muchas empresas españolas en la década de los noventa ha sido el fenómeno destacado que ha caracterizado las relaciones económicas con América Latina. Sin embargo, esta situación no ha propiciado que mejore la estructura del comercio bilateral entre las dos regiones.

**Figura 47.**  
**Origen de la IED en América Latina por región, 1993-2012**

(En porcentaje)



FUENTE: Elaboración propia con datos de la CEPAL, 2013.

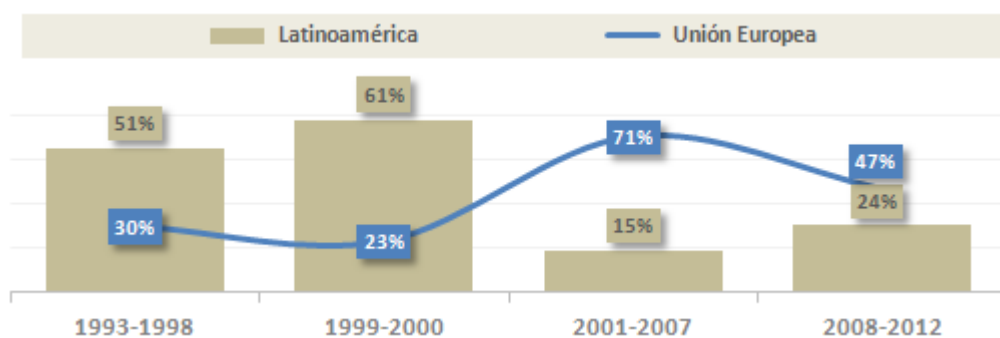
El resto de fuentes de financiación que recibe la región a través de IED procede, principalmente, de otros países europeos, como Reino Unido y los Países Bajos, que gozan también de cierto

protagonismo entre los socios más importantes. Por otra parte, se mantiene el grupo de las regiones inversoras históricas, como son Canadá y Japón, al que recientemente se ha sumado la aportación de China de forma bastante significativa.

Si se realiza una comparación de la emisión de IED española hacia América Latina y la UE, se observa que la capacidad inversora nacional ha pasado por varias etapas, muy estrechamente ligadas con las estrategias de las grandes corporaciones. En el caso de la emisión de IED hacia América Latina, las multinacionales españolas han jugado un papel muy destacado en los procesos de privatización que se han producido en diferentes períodos de tiempo en sectores importantes como las telecomunicaciones, la banca y la energía, principalmente. Durante los primeros años de la década de los años noventa, la emisión de flujos de inversión hacia varias regiones de América Latina suponía el 51 por ciento del total de la IED emitida por España, según se muestra en la figura 48, muy por encima de la que se destinó a la Unión Europea, que es el principal socio de la inversión exterior española. El interés de las empresas españolas por la apertura de nuevos mercados propició que en su momento creciera el atractivo por la región latinoamericana, en detrimento de la UE, capturando más de la mitad de los flujos de inversión entre los años 1993-2000, período histórico de mayor despliegue inversor de España en el exterior con cualquier región.

**Figura 48.**  
**Comparación de la participación de América Latina y la UE en la emisión de IED de España en períodos seleccionados**

(En porcentaje)



FUENTE: Elaboración propia con datos de Registro de Inversiones Exteriores (DataInVex), 2014.

En este sentido, la apuesta por América Latina representa un modelo de compromiso con el desarrollo sostenido de la región y de su sociedad, que ha permitido a las grandes multinacionales españolas adquirir las capacidades de gestión y el *expertise* necesarios para abordar la internacionalización hacia otras regiones. Este proceso de internacionalización estuvo liderado por

varias de las principales multinacionales españolas, entre las que destacan las operaciones de Telefónica, Repsol, Iberdrola, Endesa, y los bancos Santander y BBVA.

A pesar de que la inversión en la región se reduce muy significativamente desde el año 2000 por efecto de un número menor de procesos de liberalización en marcha, esta etapa resultó decisiva para que las multinacionales españolas consolidaran su permanencia en la región, a la vez que reforzaban el compromiso con las economías latinoamericanas. Este período, sirve además para que aparezcan nuevos destinos que resultaron atractivos para la emisión de la IED española, que comenzaba a mirar hacia los mercados de la Unión Europea con intención inversora. De esta forma, el capital invertido entre los años 2001-2007 en la UE consiguió acaparar hasta el 71 por ciento del total de la inversión emitida por España, mientras que la participación de América Latina se reducía hasta el 15 por ciento en ese período.

Aunque se pudiera llegar a pensar que la virulencia sufrida en todo el territorio europeo tras la crisis económica de 2008 podría haber repercutido negativamente en los flujos de inversión destinados hacia América Latina, la situación de inestabilidad en la Unión Europea ha motivado, precisamente, que se vuelva a mirar hacia la región latinoamericana con ánimo inversor. La gran beneficiada de este impulso por potenciar la recuperación económica de España ha sido América Latina, que recupera la captación de IED emitida española como principal región receptora hasta alcanzar en el período 2008-2012 el 24 por ciento del total, mientras la destinada a los países europeos se redujo hasta el 47 por ciento, lo que significa algo más de 20 puntos porcentuales respecto a los valores anteriores a 2008.

Sin embargo, si tenemos en cuenta la inversión acumulada, en el período 1997-2012, y según los datos de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), la inversión acumulada de España en la región asciende a 145 mil millones de euros, que supone aglutinar algo más del 50 por ciento de toda la inversión aportada por las economías europeas. Del resto de principales países europeos, en este mismo período destaca por orden de magnitud de la inversión la realizada por Francia (38 mil millones de euros), seguida en tercera posición por Reino Unido (36 mil millones de euros), mientras que Alemania (27 mil millones de euros), Países Bajos (22 mil millones de euros) e Italia (10 millones de euros) acumulan una inversión menos cuantiosa. En general, las actividades de inversión se concentran en torno a las categorías de servicios financieros, alimentos y bebidas, y minería. Por países, aparte de la IED española, Reino Unido ha mantenido una participación estable de inversión en los últimos años en torno al 4 por ciento. Sin embargo, el caso de los Países Bajos corresponde al tipo de inversión de empresas que se instalan

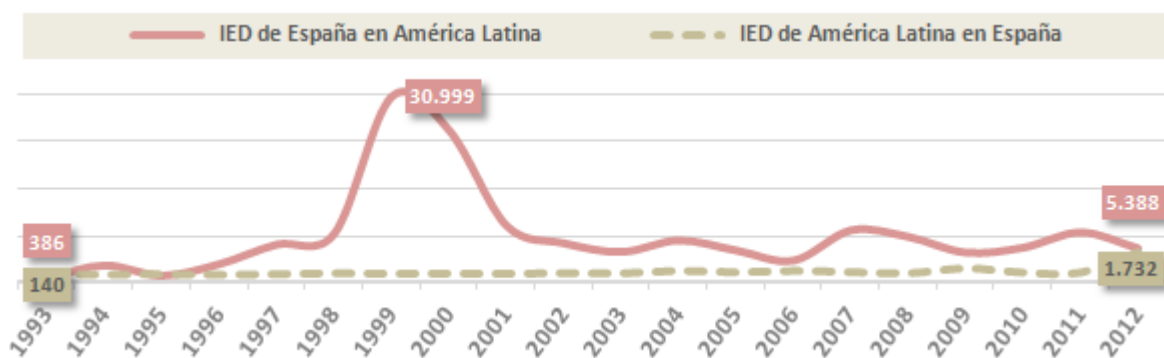
en la región, principalmente en Brasil y México, para canalizar la inversión hacia terceros mercados en los sectores manufactureros de bebidas y siderurgia.

Estados Unidos y la Unión Europea siguen siendo, con diferencia, los principales inversores en América Latina. Mientras que los avatares de la crisis económica no han tenido tanta repercusión en la inversión de Estados Unidos en la región, sí que se registran caídas más significativas en los flujos globales procedentes de la UE. La situación macroeconómica desfavorable ha provocado que los elevados flujos que siempre han caracterizado la inversión de España en la región hayan disminuido en 2012 de forma muy significativa, alcanzando los 6.146 millones de euros, a pesar de que se partía de una situación mucho más favorable en 2011 con una inversión total de 8.293 millones de euros, y se situaba como el tercer país inversor de la región. No obstante, esto no ha supuesto ningún cambio en la clasificación de países europeos que más invierten en América Latina, ocupando España un meritorio primer puesto, a cierta distancia del resto de socios de la UE.

Las mayores beneficiadas de esta nueva ola de inversiones han sido las empresas de la región, promoviendo que sean ahora las multinacionales latinoamericanas, las denominadas *multilatinas*, las protagonistas del efecto de internacionalización en los últimos años. De esta manera, han aprovechado las oportunidades que brindan las economías desarrolladas, que ahora buscan sanear una situación económica muy complicada por su acuciante necesidad de liquidez tras la crisis, para lanzarse al mundo en procesos de inversión. Este cambio de tendencia se observa, de forma general, en el incremento de los flujos de IED hacia el exterior, y de forma particular, en el incremento de casi el 6 por ciento en el volumen de inversión que han realizado las economías latinoamericanas en España, hasta alcanzar en 2012 el nivel récord de 1.732 millones de euros, como se aprecia en la representación de la evolución temporal que se muestra en la figura 49.

**Figura 49.**  
**Flujos de IED entre España y América Latina, 1993-2012**

(En millones de euros)

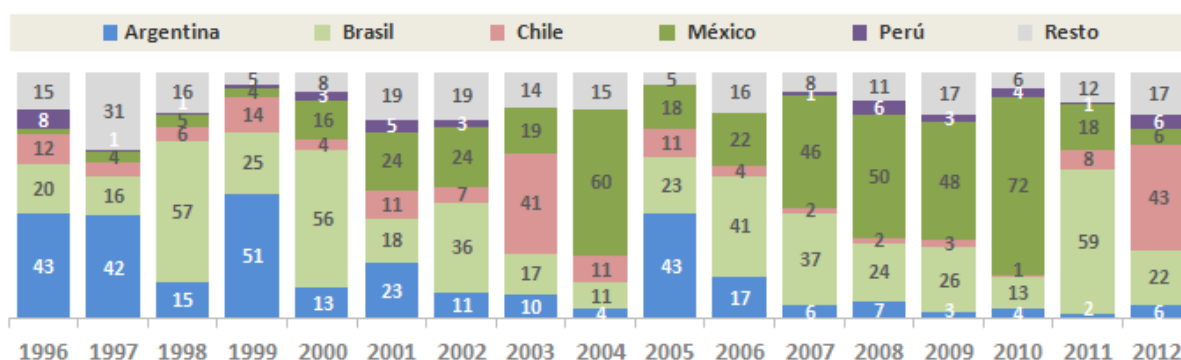


FUENTE: Elaboración propia con datos de Registro de Inversiones Exteriores (DataInVex), 2014.

Esto supone multiplicar por siete los niveles de capacidad inversora respecto a 2011, a la vez que se genera un cambio de tendencia importante. Sin embargo, la capacidad de las *multilatinas*, como referentes del potencial de las economías de sus respectivos países, es todavía considerablemente pequeña si se compara con la capacidad de las multinacionales españolas. A pesar de éstas todavía mantienen volúmenes de inversión importantes en América Latina, alcanzando un nivel de inversión en 2012 de 5.388 millones de euros, este valor supone un descenso significativo respecto a los volúmenes que se registraban en 2011, cuando se alcanzaban los 8.101 millones de euros, en niveles parecidos a los obtenidos en el año 2007 justo antes de que estallara la crisis económica.

Aunque los destinos preferentes de la inversión española en América Latina se han mantenido estables a lo largo del tiempo, el interés y capacidad inversora se han ajustado progresivamente, con inversiones de distinta magnitud hacia Brasil, México, Chile y Argentina que, de forma conjunta, concentran más del 85 por ciento de los activos de España en la región, como se aprecia en la figura 50. El motivo principal de esta capacidad inversora en la región es la participación de las empresas españolas en los procesos de privatización de varios sectores de actividad, que atrajeron el interés inversor durante mucho tiempo, con lo que se dio inicio a la etapa de internacionalización más importante del tejido empresarial español. Brasil y México han sido históricamente los principales países receptores, sin menoscabo de sufrir también los efectos del cambio de tendencia en la recepción de flujos de inversión, según se marquen los intereses estratégicos definidos por las grandes multinacionales españolas para cada región en determinados momentos.

**Figura 50.**  
**Flujos de IED de España con países de América Latina, 1996-2012**  
(En porcentaje)



FUENTE: Elaboración propia con datos de Registro de Inversiones Exteriores (DataInVex), 2014.

Producto del efecto de cambios de estrategia es el caso de México, que apenas alcanza el 18 por ciento de la IED emitida española en la región en 2011, cuando un año antes llegaba a capturar

hasta el 72 por ciento. Este cambio de tendencia en el atractivo inversor hacia México ha provocado que ceda su posición a favor de Chile a partir de 2012, lo que supone abandonar el segundo lugar como principal receptor de IED española para pasar a competir por recibir los flujos de inversión al mismo nivel que Argentina y Perú.

En el año 2012, la inversión hacia Chile se consolida como uno de los principales puntos de atracción de la IED española, aumentando significativamente los flujos emitidos hasta alcanzar el nivel récord de 2.311 millones de euros, lo que supone una participación del 43 por ciento del total. En segundo lugar se sitúa Brasil, con 1.205 millones de euros, región que decrece en atractivo inversor respecto al año anterior, cuando alcanzaba el 50 por ciento, participación que en cierta manera se ha mantenido estable a lo largo del tiempo. Con esta composición, Chile y Brasil se consolidaban en 2012 como primer y segundo receptor de la inversión española en América Latina y, a nivel global, se posicionaban como el primer y tercer receptor de flujos de inversión de España en el exterior.

La participación en los flujos de inversión dirigidos hacia Argentina y Perú muestra un patrón bien distinto al resto de principales regiones receptoras, a la vez que su evolución muestra comportamientos muy dispares. La participación de Argentina ha pasado por muchas y diferentes fases, con especial relevancia en el año 1999, cuando ella sola capturaba más de la mitad de toda la inversión en las regiones seleccionadas, con una inversión récord de 15.706 millones de euros. Esta situación volvería a repetirse en 2005, cuando se alcanzaba una participación del 43 por ciento, hasta los 2.162 millones de euros. El descenso algo más acuciado desde 2008 ha propiciado, por tanto, que se despierte el interés por otras regiones, siendo Perú el que comienza a acaparar porcentajes importantes de participación en la recepción de la IED española.

Asimismo, la relación en los flujos de inversión entre España y América Latina se caracteriza por una marcada heterogeneidad en la composición de los flujos de inversión sectorial. Haciendo una comparación en dos momentos distintos, equivalente al estudio realizado con la composición del comercio exterior, se observa que la composición de los grupos sectoriales ha sufrido cambios muy marcados desde 2008 hasta la composición más actual en 2012, lo que refleja el grado de adaptación por el que han tenido que pasar las economías para compensar las importantes variaciones económicas ocurridas en este tiempo. Desde la perspectiva de la inversión de América Latina en España, destaca de forma muy especial el grupo de servicios financieros que, con apenas desarrollo hasta el año 2008 (1,3 por ciento), actualmente representa casi la mitad de los flujos de inversión emitidos (48,6 por ciento). Este cambio en la estructura sectorial muestra una adaptación del esquema inversor de las *multilatinas* en el desarrollo de su visión de negocio en España, donde

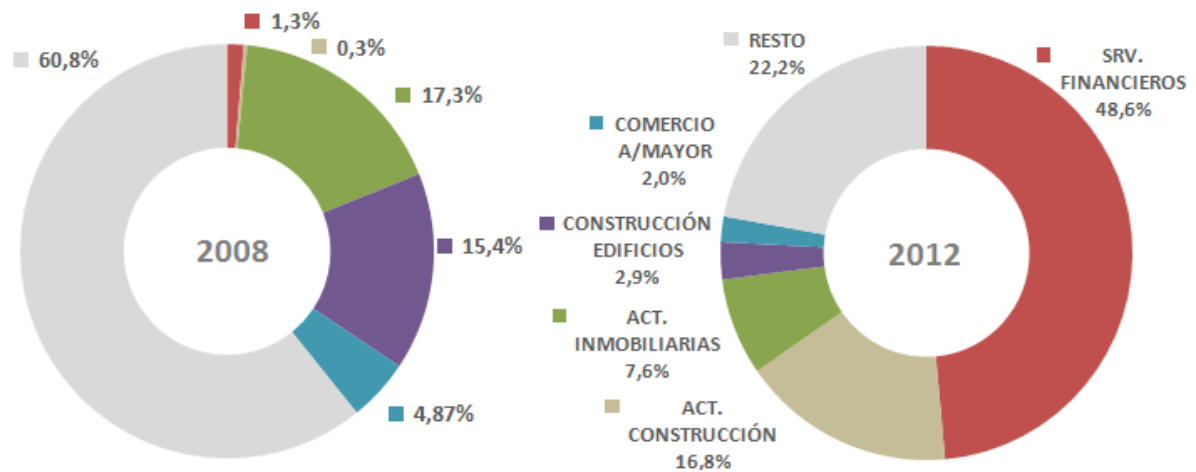
las actividades de construcción (16,8 por ciento) e inmobiliarias (7,6 por ciento) son las otras categorías que más destacan en la inversión en España en 2012.

Desde la perspectiva española, y según se aprecia en la figura 51, el grupo sectorial que mayor protagonismo ha tenido en las relaciones de inversión en la última década ha sido el de servicios financieros (que en 2012 alcanza una participación del 15 por ciento), de forma similar a cómo en la década de los noventa el grupo de telecomunicaciones tuvo una trascendencia particularmente importante por los procesos de privatización iniciados en su momento.

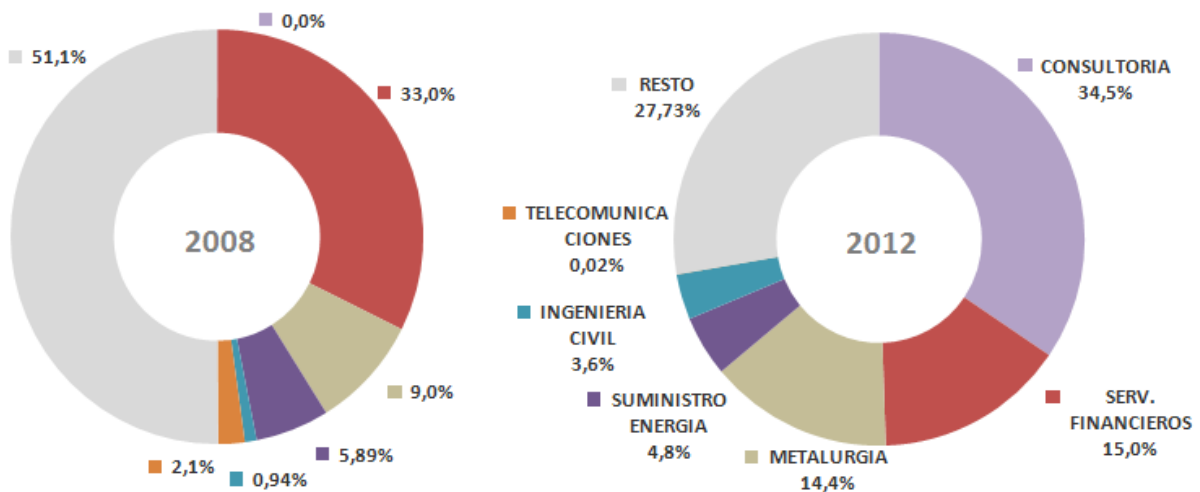
**Figura 51.**  
**Flujos de IED entre España y América Latina por sector, 2008 y 2012**

(En porcentaje)

A) INVERSIÓN DE AMÉRICA LATINA EN ESPAÑA



B) INVERSIÓN DE ESPAÑA EN AMÉRICA LATINA



FUENTE: Elaboración propia con datos de Registro de Inversiones Exteriores (DataInVex).

Sin embargo, la consolidación de estos mercados ha dado paso a una visión renovada de la inversión en la región en 2012, donde ahora destacan sectores como la consultoría (34,5 por ciento), y la metalurgia (14,4 por ciento), siendo este último grupo el que da respuesta a los importantes incrementos en las entradas de inversión en las industrias extractivas de Chile y Perú, principalmente.

Como hecho destacado, en 2012 sorprende el importante aporte del grupo de consultoría a la composición sectorial global, ya que sin apenas presencia previa en las relaciones de inversión con los países de la región en etapas anteriores (0,04 por ciento), ha irrumpido con fuerza situándose como el sector más importante en la composición global con una participación del 34,5 por ciento del total. Esta participación es similar a la que representaba la categoría de servicios financieros en 2008, de ahí que se espere que este sector actúe como factor determinante en el futuro.

La evolución del peso que tienen las categorías más atractivas para la IED española muestra un nivel de madurez del mercado muy importante, con sectores que entran en fase de estabilidad y que presentan estrategias de desarrollo a largo plazo, como es el caso de los servicios financieros, a la vez que otros se incorporan a la composición global con buenas perspectivas de desarrollo, como es el caso de la consultoría. En el caso específico de la categoría de servicios financieros, se observa cómo se consolida y estabiliza la inversión, pasando de una participación sobresaliente del 33 por ciento en 2008, como líder indiscutible entre los sectores más demandados, a una reducción a más de la mitad producida por el efecto de consolidación del sector en 2012, alcanzando el 15 por ciento, siendo la segunda categoría más representativa. Esta evolución significa, además de un mayor compromiso de las multinacionales españolas con la región, aprovechar las economías de escala que genera la creciente presencia en estos mercados, mejorando, asimismo, la cuota de mercado en las regiones donde operan.

La consolidación de los mercados maduros y la apuesta por mantener las inversiones en la región aprovechando sus ventajas y capacidades repercute directamente en el número y la magnitud de las operaciones de fusión y adquisición que realizan las empresas en América Latina. Con la apuesta en estos mercados, se intenta alcanzar el doble objetivo de paliar los malos resultados por la reducción del consumo interno, situación de la que adolecen los mercados europeos, a la vez que se aprovechan las oportunidades que genera la región al encontrarse en un momento de gran desarrollo y dinamismo, y de apertura a la inversión extranjera.

La clasificación de las inversiones más significativas realizadas por parte de empresas de la Unión Europea sobre activos de compañías en América Latina entre 2005 y 2012, que se muestra en el

cuadro E, pone de manifiesto que existen ciertos sectores que han mantenido el atractivo inversor de forma permanente en el tiempo. La situación de debilidad financiera entre las economías europeas con posterioridad a 2008 no ha limitado, sin embargo, el valor de las principales operaciones de adquisición. Entre todos los sectores, destaca de forma importante el de bebidas y licores, que lidera la clasificación con la adquisición por parte de la empresa belga Anheuser-Bushen de los activos en México de la empresa Grupo Modelo por un valor de 20.100 millones de dólares. La segunda operación de mayor valor en el período analizado también tiene lugar en México como país destino de la inversión, con la adquisición de los activos de la unidad de negocio cervecera de la empresa FEMSA, por un importe de 7.325 millones de dólares, empresa que a su vez es la mayor embotelladora de productos de Coca-Cola a nivel mundial en términos de ventas.

**Cuadro E.**  
**Top 15 operaciones de fusión y adquisición de empresas de la UE en América Latina, 2005-2012**  
(En millones de dólares)

Posición	Año	Empresa/activo adquirido	País	Sector	Empresa adquirente	País	Valor
1	2012	Grupo Modelo	México	Bebidas	Anheuser-Bush	Bélgica	20.100
2	2010	FEMSA - Operación cervecera	México	Bebidas y licores	Heineken	Países Bajos	7.325
3	2005	Bavaria	Colombia	Alimentos y bebidas	SABMiller	Reino Unido	4.716
4	2011	Telemar (25%)	Brasil	Telecomunicaciones	Portugal Telecom	Portugal	3.786
5	2009	GVT	Brasil	Telecomunicaciones	Vivendi S.A.	Francia	3.372
6	2008	IronX Mineração S.A.	Brasil	Minería	Anglo American PLC	Reino Unido	3.492
7	2007	Colombia Telecomunicaciones	Colombia	Telecomunicaciones	Telefónica S.A.	España	2.627
8	2007	Sistema-Minas Rio	Brasil	Minería	Anglo American PLC	Reino Unido	2.451
9	2009	Metsa-Botnia-Uruguay	Uruguay	Pulpa y celulosa	UPM-Kymmene	Finlandia	2.404
10	2008	Grupo Financiero Inbursa S.A.	México	Banca	La Caixa	España	2.222
11	2006	Grupo Banistmo S.A.	Panamá	Banca	HSBC Holding	Reino Unido	1.780
12	2008	Activos de electricidad y gas	México	Energía	Gas Natural SDG	España	1.448
13	2006	Siderúrgica Lázaro Cárdenas	México	Siderurgia	Arcelor	Luxemburgo	1.440
14	2005	Ambev	Brasil	Bebidas y licores	Interbrew S.A.	Bélgica	1.273
15	2009	Santelisa Vale Bioenergía	Brasil	Caña de azúcar	Louis Dreyfus	Francia	1.270

FUENTE: Elaboración propia con datos de Thomson Reuters, 2013.

La magnitud de las inversiones realizadas en territorio mexicano señalan a esta región como uno de los destinos más atractivos en América Latina, acaparando en valor el 54 por ciento de la inversión de las quince operaciones de adquisición más importantes de los últimos años. Brasil, por su parte, se sitúa como el segundo destino más interesante para capturar inversión extranjera, recibiendo el 26 por ciento del total, con una selección más variada de los grupos sectoriales más demandados, como son telecomunicaciones, minería, siderurgia y materias primas.

Resulta relevante que sectores como las telecomunicaciones y la banca sigan atrayendo el interés inversor del capital extranjero tras grandes etapas donde han sido las categorías que han capturado

los flujos más importantes de la IED emitida desde España. Las operadoras de telecomunicaciones líderes en sus países, como Portugal Telecom y la francesa Vivendi, han potenciado su presencia en el mercado de Brasil por ser el que mayor desarrollo presenta y el que mejor comportamiento de crecimiento tiene en América Latina, mientras que la española Telefónica ha hecho lo propio en el mercado de Colombia con la adquisición del 52 por ciento de la operadora Colombia Telecomunicaciones, por un importe de 2.627 millones de dólares. Por parte del sector bancario, las operaciones de adquisición de activos corresponden con el período de bonanza del sector en el año 2008, entre las que destacan las inversiones en México de la entidad española La Caixa en los activos del Grupo Financiero Inbursa, por importe de 2.222 millones de dólares, y de la inglesa HSBC Holding con la inversión en Panamá en los activos de Grupo Banistmo, por valor de 1.780 millones de dólares, como las principales referencias por valor de la inversión.

En resumen, se puede concluir que el esquema de relaciones comerciales entre España y América Latina no es, en ningún sentido, el principal impulso de las relaciones bilaterales de cada región. El verdadero motor de la cooperación empresarial está orquestado por la capacidad inversora que ha mostrado durante décadas el tejido empresarial de las multinacionales españolas, que han seguido confiando en la región y apostando por su desarrollo. Esta visión comprometida con América Latina se ha mantenido incluso durante la etapa más difícil de nuestra historia reciente, siendo los beneficios de la inversión en la región uno de los catalizadores que han permitido a la economía española afrontar con ciertas garantías los cambios estructurales que permitan encauzar una recuperación económica a medio plazo con mayores garantías.

## ***AMÉRICA LATINA, FUENTE DE ABASTECIMIENTO DE CHINA***

El interés de la política exterior de China por América Latina ha pasado por dos etapas claramente diferenciadas en las últimas décadas. Desde la primera más anti-imperialista, hasta la segunda más dominada por el pragmatismo chino, se alterna el interés y el desinterés en la zona según las estrategias gubernamentales de China del momento. En una primera fase, se apostó por el aumento de las relaciones diplomáticas con los países latinoamericanos con el objetivo de sumar reconocimiento diplomático en la región para China en detrimento de Taiwán. Esta primera fase, que comienza a mediados de 1969, y que se acelera desde la entrada de China en la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en 1971, favorece que se incline la balanza en la región a favor de China alcanzando los objetivos fijados. Tras el logro de estos reconocimientos, China pierde su interés por

América Latina debido al escaso atractivo que representaba la región para los objetivos de modernización de China en esa época. Sin embargo, es a partir del proceso de apertura de China en 1989, y motivado fundamentalmente por las sanciones impuestas por Occidente y Japón, que el gigante asiático comienza a diversificar su política exterior, se intensifica la actividad económica y comercial en la región, y se suceden las visitas de Estado para firmar acuerdos bilaterales y de cooperación. La necesidad de buscar recursos naturales y materias primas que sustenten el espectacular crecimiento de China en las últimas décadas ha sido el detonante para posicionar de nuevo a América Latina en el radar del gigante asiático, con lo que se inicia de nuevo el despliegue de toda una estrategia diplomática orientada esta vez a reforzar las relaciones bilaterales en varios ámbitos.

En esta nueva fase, los objetivos que persigue China son múltiples. En primer lugar, se busca impulsar el multilateralismo disminuyendo la hegemonía de Estados Unidos en la región. En segundo lugar, China busca aliados en América Latina para reducir la presión de Occidente frente a temas que suscitan controversia como la violación de derechos humanos en China, la situación en el Tíbet y la región de Xinjiang, y la venta de armamento a países africanos. Países como Brasil y México, que buscan ocupar un sillón permanente en el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, buscan el apoyo de China, lo que a su vez se traduce en el apoyo de éstos al rechazar sanciones contra China en este organismo y crear alianzas en foros multilaterales que permitan a China, y a sus socios latinoamericanos, oponerse a los intereses de los países ricos. Una muestra de esta colaboración se produjo cuando con el apoyo de Brasil se permitió que China pasara a formar parte del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en enero de 2009, del que también forman parte otros países asiáticos como Japón y Corea del Sur.

Como complemento a estos dos nuevos objetivos en el esquema de relaciones entre ambas regiones, se sigue manteniendo el propósito inicial que estaba orientado a aumentar el reconocimiento diplomático de China en la región. Seis países de Sudamérica, cinco en el Caribe y uno en Centroamérica conforman el grueso de apoyos para China, habiéndose producido los últimos movimientos en el tablero de reconocimientos diplomáticos en abril de 2007, cuando Taipei lograba el apoyo de Santa Lucía, mientras que Beijing conseguía el de Costa Rica en junio de ese mismo año. La relación que mantiene China con los países aliados latinoamericanos sirve como elemento para ejercer presión sobre el resto de países que todavía no reconocen diplomáticamente a China y conseguir así que retiren su apoyo a Taiwán. En este contexto, la dependencia de China en cuestión de aprovisionamiento de materias primas e hidrocarburos para su crecimiento económico hace casi obligatorio que el gigante asiático mantenga una buena relación con los grandes productores de la región.

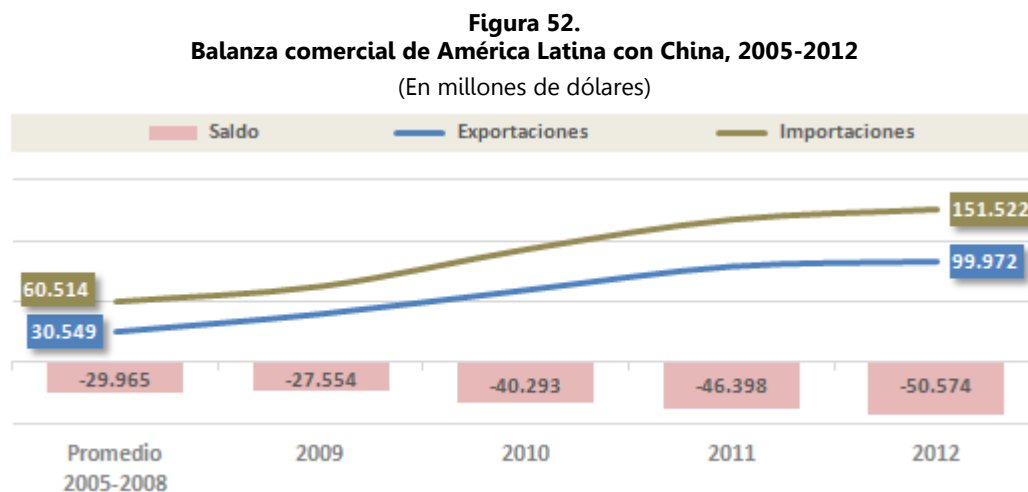
Desde el punto de vista político, en 2010 se cumplió el 50 aniversario del inicio de las relaciones diplomáticas de la República Popular China con América Latina y el Caribe con la conmemoración del establecimiento de relaciones con Cuba, primer país en reconocer al régimen comunista el 2 de septiembre de 1960. Sin embargo, la primera visita presidencial de un dirigente chino a América Latina no se produciría hasta 1990, cuando el entonces Presidente Yang Shangkun planificaba una visita por México, Brasil, Uruguay, Argentina y Chile. Desde este encuentro diplomático, la relación de inversión y de préstamo a las diferentes regiones de América Latina no ha hecho más que consolidarse, fraguando lazos profundos y duraderos hasta convertirse en uno de los principales motores de crecimiento económico de la región. Los numerosos acuerdos y las relaciones comerciales establecidos con las diferentes economías de América Latina y el Caribe han supuesto que la región se convierta en lo que ha venido a denominarse la "despensa" de China, por su capacidad de abastecer de materias primas y recursos energéticos al gigante chino. Esta situación, ha sido el elemento principal para afianzar más la relación de América Latina con China, en detrimento de su relación con Estados Unidos, motivado aún más si cabe por el auge en los últimos años de los gobiernos de izquierdas que dirigen varias de las economías de la región.

En este contexto, la presencia de China en la región afronta varias amenazas en diferentes planos. Por una parte, la componente económica se caracteriza por el creciente aumento del déficit en la balanza comercial y la falta de una estrategia coherente de la mayoría de los países de América Latina con China. En el plano de la política exterior, se aprecia que los países latinoamericanos siguen valorando más su relación bilateral con Estados Unidos, sin olvidar los doce países que todavía no mantienen relaciones diplomáticas con China. No obstante, al margen de estas amenazas, bien es cierto que América Latina se encuentra en el radar de las empresas chinas, y prueba de ello es la publicación por parte del gobierno chino del Libro Blanco de Relaciones con América Latina y el Caribe en 2008, en el que se apuesta por fomentar el comercio y la inversión, poniendo de manifiesto el carácter estratégico de la región para China.

De hecho, el ingreso en 2001 de China en la OMC marca el inicio de una senda de crecimiento muy pronunciada en las relaciones comerciales con las principales potencias extranjeras. Con anterioridad a esa fecha, las exportaciones de América Latina hacia China no eran tan importantes, y es la circunstancia del nuevo rol de China en los flujos comerciales mundiales el detonante de que se materialice un cambio en la relación bilateral que impulsa el despliegue de la política *Go Global* del gobierno chino en los primeros años del s.XXI, cuyo objetivo es la búsqueda de nuevos mercados donde vender sus productos "*Made in China*".

En este escenario, las exportaciones de América Latina y el Caribe hacia China comienzan a coger un nuevo ritmo alcista al realizarse bajo las normas supervisadas del organismo que regula el comercio mundial y que dota a este tipo de transacciones de ciertas garantías al regirse por normas internacionales de obligado cumplimiento. Esto repercute en un aumento significativo de las exportaciones de los países de América Latina para abastecer y suministrar al gigante asiático de las materias primas y los recursos energéticos que necesita una economía en plena expansión como la suya. Sin embargo, no sólo las exportaciones de América Latina hacia China se incrementan, sino que de forma similar se comportan las exportaciones del gigante asiático hacia los países latinoamericanos.

Este efecto se muestra claramente en la evolución del flujo comercial que refleja la figura 52, donde las exportaciones hacia China triplican su valor en 2012 respecto al inicio de la década, alcanzando los 99.972 millones de dólares. Las tasas de crecimiento interanual de casi el 50 por ciento en 2010, y de más del 32 por ciento en 2012, responden a esta mayor necesidad de China por asegurar el abastecimiento de materias primas y de recursos energéticos para su población y empresas. Asimismo, esta evolución también refleja un mayor volumen de exportación hacia China por la situación de contracción del comercio con los países europeos tras la crisis económica de 2008, menos proclives a las compras en el exterior en este período.



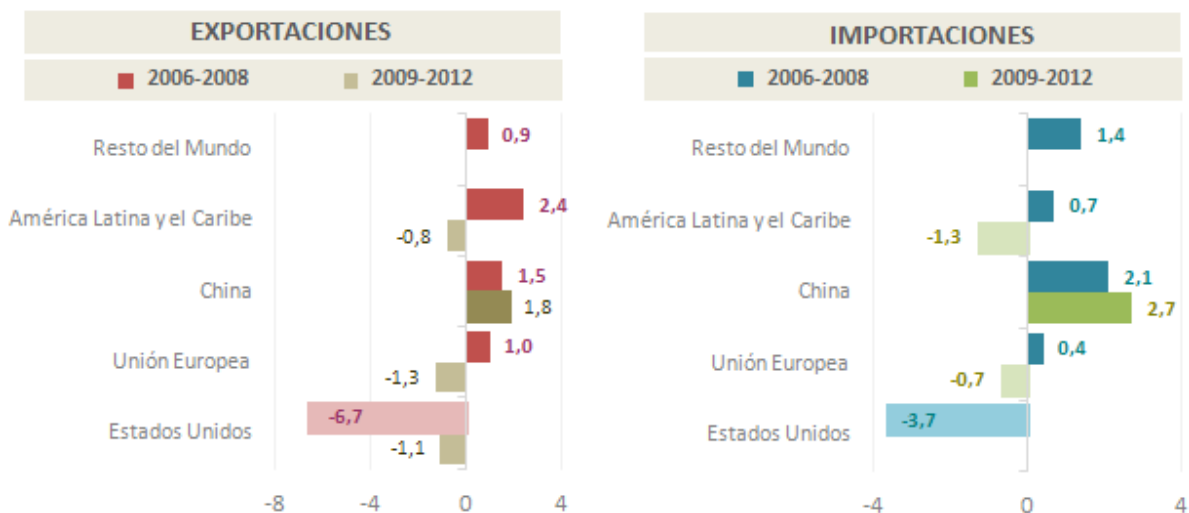
FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos de CEPAL, 2013.

Este mismo patrón se observa en el apartado de las importaciones, que han duplicado su crecimiento en los últimos siete años. Las tasas de crecimiento interanual en 2010 se incrementan casi en un 50 por ciento, mientras que se aprecia una ralentización mayor a partir de 2011 cuando se reduce la expansión a casi la mitad, experimentando un crecimiento de algo más del 26 por ciento.

Tanto América Latina como China comparten contexto geopolítico dentro del Foro de Cooperación Económica del Asia-Pacífico (APEC), ámbito que sirve como lugar de encuentro donde poder desarrollar las capacidades económicas de los países que forman parte de este grupo. El fomento de la cooperación entre los países en estos foros está orientado fundamentalmente a tratar de cerrar importantes acuerdos multilaterales entre los países miembros, situación que utiliza China para mostrar una clara actitud de liderazgo, presentando su auge económico de gran potencia para atraer mayor cooperación, lo que en los últimos años ha sido la mejor carta de presentación del país. No obstante, en muchas ocasiones, no se trata tanto de inversiones directas en el país, sino que también ha proliferado la modalidad de préstamos a empresas locales por parte de los grandes bancos estatales chinos, que han utilizado esta aportación de dinero para la construcción de proyectos de desarrollo de infraestructuras y la extracción de materias primas.

En la historia reciente existen dos fechas muy relevantes sobre las que incide directamente la relación comercial de los países latinoamericanos con el gigante asiático, y son la incorporación en diciembre de 2001 de China como nuevo miembro de la Organización Mundial del Comercio y la crisis económica internacional de 2008. En cuestión de comercio, los países asiáticos se han consolidado en los últimos años como socios cada vez más importantes en el peso que representan las ventas y las compras a la región en el total del comercio exterior, según se ve en la figura 53.

**Figura 53.**  
**Peso del comercio de América Latina con principales socios, 2006-2008 y 2009-2012**  
 (En puntos porcentuales)



FUENTE: Elaboración propia con datos de CEPAL, 2013.

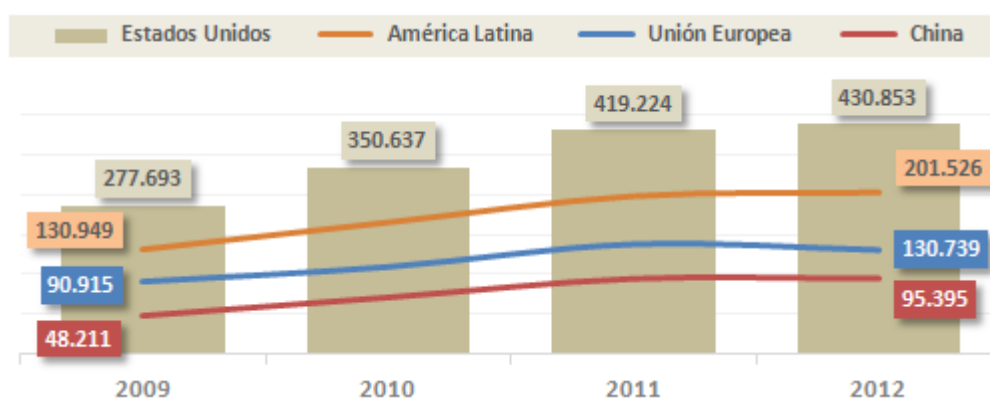
De esta forma, el primer evento marca el punto de partida de China en las relaciones comerciales con América Latina, mientras que el segundo, genera un cambio de tendencia en la composición

regional de socios comerciales, producto de la adaptación de las principales economías al nuevo contexto internacional por la contracción de su desarrollo.

En la componente de exportaciones, Estados Unidos pierde 6,7 puntos porcentuales entre 2006 y 2008 a través del comercio con México, fundamentalmente, por producirse un efecto de sustitución del cercano comercio fronterizo con Estados Unidos por el de los mercados de China. Desde la perspectiva de las importaciones, la situación es bastante similar, con lo que decrecen cerca de 4 puntos porcentuales las compras procedentes de Estados Unidos, al considerar las economías latinoamericanas más atractivos los productos del gigante asiático, de precios más asequibles. Al reducirse de forma severa el nivel de dependencia con Estados Unidos como principal cliente, las exportaciones de América Latina a China han crecido sistemáticamente año a año animadas por la necesidad de éste último de abastecerse de materias primas y recursos naturales.

En el segundo período analizado, que transcurre entre 2009 y 2012, incide muy directamente el impacto que tiene la crisis económica mundial sobre las economías europeas, haciendo que se reduzca drásticamente su capacidad productora y su nivel de compra. De esta forma, las ventas de las economías latinoamericanas a los países miembros de la UE experimentan en este período los primeros síntomas de debilidad, reduciéndose el peso de las exportaciones en algo más de un punto porcentual, situación que también comparten las exportaciones hacia Estados Unidos. No obstante, la UE sigue manteniendo su peso en las exportaciones totales con la región, pasando del 11,8 por ciento de 2006 al 12,1 que representa en 2012. En este esquema, Estados Unidos, como se aprecia en la figura 54, es la gran damnificada de la reubicación de los flujos comerciales entre regiones.

**Figura 54.**  
**Exportaciones de América Latina con regiones seleccionadas, 2009-2012**  
(En millones de dólares)

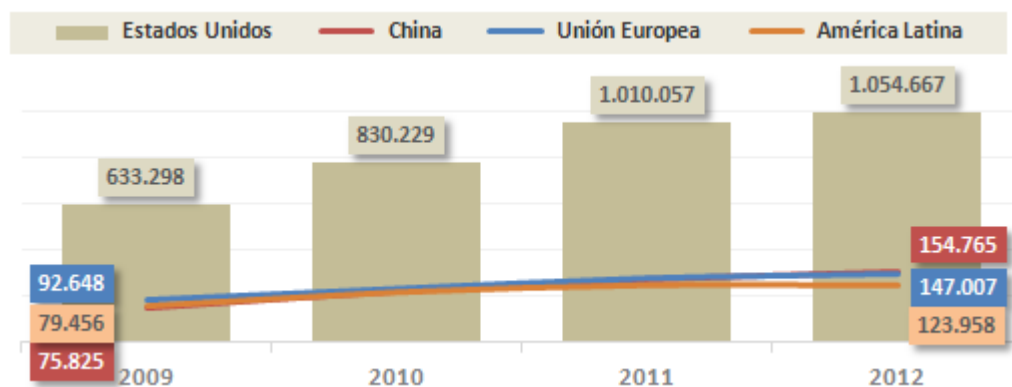


FUENTE: Elaboración propia con datos de CEPAL, 2013.

No obstante, Estados Unidos sigue siendo el primer cliente de América Latina, con crecimientos interanuales medios de más del 20 por ciento durante los últimos años, excepto a partir de 2012 cuando se ralentiza de forma considerable el volumen de exportación a favor, fundamentalmente, de China y el resto de países asiáticos que han tomado todo el protagonismo, duplicando el nivel de compra con América Latina entre 2009-2012 hasta alcanzar los 95.395 millones de dólares. Este efecto ha supuesto la pérdida de la hegemonía de Estados Unidos que pasaba de captar el 61 por ciento de las ventas hacia la región en el año 2000, a apenas representar el 40 por ciento doce años después. Este incremento en el volumen de exportaciones también repercute en el peso que tiene cada región en el conjunto de las exportaciones totales de América Latina, de modo que China pasa de recibir el 7,1 por ciento de las ventas de las economías latinoamericanas en 2009 a suponer cerca del 9 por ciento en 2012.

Si se revisa el nivel de flujos de importación, existe plena coincidencia con el caso de las exportaciones, en el hecho de que Estados Unidos es el país proveedor más importante, según se muestra en la figura 55. Asimismo, el descenso en la participación de las compras totales es igual de significativo que en el caso de las ventas, pues en el año 2000 Estados Unidos conseguía cubrir el 55 por ciento de las necesidades de los países latinoamericanos, mientras que en 2012 apenas representa el 31 por ciento, alcanzando los 1.054.667 millones de dólares.

**Figura 55.**  
**Importaciones de América Latina con regiones seleccionadas, 2009-2012**  
(En millones de dólares)



FUENTE: Elaboración propia con datos de CEPAL, 2013.

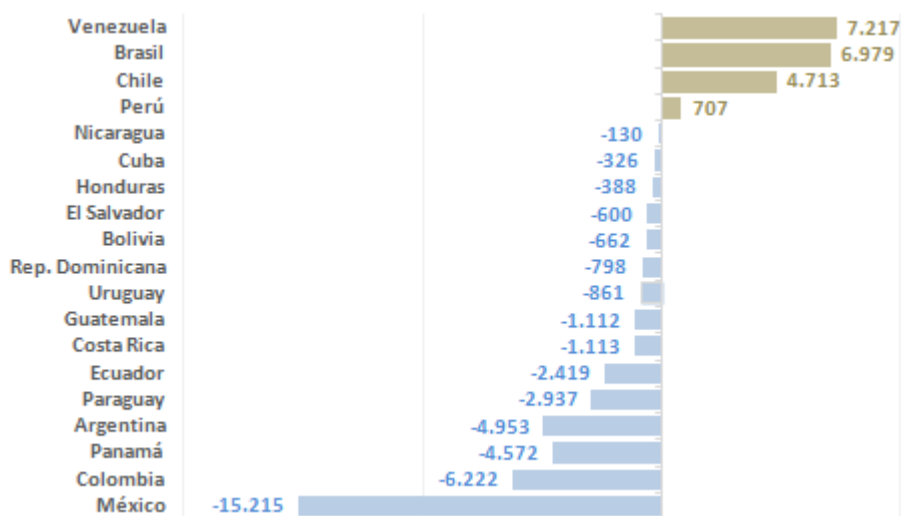
Teniendo en cuenta que las compras desde los países asiáticos otorgan a América Latina la segunda posición entre los principales proveedores a nivel de importaciones, con tendencia de crecimiento muy similar a las procedentes de Estados Unidos, la componente del comercio con China es una de

las que mejor recorrido presenta. De hecho, en los últimos cuatro años América Latina ha conseguido acaparar el doble de los flujos de importación procedentes del gigante asiático, alcanzando éste unas ventas hacia la región latinoamericana de 154.765 millones de dólares en 2012, lo que le ha permitido rebasar en la clasificación a otras regiones. De hecho, es en el año 2010 cuando se pone de manifiesto la fortaleza de las ventas procedentes de China, que aprovechan la situación de inestabilidad en las capacidades productivas de las empresas europeas para reemplazar así a la Unión Europea en la clasificación de proveedor y ocupar su puesto.

Por ello, esta situación de mejora de posición competitiva en el mercado latinoamericano se ratifica en los flujos registrados en 2012, alcanzando ritmos de crecimiento interanual de dos dígitos hasta el 12 por ciento, mientras que el resto de regiones ralentizaba considerablemente su crecimiento interanual no superando el 7 por ciento. Entre los descensos más notables se encuentra la considerable disminución de las importaciones intraregión, disminuyendo en 2012 un 1 por ciento en crecimiento interanual, lo que demuestra el efecto reemplazo de los productos latinoamericanos por los procedentes de otros mercados, principalmente asiáticos, sensiblemente más baratos. La mejora de estos márgenes viene avalada por un esfuerzo político comercial enmarcado en la firma de Tratados de Libre Comercio (TLC) con los que se fomenta el nivel de relación bilateral y que favorecen los saldos comerciales positivos, como se aprecia en la figura 56. Los acuerdos de esta tipología firmados con Chile en 2006, al que le seguirían en años posteriores la firma del acuerdo con Perú en 2010, y un año más tarde, con Costa Rica, avalan este efecto.

**Figura 56.**  
**Saldo comercial de países de América Latina con China, 2012**

(En millones de dólares)



FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos de CEPAL, 2013.

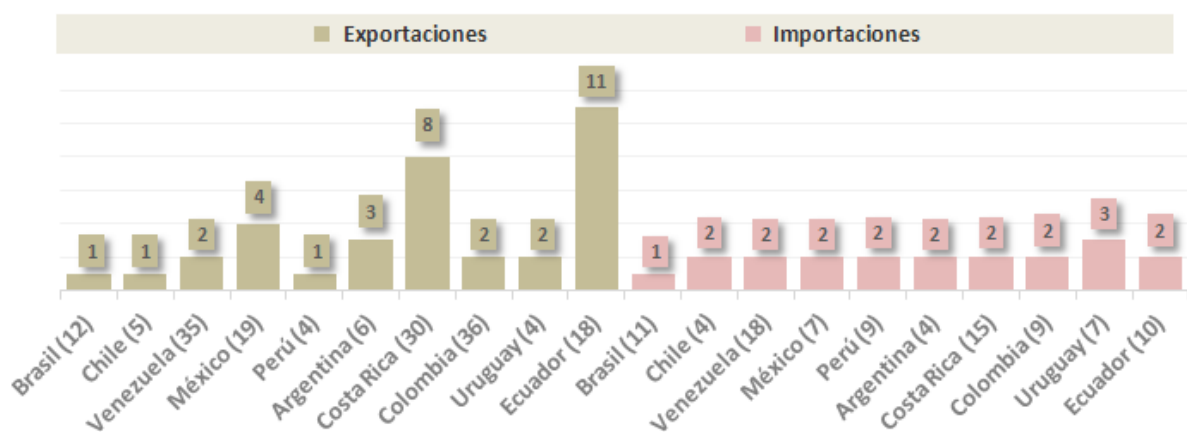
La intención de China es seguir suscribiendo acuerdos con los países de mayor peso económico en América Latina, como Brasil y México, lo que permitiría en un futuro una zona conjunta de libre comercio en toda la región. De esta forma, aunque la balanza comercial con China es negativa, el desglose por países con los que China mantiene una relación comercial más estrecha, a tenor de los lazos comerciales alcanzados con los TLC, muestra una realidad bastante distinta.

Las balanzas comerciales son ampliamente positivas en los casos de la relación comercial de China con Venezuela, Brasil y Chile y, en menor medida, con Perú. En el caso opuesto, se encuentra la relación comercial de China con México, motivada por la mayor dependencia comercial de este último con Estados Unidos, lo que diferencia los flujos comerciales de la región mexicana con el resto de países latinoamericanos, llegando a multiplicarse por 11 el déficit de balanza comercial que mantienen ambos países en el período 2000-2012.

Los flujos comerciales con Brasil, Chile, Venezuela, México, Perú, Argentina, Costa Rica, Colombia, Uruguay y Ecuador forman el grupo de socios comerciales más importantes con China, y sólo los tres primeros consiguen agrupar alrededor del 70 por ciento de las exportaciones totales de la región hacia el país asiático. La figura 57 muestra el puesto que ocupa el Top 10 de las economías latinoamericanas que mayor relación comercial tienen con China, en su componente tanto de importación como de exportación, indicando entre paréntesis la posición que ocupaban estas economías en el año 2000.

**Figura 57.**  
**Top 10 de socios comerciales de América Latina con China, 2012**

(En número)



FUENTE: Elaboración propia con datos de CEPAL, 2013.

En el apartado de importaciones, el avance más significativo es el de Brasil, que pasa de ocupar el undécimo puesto en el año 2000, a liderar el grupo de economías de mayor peso comercial con China en 2012, de ahí la importancia de buscar la firma de un TLC con Brasil para estructurar mejor esta relación. Destacan, asimismo, el ascenso hacia los primeros puestos de países como Chile, Perú y Costa Rica, que refleja los efectos positivos de los TLC firmados con China, cuestión que también se aprecia en el caso de las exportaciones. Otra de las regiones donde se percibe un atractivo mayor por los productos chinos es Venezuela, que importa aparatos electrónicos, manufacturas textiles, calzados y accesorios, principalmente, y que ha pasado de ocupar el puesto 18 en 2000 a alcanzar el tercer puesto entre los mayores proveedores a nivel de importaciones, relación que se ha visto favorecida por el color político que comparten.

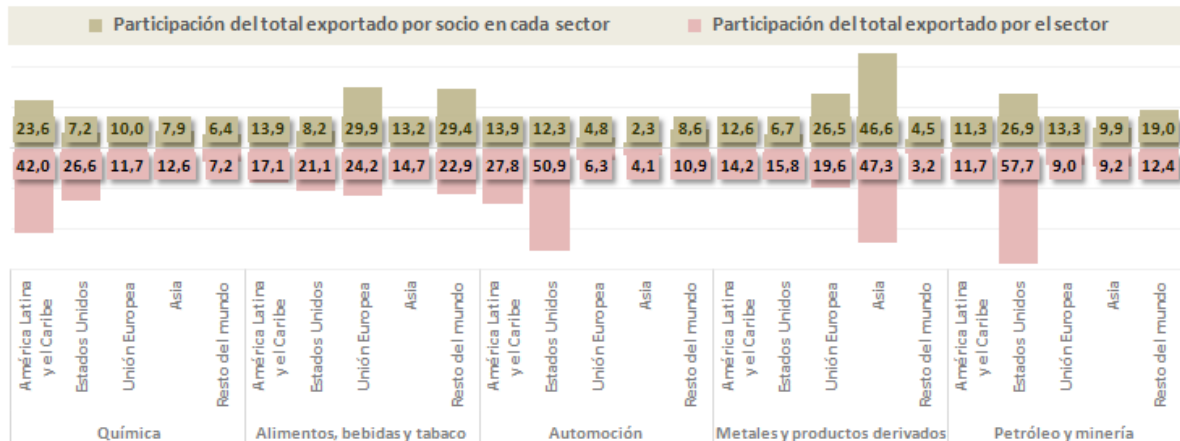
Además de aquellos países con los que existe un TLC en vigor que establece la normativa de referencia del comercio bilateral entre las partes y que mejora los trámites para hacer más flexible el flujo de mercancías con la reducción de aranceles, existen otros países que presentan avances muy considerables en el apartado de las exportaciones, como es el caso de Venezuela. La necesidad de aprovisionamiento por parte de la economía china de recursos energéticos ha suscitado una mejora en las relaciones con los principales países exportadores, haciendo que la región pase de ocupar el puesto 35 en 2000, a situarse como tercer mayor cliente en exportaciones en 2012.

Otro de los países exportadores de petróleo hacia China es Colombia, que registra también una mejora sustancial, incorporándose en 2012 al grupo del Top 10 de mayores exportadores y ocupando el puesto 8, procedente del puesto 36 en el año 2000. Asimismo, también resulta relevante el cambio de tendencia en las exportaciones desde México, históricamente principal proveedor de las necesidades de Estados Unidos, haciendo que también China empiece a cobrar un peso significativo en la composición de su comercio exterior, pasando de ocupar en el año 2000 el puesto 19 a situarse en el cuarto puesto en el año 2012.

A nivel de los grupos sectoriales que componen la estructura de las exportaciones de América Latina y el Caribe hacia las principales regiones, la figura 58 muestra los cinco grandes sectores más importantes que representan el 75 por ciento del total de su volumen de exportación en el año 2011.

**Figura 58.**  
**Comparativa del Top 5 de categorías de exportación de América Latina con la participación del total mundial exportado por sector y región, 2011**

(En porcentaje)



FUENTE: Elaboración propia con datos de CEPAL, 2012.

El principal sector exportador de la región que aparece reflejado en la figura es el sector de química, que representa un 23,6 por ciento del conjunto de las exportaciones que aglutina la región. A continuación, figura el grupo de alimentos, bebidas y tabaco, que representa un 13,9 por ciento del total, porcentaje que también comparte con el grupo de automoción. El cuarto puesto en la clasificación del Top 5 de principales sectores de exportación sería para el grupo de metales y productos derivados, que alcanza un 12,6 por ciento del total, mientras que el grupo de petróleo y minería cierra la clasificación representando un 11,3 por ciento del total de las exportaciones de la región.

Al comparar la participación del total exportado por región (parte superior del gráfico) con el peso del porcentaje del total mundial exportado por sector y región (parte inferior del gráfico), se aprecia que las exportaciones de América Latina y el Caribe se consolidan como líder indiscutible en el sector de química, pues no sólo representan la mayor participación del total exportado por América Latina hacia sus principales clientes con el 23,6 por ciento del total, sino que además acaparan el 42 por ciento del total de las exportaciones mundiales. En este apartado, las exportaciones desde las regiones asiáticas apenas superan el 12 por ciento de las exportaciones mundiales, mientras que solamente suponen el 7,9 por ciento en la composición de su estructura.

El capítulo alimentos, bebidas y tabaco está claramente liderado por los países miembros de la Unión Europea, que tienen una participación del 24,2 por ciento del volumen total, mientras que suponen el 29,9 por ciento del total de sus exportaciones mundiales. En este caso, las exportaciones

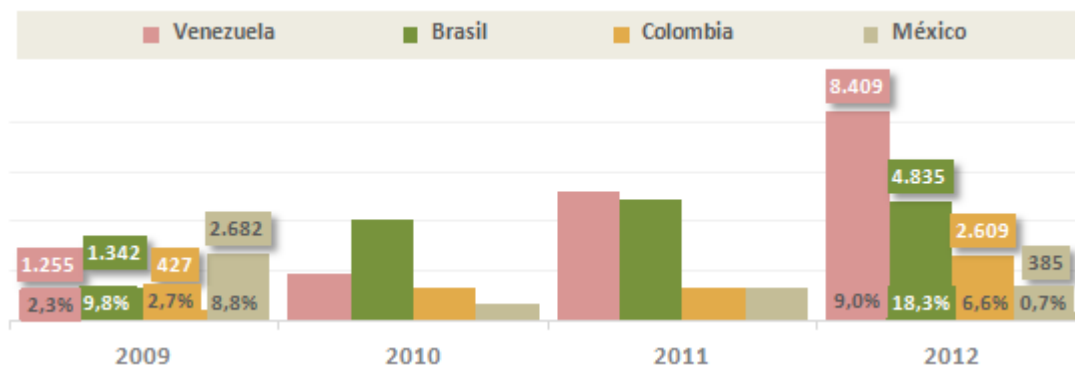
procedentes de las regiones latinoamericanas alcanzarían el tercer puesto entre los principales clientes en el total de exportaciones mundiales, por detrás de Estados Unidos, con un 21,1 por ciento.

Si el sector de química lo lideran las exportaciones procedentes de América Latina, y el grupo de alimentos, bebidas y tabaco está dirigido por la capacidad exportadora de los países miembros de la Unión Europea, los otros tres grupos que forman el Top 5 de mayores exportaciones de América Latina lo encabezan tanto Estados Unidos, que lidera el sector de automoción, y el de petróleo y minería, como Asia, que está a la cabeza de las exportaciones de metales y productos derivados. Tanto en el caso del sector de automoción como en el de petróleo y minería, Estados Unidos y América Latina se reparten el primer y segundo puesto, posición que se ve relegada al tercer y cuarto puesto, respectivamente, en el caso del sector de metales y productos derivados.

De todo ello, se concluye que existe una clara complementariedad en la composición de la estructura de exportación de América Latina y las regiones asiáticas, lo que redundaría en el fomento de las relaciones bilaterales entre ambas regiones. Atendiendo a este grado de complementariedad, y a la necesidad de China por asegurar sus necesidades de abastecimiento, se propicia la búsqueda de alternativas entre ambas regiones que mejoren las relaciones comerciales que, tras largas negociaciones, terminan en muchos casos con la firma de Tratados de Libre Comercio. La dependencia de China con los principales productores de combustible ha seguido una evolución distinta en el tiempo, aunque la tendencia siempre ha sido la de crecimientos interanuales positivos, como se observa en la figura 59.

**Figura 59.**  
**Exportaciones de combustible de las principales regiones de América Latina hacia China, 2009-2012**

(En millones de dólares y porcentaje del total producido por región)



FUENTE: Elaboración propia con datos de la OMC, 2014.

Venezuela, como principal proveedor de China, ha experimentado ritmos de crecimiento muy significativos en los últimos cuatro años, haciendo que la exportación de 8.409 millones de dólares hacia China registrada en 2012 sea casi siete veces más que el volumen vendido en 2009, cuando el gigante asiático apenas adquirió 1.255 millones de dólares en esta categoría, síntoma de que la relación entre ambas regiones goza de muy buena salud.

Sin embargo, a pesar de que Venezuela es la economía latinoamericana que mayor producción de combustible destina a China, además de ser la mayor productora de la región con el 35 por ciento del total, la participación de las exportaciones hacia China es de apenas el 9 por ciento de su producción, muy por debajo de otros grandes productores de la región como Brasil, que dobla esta proporción. Con una producción destinada hacia la región asiática en 2012 de 4.835 millones de dólares, Brasil ha conseguido triplicar en cuatro años las ventas de combustible hacia China, principalmente procedentes de la producción de aceite de soja que se utiliza para la elaboración de biodiesel, materia del que es el principal exportador mundial con 41,9 millones de toneladas en la campaña 2011-2012, seguido de Estados Unidos, según los datos aportados por el Consejo Internacional de Cereales.

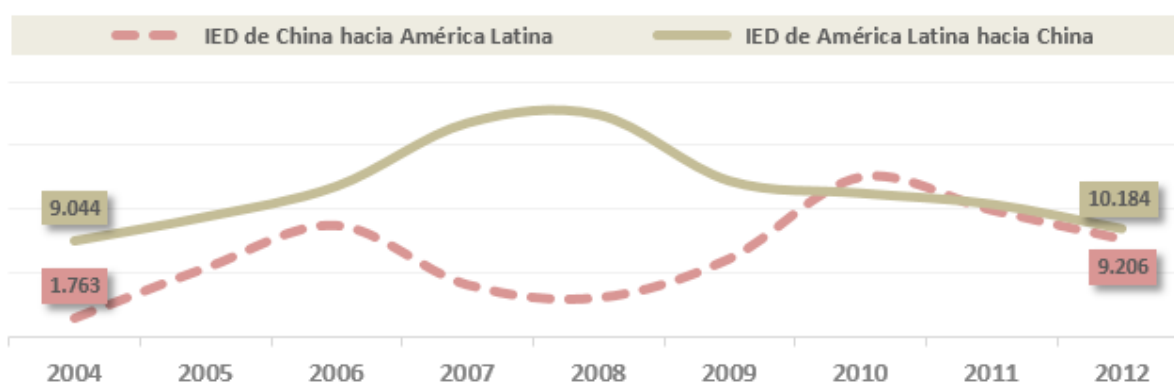
No obstante, las exportaciones de Brasil en la categoría de combustible no sólo se refieren a las ventas de aceite de soja, sino que también es un importante exportador de petróleo, como así lo atestigua el puesto 11 que ocupa entre los principales productores mundiales, según la base de información de los datos de 2012 de la *US Energy Information Administration*, que clasifica a los 130 países que participan según la producción de barriles diarios. Las ventas de combustible procedentes de Venezuela y Colombia se refieren fundamentalmente a la exportación de petróleo, ocupando en esta clasificación el puesto 13 y 22, respectivamente, mientras que México es el país mejor posicionado de este grupo de cuatro economías, ocupando el puesto 9, con una producción de cerca de 3 millones de barriles diarios. No obstante, esta relevancia mundial no se traduce en un aumento de sus exportaciones en esta categoría hacia China, debido fundamentalmente a la estrecha relación histórica que mantiene con Estados Unidos, aunque las exportaciones hacia el país asiático hayan crecido muy considerablemente en cuatro años hasta alcanzar los 385 millones de dólares, volumen que ni siquiera supone el 1 por ciento del total de su producción. Colombia es otro de los grandes exportadores de combustible de la región latinoamericana con una producción mundial en 2012 de 39.611 millones de dólares, de la que destina a China el 6,6 por ciento de su producción, lo que ha permitido que entre 2009-2012 se hayan multiplicado las ventas por seis.

Otro aspecto a destacar para comprender el despliegue de las *multilatinas* en la escena internacional es entender la influencia que China ejerce en la región como dinamizador de la

economía, y que tiene como resultado que la relación entre China y América Latina haya crecido en la última década a un ritmo vertiginoso. No obstante, la componente comercial y el panorama de la inversión extranjera forman dos escenarios distintos que se desarrollan y crecen a distintas velocidades. En el caso de la evolución de los flujos de inversión, que se muestra en la figura 60, se aprecia cómo las magnitudes en el punto de origen de cada región son distintas, para terminar igualándose al mismo nivel tras años de consolidación de las respectivas estrategias de inversión.

**Figura 60.**  
**Flujos de IED hacia y desde América Latina y China, 2004 y 2012**

(En millones de dólares)



FUENTE: Elaboración propia con datos de CEPAL, 2013.

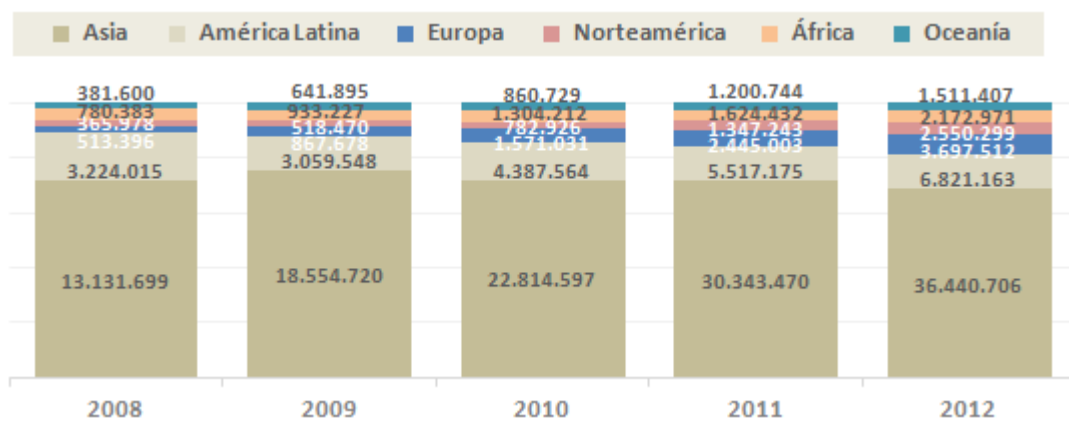
En comparación con los flujos emitidos por América Latina, que se mantienen en el mismo orden de magnitud tras casi una década, la IED emitida de China hacia América Latina ha mantenido una senda en torno a los 10 mil millones de dólares de crecimiento que le ha permitido superar en 2010 los valores de los flujos que recibe de América Latina, multiplicando por nueve el crecimiento de la inversión china en la región en nueve años. En los años posteriores, esta tendencia alcista se ha moderado llegando a asemejarse a la IED emitida de América Latina hacia China, lo que supone que en 2012 las economías latinoamericanas emitían un 10 por ciento más de inversión que la recibida por parte del gigante asiático.

Desde el punto de vista de las cuotas de inversión de China en el exterior, según los datos del National Bureau of Statistics de China que se muestran en la figura 61, la región latinoamericana se posicionó en 2012 como el segundo país de destino de la IED emitida, alcanzando el 7,03 por ciento del total de los flujos de inversión emitidos. Esto sitúa a América Latina en la clasificación de principales socios por detrás de la región asiática, que registra tasas de emisión de IED muy elevadas de hasta el 73,8 por ciento de la inversión total, y por delante de la Unión Europea, que ocupa la tercera posición entre los destinos más importantes, con el 6,95 por ciento de la inversión

total. De esta forma, los flujos de IED procedentes de América Latina pasan de representar en 2008 el 1,6 por ciento a suponer en 2012 el 8,01 por ciento. Ese incremento viene motivado, principalmente, por la situación macroeconómica desfavorable de Europa durante los años posteriores a la crisis, que se ha traducido en un aumento significativo de las operaciones de fusión y adquisición en la región, lo que ha supuesto multiplicar por 7 la inversión registrada en 2008 hasta alcanzar en 2012 los 3.697.512 millones de dólares de inversión.

**Figura 61.**  
**Destino del stock de IED de China, 2008-2012**

(En millones de dólares)



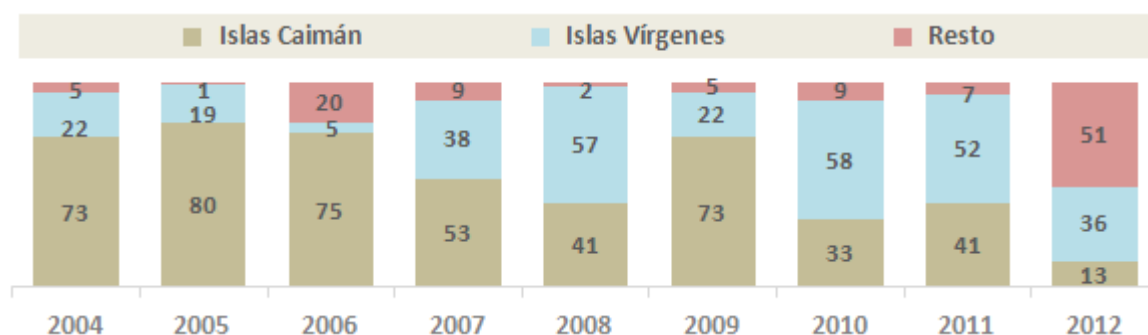
FUENTE: Elaboración propia con los datos de National Bureau of Statistics de China, 2013.

Siendo la procedencia de la IED que reciben Asia y América Latina de distintas regiones, también son diferentes los sectores donde se invierte, lo que permite establecer una relación de complementariedad entre ambas regiones más que de competitividad, lo que favorece significativamente a ambas. De este modo, China atrae principalmente capitales extranjeros hacia el sector manufacturero, mientras que la inversión en América Latina se concentra principalmente en los sectores vinculados con la extracción de materias primas.

Se aprecia, por tanto, la complementariedad en el sentido de que los países de América Latina no sufren del efecto sustitución asiático en terceros mercados. La mayor parte de los flujos de inversión de China en América Latina están destinados a los paraísos fiscales de las Islas Caimán y las Islas Vírgenes, como se muestra en la figura 62, representando entre los dos destinos el 3,5 por ciento de toda la inversión exterior de China en 2012.

**Figura 62.**  
**Flujos de IED emitida de China hacia América Latina, 2004-2012**

(En porcentaje)



FUENTE: Elaboración propia con los datos del National Bureau of Statistics de China, 2013.

El crecimiento de la inversión procedente de China en América Latina ha propiciado la apertura de la primera filial del Banco de China en la región, concretamente en São Paulo, con el objetivo de financiar los negocios de empresas chinas en la zona. Las adquisiciones que realizan estas empresas en la región han tenido mucha repercusión comercial en los últimos años, como cuando se formalizó en 2010 la adquisición por parte de Sinopec de una participación de los negocios de Repsol YPF en Brasil, operación valorada en 7.100 millones de dólares; la compra de la argentina Pan American Energy por parte de la petrolera Bridas Corporation (7.060 millones de dólares); la adquisición previa del 50 por ciento de Bridas Corporation por China National Offshore Oil Corporation (3.100 millones de dólares); y la obtención del 40 por ciento del campo petrolífero brasileño Peregrino por el grupo chino Sinochem (3.000 millones de dólares). Como punto denominador, destaca que todas estas operaciones se centran en asegurar la provisión de recursos naturales, sector de mayor interés para las inversiones chinas.

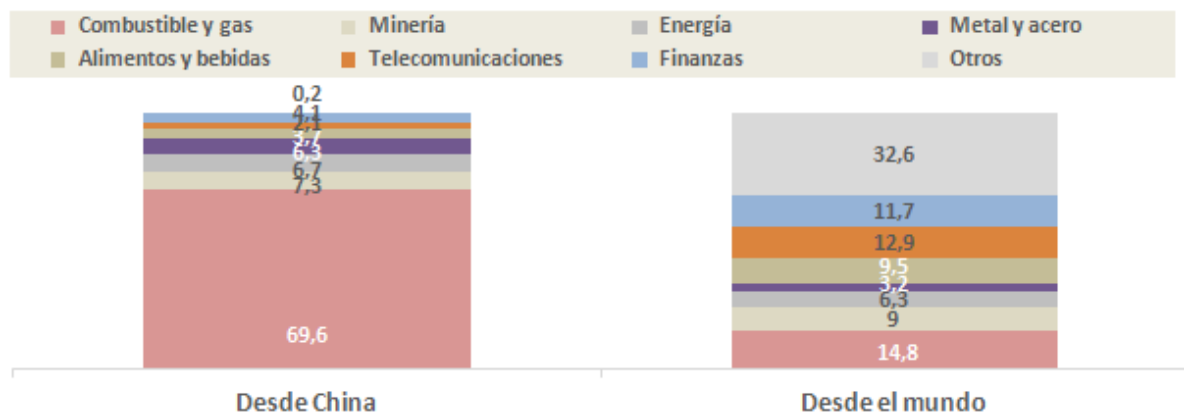
La fórmula de los préstamos es otra de las opciones ampliamente utilizadas por las grandes multinacionales chinas que operan en la región, como medio de afianzar su posición regional en la expansión internacional de las empresas chinas centradas en el sector de bienes de consumo y de equipo. Éste es el caso de las empresas Huawei y ZTE<sup>56</sup> que, gracias a los préstamos concedidos en un principio por el banco estatal China Development Bank, suscribieron contratos para la fabricación de teléfonos móviles y la construcción de estaciones base con las principales empresas de telecomunicaciones de América Latina.

<sup>56</sup> ACCENTURE (2005), "China spreads its wings – Chinese companies go global", *High Performance Delivered*.

El esquema de políticas de inversión en el exterior, atendiendo a los sectores de actividad, pone de manifiesto que la primera motivación de la IED de China en la captación de empresas extranjeras es asegurar la acuciante necesidad de recursos que requiere la economía china para su desarrollo económico. No solamente deben asegurar los recursos naturales para cubrir las necesidades de una población de más de 1.300 millones de habitantes, sino que la base de su desarrollo económico reside en gran medida todavía en la masiva utilización de los recursos energéticos. Esta orientación de la IED de China hacia la adopción de medios físicos ante la creciente demanda doméstica de recursos energéticos promueve que casi el 70 por ciento de las operaciones de fusión y adquisición en América Latina que provienen de China se destinen al sector de combustible y gas, como se muestra en la figura 63, mientras que la inversión procedente del resto del mundo en esta misma categoría apenas alcanza el 15 por ciento.

**Figura 63.**  
**Flujos de IED recibida por operaciones de fusión y adquisición en América Latina,**  
**por región y sector, 2008-2012**

(En porcentaje)



FUENTE: Elaboración propia con datos de Dealogic, 2013.

Para el caso de las dos primeras categorías, el sector del petróleo y la minería, la tabla del cuadro F muestra las principales adquisiciones de empresas chinas en la región. Perú destaca como destino favorito de este tipo de inversiones, aunque es Brasil el que acapara las adquisiciones de mayor volumen, y juntas representan el 65 por ciento del total de las operaciones de fusión y adquisición. En cuestión de volúmenes, Brasil es la región que mayor volumen captura, con el 58 por ciento del total, suponiendo el valor de las operaciones de inversión en Perú el 14 por ciento de todas las analizadas. Aunque existen inversiones muy tempranas de finales del siglo pasado, el grueso de este tipo de actividad inversora se concentra, principalmente, en el período que va del año 2006 a 2011. La evolución de las operaciones de inversión y el volumen asociado da muestra de que la inversión

China en América Latina ha pasado de una etapa inicial donde apenas existía un mero interés por el aprovisionamiento en materias primas, a tratarse en la actualidad de implementar una estrategia de desarrollo a más largo plazo. Esta vinculación empresarial, que pretende asegurar el acceso a los recursos naturales y energéticos de la región, ha suscitado otro modelo de inversión a través de las operaciones de fusión y adquisición, de modo que la compra de empresas locales posibilita participar y controlar los procesos de extracción y exportación de las materias primas con destino China.

**Cuadro F.**  
**Principales inversiones de compañías chinas**  
**en el sector de petróleo y minería en América Latina, 1992 y 2011**

(En millones de dólares)

Compañía	País	Sector	Año de entrada	Valor estimado
Chinalco	Perú	Minería	2007	2.762
Minmetals (60%) y Jiangxi (40%)	Perú	Minería	2008	730
Shougang	Perú	Minería	1992	453
Zijin (45%), Tongling (35%) y Xiamen (20%)	Perú	Minería	2007	190
China Niobium	Brasil	Minería	2011	1.950
CNOOC	Argentina	Petróleo	2010	3.100
CNPC	Perú	Petróleo	1994	326
CNPC	Venezuela	Petróleo	1998	1.140
CNPC	Ecuador	Petróleo	2003	199
East China Mineral Exploration	Brasil	Minería	2010	1.200
Nanjingzhao	Perú	Minería	2009	100
Sinochem	Brasil	Petróleo	2011	3.070
Sinochem	Colombia	Petróleo	2009	877
Sinopec	Brasil	Petróleo	2010	11.911
Sinopec	Argentina	Petróleo	2011	2.450
Sinopec	Colombia	Petróleo	2006	1.081
Wuhan Steel	Brasil	Minería	2010	400

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de CEPAL, 2013.

No obstante, la componente de inversión está a un nivel bastante bajo si se compara con el creciente comercio entre ambos. Este escenario es exactamente el modelo contrario al escenario que se establece en las relaciones de España con América Latina, donde la inversión ha marcado siempre la pauta de las relaciones bilaterales, mientras que el comercio no ha seguido una tendencia similar, ni tan siquiera incentivado por la elevada inversión realizada y por el número de multinacionales españolas que operan en América Latina.

## **CHINA, EL NUEVO MERCADO PARA ESPAÑA**

La relación comercial de España con China es significativamente más modesta que con cualquier otra región, producto de la falta de conocimiento mutuo y la pobre relación histórica con un mercado donde la distancia entre ambas regiones tampoco ha favorecido propiciar un acercamiento mayor. Sin embargo, con el tiempo, España ha comenzado a interactuar con mayor profundidad con China como otro protagonista más del esquema internacional del comercio de mercancías.

Aunque la marca España empieza a ser cada vez más conocida entre la población china, su posición en mención espontánea, cuando se les pregunta sobre países europeos conocidos, está bastante más retrasada que el conocimiento que tienen de otros países vecinos como Reino Unido, Francia, Alemania o Italia. Una de las posibles causas sería la orientación económica de España a vender menos productos de consumo y más productos de servicios o industriales no asociados directamente al consumidor, de modo que la procedencia queda algo más enmascarada. Por ello, aunque la imagen de España carece de negatividad y puede estar más asociada a temas como el fútbol y los toros<sup>57</sup>, el conocimiento sobre nuestro país entre la sociedad china es menor que el que presentan países con empresas automovilísticas (Alemania, Francia, Italia y Estados Unidos), países referentes del sector del lujo y la moda (Italia y Francia), o países fabricantes de productos electrónicos (Corea del Sur, Japón), donde el producto final está más relacionado con el país fabricante.

No obstante, desde la confección de una nueva estrategia hacia Asia materializada con el diseño de un Plan Marco Asia-Pacífico en 2000, las relaciones bilaterales entre ambas regiones han mejorado ampliamente, abriéndose nuevas oportunidades para las empresas multinacionales españolas. Este nuevo escenario ha hecho posible fomentar la creación de vínculos diplomáticos y culturales que faciliten la cooperación entre las partes y mejoren el conocimiento mutuo, además del impulso económico y comercial que implica.

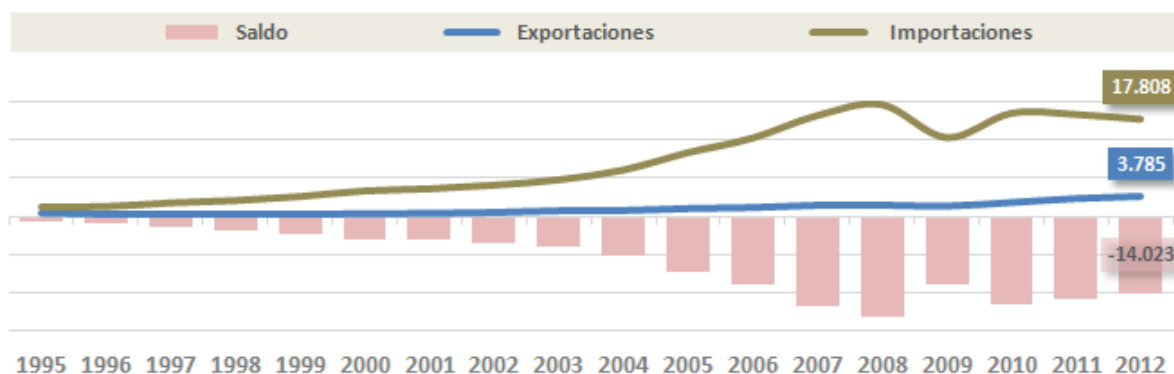
La tendencia que define la relación comercial con China es que con los años se ha mantenido el nivel de déficit comercial, experimentando un ligero descenso en 2009 producto del menor número de importaciones, que en valor interanual supuso un descenso de casi un 30 por ciento. De no haber existido el cambio de tendencia producido por la inestabilidad de la economía internacional en

---

<sup>57</sup> LASO, G; JUSTO, P (2009), "La imagen de España en China", *Boletín Económico de ICE, Ejemplar dedicado a China: El socio emergente*, No. 2972, 1 al 15 de septiembre, 95-110.

2008, el déficit comercial con China hubiera seguido su senda alcista, con incrementos importantes año a año, según se muestra en la figura 64, y 2008 no sería el año en el que se alcanzara el techo récord del déficit comercial con 18.000 millones de euros, barrera que todavía no se ha vuelto a alcanzar.

**Figura 64.**  
**Balanza comercial de España con China, 1995-2012**  
(En millones de euros)



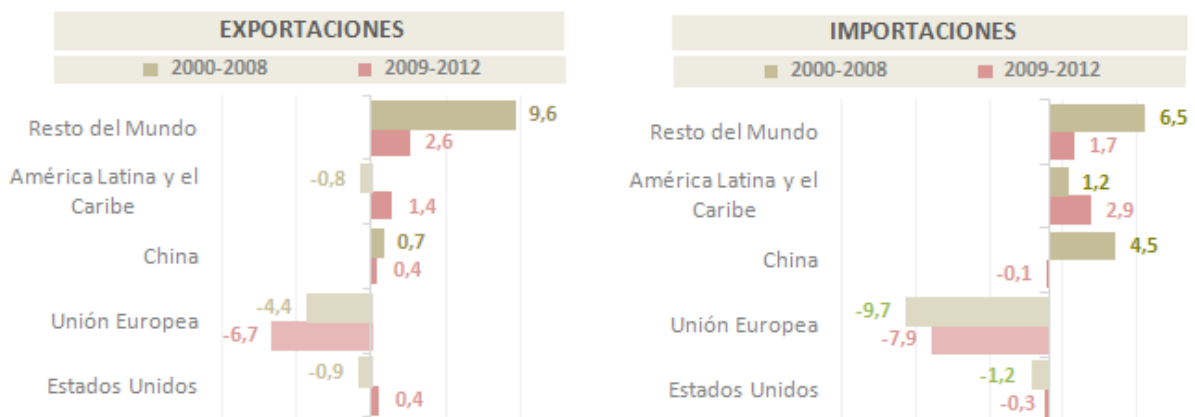
FUENTE: Elaboración propia con datos de DataComex.

La recesión en la economía española a partir de 2009 ha producido un cambio en el patrón del déficit comercial con China. Una vez superados los efectos negativos que afectaron durante 2009 a la economía mundial, y a la española en particular, se observa que las importaciones desde el gigante asiático se recuperan, pero ya no se vuelven a registrar los ritmos de crecimiento que se venían produciendo como dinámica tradicional. Más bien al contrario, se produce un efecto de descenso paulatino en el nivel de los volúmenes de importación producido por el reajuste de la economía española, hasta alcanzar en 2012 los 17.808 millones de euros, parecido al valor que se alcanzaba en 2007, fecha anterior a la crisis económica.

Con la reducción de las importaciones, y al potenciarse la capacidad exportadora de España, el déficit comercial también disminuye hasta algo más de 14.000 millones de euros, nivel algo menor que el que se alcanzaba en 2007. En este sentido, las exportaciones crecientes, que han alcanzado un nivel máximo histórico en 2012 de 3.785 millones de euros, suponen el efecto más destacado del comercio bilateral. Mientras que en el período 2009-2012 las importaciones apenas han crecido un 23,9 por ciento, las exportaciones casi se han multiplicado por dos en ese mismo período. De hecho, en 2012 se registraba un incremento interanual del 12 por ciento, tasa bastante inferior a la registrada en 2010 y 2011, con crecimientos del 34 por ciento y 27 por ciento, respectivamente.

No obstante, a pesar de presentar este buen comportamiento, las exportaciones hacia China representan apenas el 1,7 por ciento del total de ventas españolas, mientras que las importaciones tienen un valor mucho más representativo, al suponer en 2012 el 7 por ciento, valores que en ambos casos suponen la relación más importante con cualquier país asiático. Asimismo, aunque China se consolida como principal cliente de la exportación española en Asia, las ventas de España hacia la región se han ido ralentizando a la vez que se incrementaban hacia América Latina, como se aprecia en la figura 65.

**Figura 65.**  
**Variación del comercio exterior de España por región, 2000-2012**  
(En puntos porcentuales)



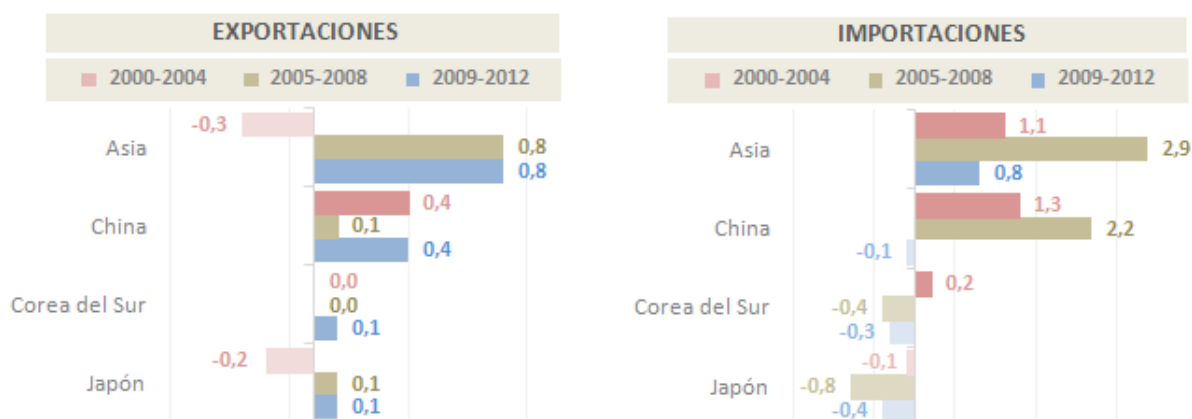
FUENTE: Elaboración propia con datos de DataComex.

Se aprecia incluso un cambio de tendencia en 2012 cuando las exportaciones hacia la región latinoamericana eran superiores (7,62 por ciento del total) a las destinadas al país asiático (6,90 por ciento del total). De hecho, considerando la variación porcentual, América Latina registra un incremento de 1,4 puntos porcentuales en el período 2009-2012 en cuestión de exportaciones, superior al registrado por China, de sólo 0,4 puntos porcentuales, mientras que en cuestión de importaciones, América Latina es la región con la que mayor dependencia se establece, incrementándose en 2,9 puntos porcentuales las compras en ese período. Estos cambios están directamente vinculados a la menor dependencia del comercio de España con los países de la UE, que afecta en 2009-2012 de forma más considerable a las importaciones (-7,9 puntos porcentuales) que a las exportaciones (-6,7 puntos porcentuales). No obstante, los países miembros de la UE son nuestro socio principal, que a nivel de importaciones representan casi el cincuenta por ciento del volumen total de compra, mientras que las exportaciones hacia la región representan el 61,5 por ciento del total de las ventas españolas en 2012.

De entre el grupo de las tres principales economías asiáticas con las que España mantiene comercio, y partiendo del hecho de que todas experimentan crecimientos positivos entre 2008-2012, como se observa en la figura 66, la componente que mejor se comporta en este período son las exportaciones hacia China, con un incremento en ese período que alcanza el 76 por ciento, de ahí que se considere el cliente principal en la región asiática. Las exportaciones hacia Corea del Sur mejoran más tímidamente, registrando un volumen de 1.077 millones de euros en 2012, es decir, un tercio menos de lo que representan las ventas hacia China. En la misma línea se comportan las exportaciones hacia Japón, que alcanzan los 2.095 millones de euros, casi el doble de lo que representan las ventas hacia Corea del Sur.

**Figura 66.**  
**Participación del comercio de España por región y país de Asia, 2000-2012**

(En puntos porcentuales)



FUENTE: Elaboración propia con datos de DataComex.

China también es el principal referente como proveedor de mercancías desde la región asiática, que con evolución desigual a lo largo de los últimos años, presenta los mismos altibajos que experimentan las importaciones procedentes de Asia, con tendencia decreciente en 2012 de 1,2 puntos porcentuales respecto al año anterior alcanzando los 1.077 millones de euros, valor muy parecido al que se registraba en 2008. A cierta distancia, se sitúa la relación que mantiene España con los otros países asiáticos, donde las compras a Japón representan en 2012 el 1,1 por ciento del total, mientras que las procedentes de Corea del Sur suponen el 0,6 por ciento.

En ambos casos, se aprecia un ligero descenso en los flujos comerciales de la última década. En el caso particular de Japón, en el año 2004 las compras desde la región suponían unos 5.749 millones de euros, que son casi el doble de lo que se adquirió en 2012, cuando se alcanzaron 2.955 millones de euros. En el caso de Corea del Sur, el mayor volumen de importación se remonta al año 2000, y

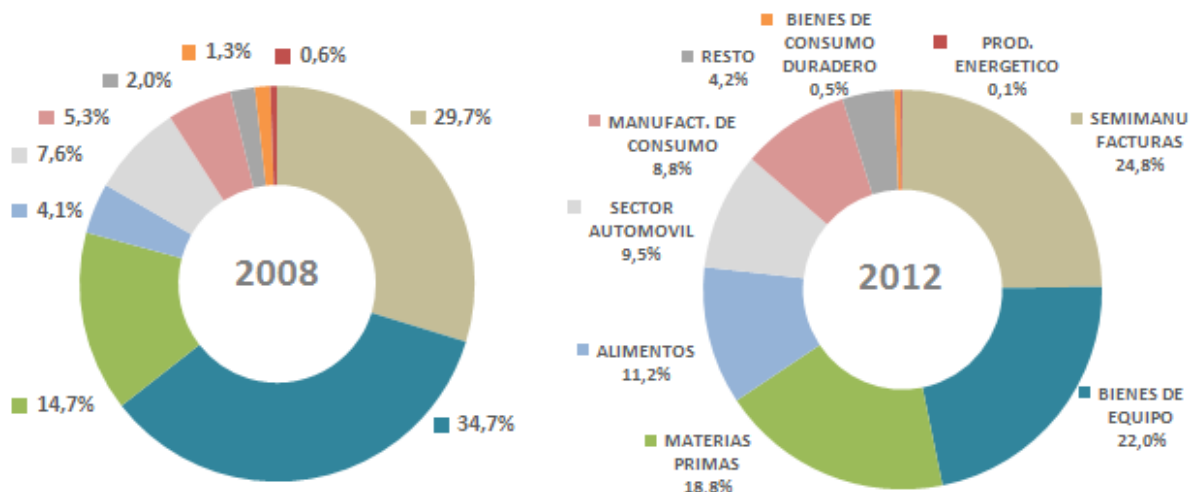
posteriormente en 2006, cuando se realizaron compras por valor de 3.878 millones de euros, volumen que, sin embargo, se encuentra muy alejado del valor que alcanzaron en 2012 de 1.606 millones de euros. En este sentido, se constata que, si bien las importaciones procedentes de Asia muestran un crecimiento desigual desde 2008, el proveedor principal de la región es China, a mucha distancia del resto de países, al producirse un efecto sustitución de las importaciones de Japón y Corea del Sur por las del gigante asiático.

Respecto a la distribución sectorial, se observa cierta tendencia a la concentración de las exportaciones con China en tres sectores de actividad, entre las que destacan las categorías de semimanufacturas, bienes de equipo y materias primas, como se muestra en la figura 67, mostrando cada grupo de actividad una evolución diferente en la composición sectorial de 2008 y en el esquema que representan en 2012. De entre todos los grupos, materias primas y semimanufacturas son los dos que siguen manteniendo ritmos crecientes en el tiempo. El resto de sectores de actividad, aunque con menor relevancia, experimentan casi todos crecimientos positivos muy significativos, principalmente los grupos de manufactura de consumo y el de alimentos. Solamente entre los cuatro primeros grupos sectoriales agrupan más del 80 por ciento de las exportaciones de España hacia la región.

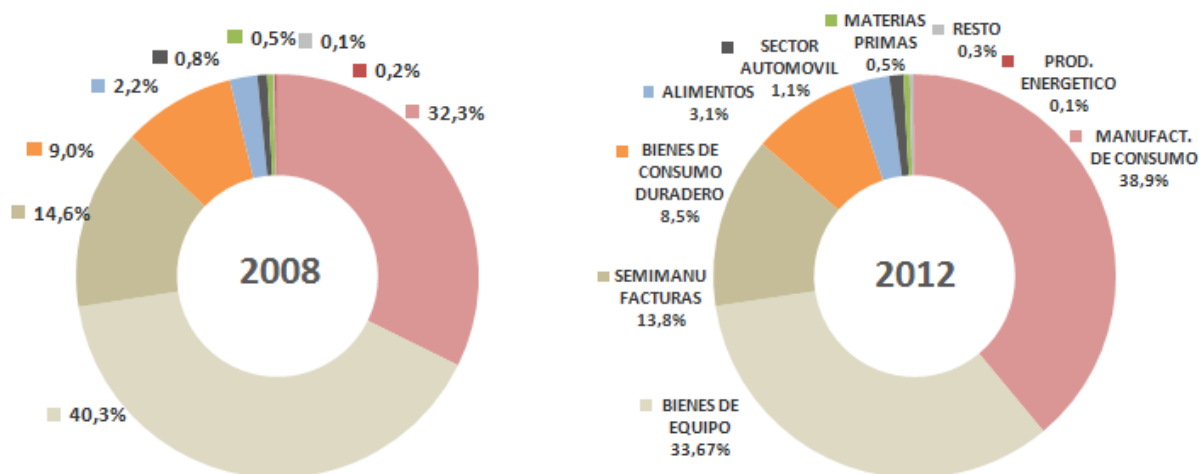
**Figura 67.**  
**Comercio de España con China por sector, 2008 y 2012**

(En porcentaje)

A) EXPORTACIONES



## B) IMPORTACIONES



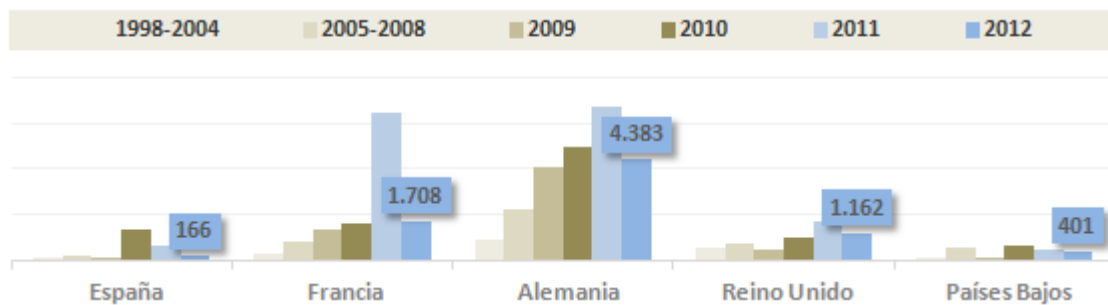
FUENTE: Elaboración propia con datos de DataComex.

En el caso de las importaciones, lo que predomina en la evolución entre los dos años analizados es una gran estabilidad en la dependencia de cada una de las categorías, destacando únicamente el incremento del grupo de manufacturas de consumo, que aumenta algo más de 6 puntos porcentuales, en detrimento de la categoría de bienes de equipo, que reduce su participación en 7 puntos porcentuales. Solamente entre los tres principales grupos sectoriales agrupan más del 85 por ciento de las importaciones de España con China.

Sin embargo, en el apartado de captación de inversión extranjera desde China, España presenta un escenario bastante distinto al que se mantiene a nivel comercial, pues las relaciones de inversión entre ambos países se pueden considerar de cuantiosas y ocasionales en ambos sentidos. Respecto a la relación de inversión que China mantiene con nuestros vecinos europeos como Alemania, Francia, Italia y Reino Unido, con mayor presencia en el país desde muchos años antes que la inversión española, la posición de España se ha incrementado considerablemente en los últimos años, si bien nuestra presencia ha sido muy reducida, como muestra la figura 68, por nuestra destacada orientación hacia la región latinoamericana.

**Figura 68.**  
**IED emitida por principales países europeos hacia China, 2006-2012**

(En millones de dólares)



FUENTE: Elaboración propia con datos de OCDE, 2014.

Desde que en 2010 se alcanzara el récord histórico de inversión en China de 1.304 millones de euros, y aunque se intentara mantener el ritmo de inversión durante 2011 con 621 millones de euros, en el año 2012 la inversión sufre una fuerte ralentización, registrando unos flujos de inversión de apenas 193 millones de euros, en niveles similares a los 155 millones que se alcanzaban en el año 2006. En contrapartida, la IED china hacia España históricamente ha sido muy escasa, como se muestra en la figura 69. Sin embargo, esta tendencia comienza a cambiar en 2011, cuando se alcanza un nivel récord de inversión de 55 millones de euros, para descender hasta los cerca de 31 millones de euros un año después.

**Figura 69.**  
**Flujos de IED entre España y China, 1993-2012**

(En millones de euros)

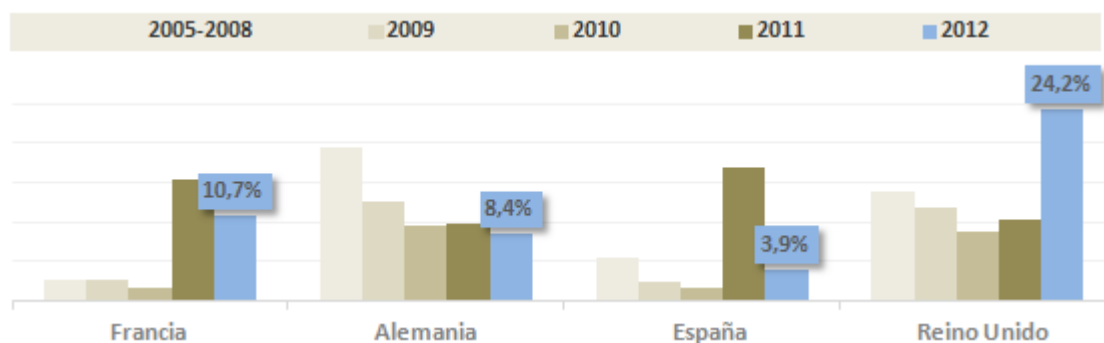


FUENTE: Elaboración propia con datos de Registro de Inversiones Exteriores (DataInVex).

Estos niveles apenas suponen el 0,2 por ciento de los flujos de IED emitidos por China al exterior, muy lejos de la posición que alcanzan otros miembros de la Unión Europea como Alemania, que

alcanza el 1 por ciento del total de la IED emitida de China, y Francia y los Países Bajos que cada uno alcanza el 0,7 por ciento del total. El atractivo de España en la captación de IED de China no es el más significativo, como se muestra en la figura 70, pero muestra una recuperación importante después de sufrir varias caídas tras los efectos de la crisis en 2008.

**Figura 70.**  
**Stock de IED emitida por China hacia países de la UE, 2005-2012**  
(En porcentaje)



FUENTE: Elaboración propia con datos del National Bureau of Statistics de China, 2012.

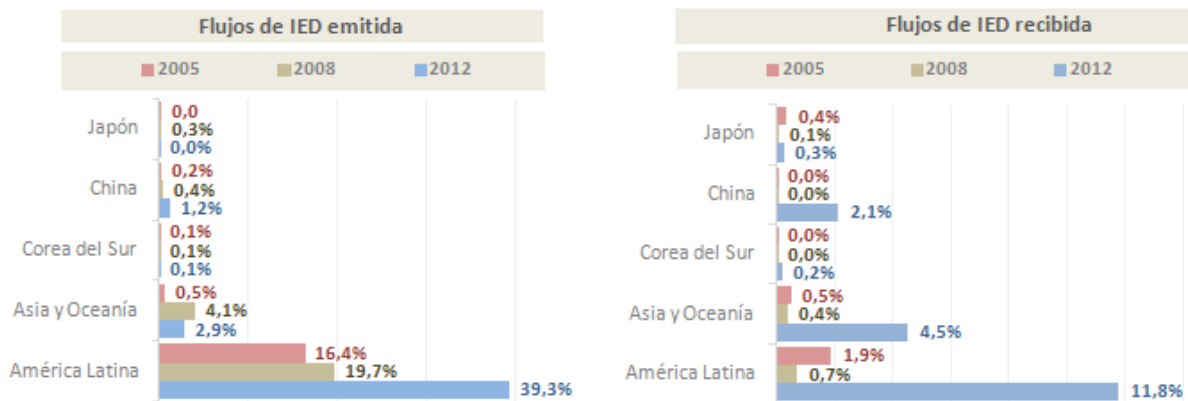
En el año 2005, China ocupa el puesto 65 entre los países inversores en España, con tan sólo 600.000 euros, con una cuota del 0,003 por ciento del total de la IED recibida, mientras que en 2012 pasaba a ocupar el décimo lugar inversor con una cuota del 2,2 por ciento. El puesto 13 que ocupa España en IED mundial, tercer país de la UE, también ha ayudado a recuperar la senda de crecimiento. En este contexto, la aportación de China complementa la recepción de otros flujos de IED mundiales, aunque sea menor que la recibida por otros socios europeos, de modo que resulta imprescindible aunar esfuerzos para que España participe más activamente del interés que China muestra por Europa. De forma general, las áreas de influencia histórica de España siempre se han circunscrito al área de los países miembros de la UE, Norte de África, principalmente Marruecos, y las diferentes regiones de América Latina. Destacan también por volumen los flujos de inversión hacia América del Norte, mientras que el área de Asia y Oceanía apenas han recibido una participación significativa de la inversión española en el exterior.

Sin embargo, la evolución tan positiva que presenta la inversión española hacia América Latina no se traduce en aumentos significativos hacia las regiones más destacadas de Asia. Aunque los flujos de inversión hacia los países asiáticos compiten directamente con los que capta América Latina, los ritmos de crecimiento se han mantenido muy estables en la última década, siendo la participación de China la que registra un crecimiento algo más notable entre las regiones asiáticas.

No obstante, ha habido años en los que la participación de China en la recepción de la IED española ha sido mucho más significativa, según se presenta en la figura 71.

**Figura 71.**  
**Comparación de la participación de los flujos de IED emitida y recibida de España con Asia y América Latina, 2005, 2008 y 2012**

(En porcentaje)



FUENTE: Elaboración propia con datos de Registro de Inversiones Exteriores (DataInVex).

En el año 2010 se alcanzó el récord histórico de inversión española en el país con 1.304 millones de euros, que representaba un 4,2 por ciento del total de la inversión exterior, gracias a las operaciones en el país de las multinacionales Telefónica y BBVA, principalmente. Del resto de regiones asiáticas a estudio, Japón ha seguido una senda discontinua, creciendo en el año 2008 y volviendo a reducirse la inversión en años posteriores, mientras que la inversión destinada hacia Corea del Sur se ha mantenido muy estable en el tiempo.

No obstante, el interés que sí despierta el gigante asiático entre las multinacionales españolas no es compartido por las grandes empresas chinas, que para el destino de sus inversiones en la Unión Europea prefieren otros países socios antes que el nuestro. Este hecho está motivado en gran medida por el gran desconocimiento cultural que existe entre las partes, así como por la escasa publicidad de la que gozan los productos y la innovación española en aquella región, al no estar relacionadas con el renombre del que se benefician otras firmas europeas de gran reconocimiento internacional, principalmente asociadas al sector del automóvil y el lujo. De hecho, la inversión procedente de China ha empezado a ser relevante desde 2011 cuando se alcanzaba la cifra récord de 55.376 millones de euros, puesto que antes era casi inexistente. En 2012 se vuelven a registrar datos positivos de la inversión en España, aunque con una reducción muy significativa hasta registrar 30.572 millones de euros, un 45 por ciento menos que el año anterior.

Entre las regiones asiáticas a estudio, la aportación que más destaca es la procedente de Corea del Sur, que ha pasado de tener una presencia muy escasa, a alcanzar en 2012 una participación del 2,1 por ciento del total, lo que supone alcanzar la mitad del peso que representa toda la inversión procedente de Asia y Oceanía. Con una inversión de 311.834 millones de IED emitida hacia España, Corea del Sur se convirtió en 2012 en el primer inversor asiático gracias a actividades importantes como la instalación de una planta de lubricantes en Cartagena por parte de la surcoreana SK en colaboración con Repsol, además de las operaciones realizadas en las fábricas de Hyundai-KIA, Samsung y LG. Estas operaciones dan muestra de las mejoras estructurales introducidas por el gobierno español para hacer más atractiva la inversión extranjera en la región y que las empresas surcoreanas han sabido aprovechar de forma muy eficiente.

El carácter de economía de mercado de Corea del Sur, mucho más aperturista, contrasta ampliamente con el carácter de economía planificada que mantenía China antes de que se aplicaran las reformas para modernizar su economía. De ahí que con la introducción de nuevos modelos, China se haya convertido en una economía de mercado con amplia relevancia internacional. La salida al exterior del gigante asiático ha supuesto que los dirigentes chinos comiencen a establecer diálogos de comercio e inversión con otros países buscando potenciar las relaciones bilaterales.

En el caso de España, los vínculos establecidos en los últimos años han favorecido que se estreche considerablemente la relación entre ambos países, siendo las visitas de los dirigentes chinos a nuestro país el punto determinante que ha marcado el cambio de tendencia. Los presidentes chinos Jiang Zemin y Hu Jintao han visitado España, y popular es la típica frase de considerar a España "su mejor amigo en Europa"<sup>58</sup>. Esta afirmación viene avalada por dos hechos relevantes en las relaciones entre España y China. En primer lugar, el apoyo proporcionado por España para que la Unión Europea levantara el embargo de armas impuesto a China tras la matanza de Tiananmen en 1989 y, en segundo lugar, por el respaldo incondicional de Juan Antonio Samaranch, vicepresidente del Comité Olímpico Internacional (COI), considerado el español más querido por la sociedad china<sup>59</sup>, a la celebración en Beijing de las Olimpiadas de 2008.

---

<sup>58</sup> El que fuera tres veces embajador de la RP China, Eugenio Bregolat, es el que hace pública esta afirmación, que a su vez queda reflejada en las *Memorias de Qian Qichen*, Ministro de Exteriores entre 1988 y 1998, cuando dice "En el oleaje general contra China en aquella época, España fue el país que no se dejó llevar por la corriente y mostró su comprensión hacia la situación de este país, sin dejar en ningún momento de ejecutar el convenio de crédito y los proyectos de cooperación económica suscritos entre Estados, y tomando medidas activas para reanudar sus intercambios políticos", en BREGOLAT, E. "Las relaciones bilaterales hispano-chinas: pasado, presente y futuro", 2013.

<sup>59</sup> Juan Antonio Samaranch articuló la fórmula Taiwán-China que permitía a la RP China volver al COI. La gratitud del pueblo chino se ponía de manifiesto con la apertura en Tianjin en 2013 del que está considerado como el mayor y más ambicioso museo en honor de una personalidad extranjera en china, en "China inaugura el Museo Memorial Juan Antonio Samaranch", *Marca.com*, 21 abril 2013.

La visita de Hu Jintao en 2005 propició que ambos países se convirtieran en socios estratégicos situando a España en un nivel similar al de otros países europeos como Reino Unido, Francia o Alemania. A partir de ese momento, nuestro país comienza a ocupar posiciones destacadas en la agenda de los dirigentes chinos en sus visitas al extranjero y, en sentido inverso, China comienza a situarse ya en el radar de interés de las multinacionales españolas de forma general.

Posteriormente, con motivo de la visita a España en febrero de 2009 del Primer Ministro chino, Wen Jiabao, se puso de manifiesto el interés de la estrategia de internacionalización española en China con la firma de acuerdos para establecer iniciativas de colaboración con las principales multinacionales españolas con presencia en Asia, como fueron el caso de los acuerdos firmados con CEOE, BBVA, Telefónica, RTVE, EADS (European Aeronautic Defence and Space), INDRA, TOP FLY, Técnicas Reunidas, ENSA (Equipos Nucleares, S.A.) y SNGC (Spanish Nuclear Group for China), que coincide justo con un momento de repunte de la inversión española en la región.

Especialmente importante es también la visita en enero de 2011 del entonces Viceprimer Ministro chino, Li Keqiang, en plena crisis económica y con la confianza de la economía española en entredicho, para demostrar el apoyo a los esfuerzos del gobierno español, materializando compromisos concretos y la firma de 16 acuerdos comerciales<sup>60</sup>, 4 públicos y 12 privados, por un valor de unos 5.650 millones de euros en los sectores de las energías renovables, la banca, el tráfico aéreo, la innovación y la industria alimentaria. Uno de los hitos más destacados de esta visita fue la apertura de la primera oficina en Madrid del mayor banco de China y el más grande del mundo por capitalización bursátil, el Industrial and Commercial Bank of China (ICBC), para competir en banca minorista en nuestro país. Las cifras de este banco hablan por sí mismas con 390.000 empleados, una capitalización bursátil de casi 170 mil millones de dólares, 18.000 sucursales en todo el mundo y presencia en 110 países, que hacen del ICBC uno de los mayores bancos chinos.

En encuentros más recientes, durante la visita de Estado del titular de la Asamblea Popular Nacional, Wu Bangguo, a finales de mayo de 2012, en reunión con el Presidente del Gobierno español, Mariano Rajoy, se cerraron acuerdos comerciales por valor de unos 500 millones de euros. Durante este encuentro, Wu mostró su agradecimiento a España por pedir en la Unión Europea el reconocimiento de China como una completa economía de mercado y solicitar el levantamiento de la prohibición de venta de armas.

Si pasamos a revisar la composición de los sectores más importantes, se observa que el gigante asiático en sus flujos de inversión en España está mucho más interesado en las actividades de

---

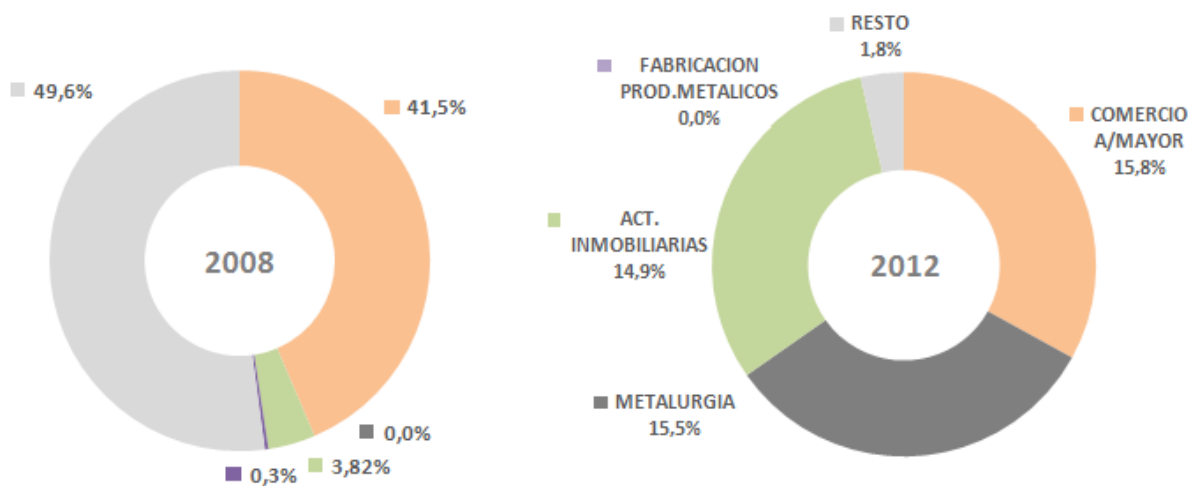
<sup>60</sup> "China ofrece doblar el comercio con España y pacta contratos por 5.650 millones", *CincoDias.com*, 6 enero 2011.

comercio al por mayor, con 3 millones de euros, pasando del 41,5 por ciento en 2008 a apenas significar el 15,8 por ciento en 2012. El hecho más representativo del proceso de concentración de la actividad sectorial en unas determinadas categorías, como se observa en la figura 72, es la aparición del sector de la metalurgia entre los tres primeros grupos, con 3 millones de euros (un 15,5 por ciento del total), y las actividades inmobiliarias, con 2,8 millones de euros (un 14,9 por ciento del total).

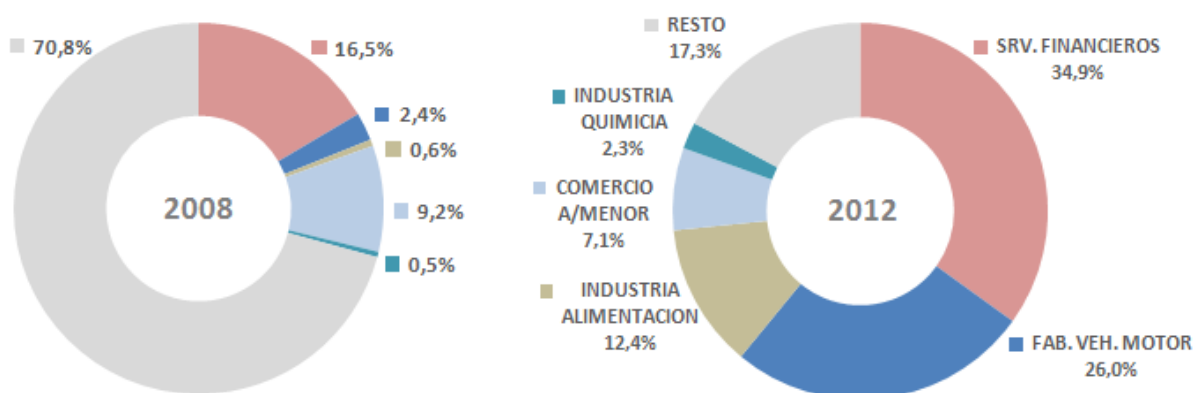
**Figura 72.**  
**Flujos de IED entre España y China por sector, 2008 y 2012**

(En porcentaje)

A) INVERSIÓN DE CHINA EN ESPAÑA



B) INVERSIÓN DE ESPAÑA EN CHINA



FUENTE: Elaboración propia con datos de Registro de Inversiones Exteriores (DataInVex).

La capacidad de inversión de China en España presenta un esfuerzo similar al que realiza España en la región, lo que viene a demostrar que aunque la relación diplomática goza de muy buena salud, este escenario de buena armonía no se traduce en relaciones de inversión muy numerosas entre ambos países. No obstante, de entre las economías de la región de Asia y Oceanía, China es el que recibe más de la mitad de la inversión española. La inversión española en la región ha pasado de estar bastante diversificada en 2008 a sufrir un proceso de concentración en unos pocos sectores que, con el tiempo, han ganado en protagonismo y se han incrementado de forma muy significativa. Con la excepción del grupo de actividad de comercio al por menor, que ha visto reducidos sus volúmenes de inversión, es significativo el aumento en los flujos de inversión en servicios financieros, con 47 millones de euros en 2012 (un 34,9 por ciento del total), la fabricación de vehículos de motor, con 35 millones de euros (un 26 por ciento del total), y la industria de alimentación, con 17 millones de euros (un 12,4 por ciento del total).

Estos flujos de inversión se deben a varias operaciones, entre las que destacan por su mayor valor las siguientes. La operación que muestra cómo los grandes bancos españoles han aprovechado su fuerza en América Latina para abrirse hueco en China es la realizada en 2006 por el banco chino CITIC y el BBVA<sup>61</sup>, primera entidad española en apostar por China, llegando a alcanzar en 2010 una participación del 15 por ciento del capital con el estatus de "único inversor estratégico". Esta operación ha permitido cerrar acuerdos de colaboración y crear dos *joint-ventures* para ofrecer servicios de financiación de automóviles y banca privada, a través de sus tres sucursales en Asia (Hong Kong, Singapur y Tokio), y sus seis oficinas de representación (Beijing, Shanghai, Taipei, Bombay, Sidney y Seúl).

Otra inversión destacada de esta etapa también en la categoría de servicios financieros es la realizada por la entidad La Caixa<sup>62</sup>, uno de los diez bancos con mayor capitalización bursátil de la Zona Euro, que en 2012 poseía una participación del 17,1 por ciento en The Bank of East Asia (BEA), quinto mayor banco por activos y el mayor banco local independiente de Hong Kong con presencia en China continental. Fruto de esta asociación, surge la iniciativa de crear en 2012 una *joint-venture* con la entidad china para promover la financiación de compra de automóviles en China, facilitando a los consumidores chinos la adquisición de vehículos. Casos como los expuestos dan muestra de la gran apuesta por los servicios financieros en la participación sectorial de la inversión de España en China, que pasa, de hecho, de suponer el 16,5 por ciento en 2008, a alcanzar una participación del 34,9 por ciento en 2012, la categoría más importante con diferencia.

---

<sup>61</sup> GONZÁLEZ, F. (2006), "BBVA: Nuestra aproximación a China", *Anuario Asia-Pacífico*, 285-286.

<sup>62</sup> "La Caixa hace de puente entre China y España", *El Mundo*, 7 diciembre 2008.

Por otra parte, entre las operaciones de mayor valor se encuentra la que inició Telefónica en 2005 con la alianza estratégica con China Netcom, ahora China Unicom, con un valor acumulado hasta 2008 superior a los 800 millones de euros. Con posterioridad, se sumarían a esta cifra los 700 millones de euros del intercambio accionarial<sup>63</sup> firmado en septiembre de 2009 por el que se reforzaba la alianza y se alcanzaba una participación accionarial del 8,06 por ciento del capital de la operadora china, en la que ha sido la primera experiencia mundial de participación de una operadora china en el capital de una operadora europea, alcanzando ésta el 0,88 por ciento de la operadora española.

En otros grupos de actividad, en la categoría de presas, centrales hidroeléctricas y fábricas de silicio, destaca la labor inversora realizada por el grupo Villar Mir en la provincia de Sichuan donde mantiene inversiones por valor de 820 millones de euros en una fábrica de silicio y cuatro centrales hidráulicas en el río Liqiu.

De forma general, los casos presentados aquí no son más que unos cuantos buenos ejemplos de cómo ha fluido la IED española hacia China. La realidad empresarial española refleja, por tanto, un panorama en el que se acelera de forma constante el número de empresas españolas que se instalan en China, incrementando su presencia tanto cuantitativa como cualitativamente, ampliando su huella geográfica en el país, mientras que son pocos los casos conocidos de empresas españolas que hayan tenido que desinvertir.

## **QUÉ POSIBILIDADES DE TRIANGULACIÓN SE PLANTEAN**

Todos los estudios consideran que para 2030 la economía china será la mayor economía del mundo, desplazando en peso específico del panorama internacional a Estados Unidos y a la Unión Europea como actores destacados. Mientas llega esa situación, la relación bilateral que mantiene cada una de las regiones desarrolladas con China es muy dispar, aunque en ambos casos refleje el mayor nivel de comercio existente con los países emergentes. Y es que la relación que mantiene China con la Unión Europea no se puede considerar estratégica, a pesar de que la región sea históricamente el mayor socio comercial de China. Esta buena relación en el marco de las relaciones

---

<sup>63</sup> VEGA, M. "Telefónica se hace 'gigante' en China", *El Mundo*, 7 septiembre 2009.

comerciales no ha generado, sin embargo, que China considere a la UE como un rival geopolítico en sí mismo, ni tampoco como una asociación de economías que se pronuncien ante los temas de interés internacional con una sola voz, en clara oposición a la situación en las relaciones bilaterales que China mantiene con Estados Unidos.

Dentro del contexto europeo, la relación de España con China es posterior en el tiempo a la experiencia con otros países europeos de características parecidas a nuestra posición como miembro de la UE, siendo esta circunstancia un aspecto importante a mejorar en las relaciones con China<sup>64</sup>. Para completar la visión triangular desde el marco de comercio, cabe destacar el alto grado de complementariedad más que de competitividad existente en la relación de América Latina con China<sup>65</sup>. Esta situación se produce porque las exportaciones de América Latina están concentradas en materias primas como hierro, soja y cobre, que suponen más de la mitad del total de lo que exporta a China, mientras que desde China la región recibe bienes manufacturados de valor agregado medio y alto como equipos de transporte, telecomunicaciones y aparatos electrónicos. Asimismo, como también se ha visto anteriormente en este capítulo, la complementariedad comercial de España con América Latina y China es máxima, ya que en ningún caso las principales categorías sectoriales compiten, sino que más bien, son dos o tres sectores los que agrupan los flujos de comercio exterior más importantes entre las regiones.

En cuanto a la componente inversora que realiza cada una de las regiones que participan en este estudio de asociación triangular, se observan también claras diferencias tanto en el atractivo para emitir IED como en el factor motivacional. De hecho, las empresas europeas presentan como principal motivación en sus operaciones de inversión en China mantener la competitividad en los mercados internacionales gracias a ganar acceso en procesos de fabricación con menores costes, y a la apertura de nuevos mercados en regiones con una clase media en constante crecimiento. En su proyección hacia América Latina, las empresas europeas, y sobre todo las españolas, han realizado una apuesta decidida por la región en su proceso de internacionalización como medio de afianzar su posición en los mercados locales.

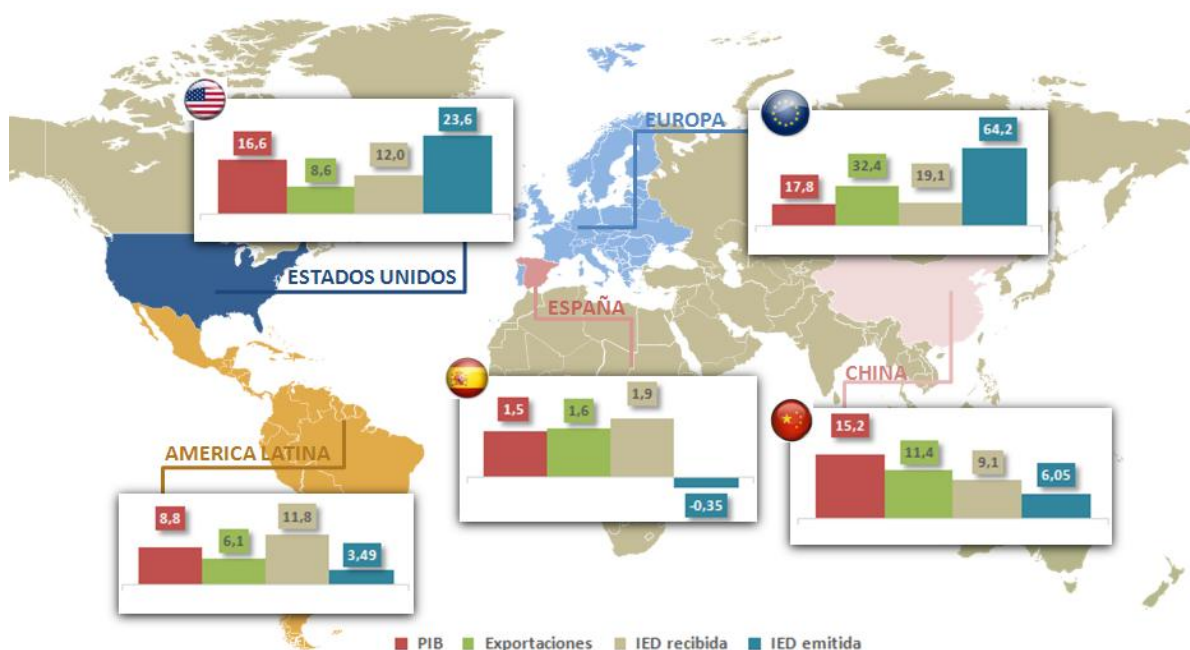
---

<sup>64</sup> Como comenta Pablo Rovetta, "En primer lugar, esas dificultades de distancia, idioma o cultura, son las mismas que tienen todos los países del entorno de España. Eso, no obstante, no les ha impedido desarrollar y mantener con China unas relaciones económicas y comerciales mucho más fuertes y fructíferas que las que tiene España", en ROVETTA, P. "¿Qué he aprendido después de 35 años en China?", 115.

<sup>65</sup> Sin embargo, según advierte Xulio Ríos, "advertida la complementariedad general entre buena parte de las economías de América Latina y China así como la apuesta mutua por afianzar la multipolaridad y el multilateralismo a nivel global, cabe significar que ambas realidades se encuentran ante la mutua tesitura de propiciar un salto cualitativo en sus modelos de desarrollo o sucumbir a las viejas dinámicas que les confinan a su posicionamiento tradicional en la economía global. Ambos deben mejorar su competitividad, sus políticas educativas, sus capacidades tecnológicas, etc., a riesgo de estancarse o retroceder", en RÍOS, X. "China y América Latina: ¿Castillos en el aire?", 31 mayo 2015.

Sin embargo, la visión desde el polo asiático diverge en tanto que la IED emitida por China hacia los países económicamente desarrollados busca la adquisición de tecnología y marcas de referencia en el mercado internacional, que a su vez lleva implícita la adquisición de las capacidades de las empresas y su grado de competitividad en los mercados donde operan. Y cerrando la visión triangular, América Latina ha encontrado, gracias a la situación de falta de liquidez en Europa, la oportunidad de internacionalizar sus empresas y realizar una expansión de mercado muy beneficiosa para sus economías, complementando así el esquema de relaciones que se resume con la identificación de las componentes económicas más representativas de cada país y región en 2012 que se muestra en la figura 73.

**Figura 73.**  
**Mapa de competitividad económica por país y región, 2012**  
 (Cuotas mundiales en porcentaje)



FUENTE: Elaboración propia con datos del FMI, OMC, UNCTAD y Banco Mundial, 2012.

En este esquema, el gigante asiático se posiciona como *stakeholder* en la escena económica internacional mientras alcanza una destacada posición de liderazgo en el panorama comercial de inversión. Su activa participación en la emisión de IED al exterior hace que muchas de las empresas chinas participen de forma bastante dinámica de las operaciones de fusión y adquisición en los sectores más relevantes de la economía internacional, lo que implica que la fortaleza de la economía china dé como resultado un socio líder.

Resulta significativo que la situación de inestabilidad macroeconómica mundial haya repercutido negativamente en la percepción de desarrollar negocios en China, al haber aparecido por efecto de lo anterior nuevas oportunidades de inversión tanto en Europa como en América Latina. Uno de los estudios que confirma esta tendencia en suelo asiático es la encuesta de confianza empresarial *Business Confidence Survey* de 2013 que realiza la Cámara Europea en China, que destaca la percepción de caída de ingresos y beneficios procedentes de la región asiática desde los últimos tres años. Hasta un 62 por ciento de los empresarios europeos estiman una reducción en los ingresos procedentes de la región, a la vez que consideran que la situación financiera en el ámbito de los beneficios también decrece, desde un 74 por ciento en 2010 a un 64 por ciento en 2012.

Ante esta perspectiva empresarial, los tres principales retos de mercado que se plantean las empresas con intereses en China, según esta encuesta, se encuadran en cómo evolucionará la estructura de costes salariales, cómo puede afectar un posible descenso del consumo del mercado nacional y, finalmente, cómo se comportarían las dinámicas de competencia, tanto con las empresas nacionales como con las extranjeras. A pesar de los cambios regulatorios que periódicamente introducen las instituciones chinas, las empresas extranjeras siguen apostando por ubicar sus oficinas en el continente chino y no sólo para reducir costes, como sucedía en años anteriores, sino para tener mejor acceso al mercado chino y poder así expandir su negocio. Actualmente toda multinacional occidental es consciente de la necesidad de contar con una estrategia con China, de ahí que el 38 por ciento de las empresas encuestadas tengan ya una oficina de negocios en China, y en el 86 por ciento de los casos se considere la posibilidad de expandir sus operaciones actuales en el país.

En este mismo ámbito de estudio, la Cámara Americana en China, en su encuesta de confianza empresarial *China Business Climate Survey Report* de 2013, expone la misma tendencia que su homóloga europea y expresa que desde 2011 se percibe un descenso en el crecimiento de los ingresos procedentes de China. Entre los puntos más novedosos, destaca la propuesta de vender los productos y servicios de China en el propio mercado nacional como estrategia de posicionamiento en China, incrementándose en diez puntos porcentuales esta valoración entre las encuestas de 2011 y 2012. En esta misma línea, resulta significativo que después de períodos donde la inversión en China ha estado en el radar de la mayoría de las multinacionales, en 2012 la percepción decrece un 11 por ciento respecto al año anterior en los planes de inversión a corto plazo. Este dato revela la diversificación de los flujos de inversión extranjera ante las subidas salariales en China y la mejora en la cadena de valor de los productos manufacturados en territorio chino. De hecho, la Cámara Americana considera que los principales retos actualmente en la región son los costes laborales y la carencia de personal cualificado con capacidades de gestión.

En un estudio de propósito similar realizado por la escuela de negocios española ESADE (2014) sobre la inversión de China en Europa, se resalta el buen momento económico para apostar por la inversión en Europa, situación a la que no son ajenas las multinacionales chinas. El estudio destaca que las empresas chinas afincadas en España operan en sectores de elevado contenido tecnológico y en la parte alta de la cadena de valor. Por sectores, destaca la presencia de las multinacionales de telecomunicaciones Huawei, ZTE, Lenovo o China Unicom, ésta última a través de la participación del 1,3 por ciento que conserva en la operadora Telefónica. Otro sector que identifica el estudio como interesante es el de Transporte y logística, destacando las operaciones de la empresa COSCO, una de las mayores navieras china, en los puertos de Barcelona y con oficinas en las ciudades españolas de Valencia, Cádiz, Algeciras y Madrid, que le permiten agilizar y controlar las rutas comerciales por Europa, según este estudio.

El sector bancario es otro de los puntos fuertes para la inversión china en Europa, que en el caso de España cuenta con la presencia del Industrial and Commercial Bank of China (ICBC), uno de los cuatro grandes bancos públicos propiedad del Estado chino y el mayor del mundo por valor de mercado, con sedes en Madrid y Barcelona. Al margen de los sectores más importantes en los que opera la inversión china en España, el estudio recoge, asimismo, la valoración de que el sector energético centra también el interés de China en Europa, con operaciones de participación llevadas ya a cabo en la francesa Gaz de France Suez (GDF Suez) y la portuguesa Energias de Portugal, a pesar de que en España todavía no se haya realizado ninguna operación en este sector.

Entre las conclusiones más relevantes de este estudio, destacan los resultados de la encuesta sobre los motivos de inversión que expresan las empresas chinas en sus operaciones en España. Entre los cuatro motivos principales, destaca que las multinacionales chinas manifiestan buscar con la inversión en nuestro país nuevos mercados (3,61 sobre 5) y en segundo lugar una búsqueda de recursos estratégicos (3,1). Respecto a la primera cuestión, los aspectos más destacados son la valoración de la apertura de nuevos mercados de crecimiento (4,45 sobre 5) y, para conseguirlo, valoran especialmente establecer una presencia física (4,05). Para el segundo motivo, la búsqueda de activos estratégicos, las empresas chinas ponen especial interés en la facilidad en el acceso a canales de distribución como motivo más relevante (3,95 sobre 5). Del resto de indicadores, los recursos humanos aparecen como una de las categorías que sorprende por su buena valoración, un 3,3 sobre 5, valorando muy positivamente la calidad (3,4) y la disponibilidad de la mano de obra (3,3). Por último, la valoración de las carreteras (3,2) e infraestructuras de puertos (3,6) son otros aspectos positivos que destaca la encuesta como elementos favorecedores de la evolución de las inversiones de las empresas chinas en el mercado español.

De esta forma, lo que muestra el estudio de ESADE es que España debe aprovechar la oportunidad de desempeñar un papel importante en el proceso de internacionalización de las empresas chinas gracias a su histórica experiencia de expansión en América Latina. Puesto que las relaciones diplomáticas entre España y China gozan de buena sintonía, si nuestro país aprovecha la posición de privilegio respecto al resto de economías europeas, el gigante asiático podría estar interesado en el apoyo de España en América Latina, sin entrar, no obstante, en cuestiones de reconocimiento internacional en la región, aspecto sobre el que el gobierno español no debería intervenir.

Uno de los puntos más importantes a abordar sería que las empresas españolas analizaran el grado de complementariedad que tienen con los sectores de otras regiones, de modo que se establezca una relación entre polos que llegue a abarcar una relación triangular. Es fundamental preservar una metodología *win-win* en este proceso, donde todas las partes salgan beneficiadas de la elección del socio. Cuando se trata la componente de complementariedad, no solamente juega un papel importante el grado de interrelación entre los sectores de actividad en el que operan las empresas de cada región, sino que debe coincidir también la motivación por asociarse.

Si nos fijamos en primer lugar en el ámbito sectorial, no solamente las telecomunicaciones y la banca están en buena disposición de liderar futuros procesos triangulares, sino que también existen muchos otros sectores bien preparados para abordar la relación triangular, donde un mundo más global invita a tomar la alternativa. Las industrias identificadas por el Consejo Empresarial de Competitividad en su informe de 2013 son aquéllas que están mejor posicionadas para abordar este tipo de estrategia, de modo que el sector de la automoción, la biotecnología, las TIC, el sector agroalimentario, la industria aeroespacial y la maquinaria-herramienta, son los sectores españoles por los que hay que apostar.

Existe una estrecha vinculación entre estos dos aspectos, de modo que cuanto mayor sea el grado de complementariedad sectorial, mayor será el atractivo que se perciba de la región en el mundo. Si cada región pone en valor aquellas *commodities* con las que el país genera más dinero en el mercado mundial y busca los dos socios que mejor potencien la relación triangular, se creará un círculo de vinculación donde todas las partes salgan beneficiadas. Encontrar el esquema que más beneficios aporte a la triangulación radica en plantear distintas fórmulas de asociación, analizar los riesgos inherentes, plantear medidas para abordar los desafíos que se planteen y, finalmente, optar con convicción por atajar los retos que se presenten en el camino elegido.

En este contexto, en el caso particular de Telefónica, la opción elegida fue potenciar la dimensión de China como principal productor de piezas electrónicas y de equipos de tecnología para incorporar

este factor diferencial en los servicios de telecomunicaciones que la operadora española ofrece en América Latina. La asociación de la operadora española con los fabricantes de componentes electrónicos más importantes de China facilitó la incorporación de éstos en otras licitaciones en los mercados latinoamericanos, ya que en su presentación podían hacer referencia a su estrategia de colaboración con el líder de las telecomunicaciones español en aquella región.

De esta manera, identificando aquellos sectores más relevantes de cada región, se pueden establecer estas asociaciones en un primer momento, para con posterioridad encontrar aquellas fórmulas de triangulación que mejor se adapten a los intereses comunes de todas las partes. El mapa de complementariedad sectorial por país muestra de forma gráfica que existe un esquema variado de relaciones triangulares que se pueden plantear en función de los sectores más dinámicos de cada región.

Para establecer el grado de complementariedad de los países en función de sus sectores, la propuesta de esta tesis pasa por definir dos clasificaciones que agrupan, por una parte, los sectores de referencia y, por otra, los sectores de oportunidad. El primer grupo estaría formado por aquellas categorías que conforman los sectores de vanguardia de las respectivas regiones o países. Por otra parte, el grupo de sectores de oportunidad estaría formado por aquellos nichos de mercado que actualmente están reportando buenos resultados en las relaciones bi-regionales y que podrían ser los candidatos idóneos sobre los que plantear una experiencia de triangulación.

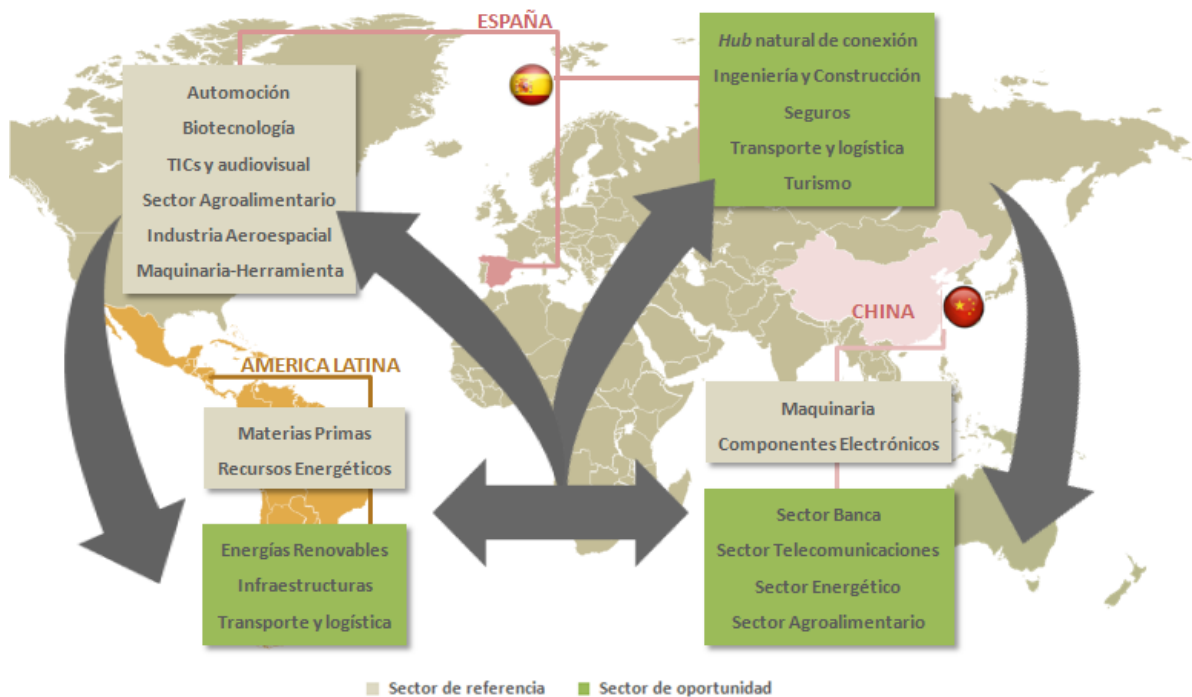
En el caso de América Latina, además de estar considerado como el principal mercado de abastecimiento de materias primas y de recursos energéticos a nivel mundial, existen también otros sectores que están empezando a despegar. Actualmente, como se muestra en la figura 74, las oportunidades pasan por aprovechar la positiva evolución que presentan sectores como el de las energías renovables<sup>66</sup>, la apuesta por la mejora de las infraestructuras y el desarrollo del transporte y la logística, que forman el grupo de sectores que concentran las oportunidades más destacadas. Asimismo, habría que poner en valor la circunstancia de que América Latina carece todavía de infraestructuras adecuadas, de ahí que la ventaja competitiva sea que España se sitúe como elemento diferencial del modelo de triangulación y no como mero observador.

---

<sup>66</sup> Como comenta Emma González, "El país asiático (China) está realizando grandes esfuerzos para optimizar el uso de las energías renovables y desea utilizar la experiencia de España en la producción de energías verdes". Y continúa diciendo, que "China también añadió su deseo de introducir productos tecnológicos y equipos de última generación de origen español. En julio de este año, las empresas españolas Gamesa y Red Eléctrica anunciaron que colaborarán con la Unión Eléctrica de China para la puesta en marcha de un parque experimental", en GONZÁLEZ, E. "La imagen de España en China", 2-3.

Uno de los elementos sobre los que debería pivotar el protagonismo de España en esa triangulación sería, por tanto, el de proporcionar las infraestructuras necesarias como *hub* natural hacia Europa y América Latina en el proceso de internacionalización de las empresas chinas, además de promover que éstas establezcan en territorio español sus centros productivos comerciales y sus centros internacionales de decisión.

**Figura 74.**  
**Mapa de complementariedad sectorial por país y región, 2012**



FUENTE: Elaboración propia.

En lo que a China se refiere, su principal vocación en los mercados internacionales procede de la maquinaria y los componentes electrónicos, como sector de referencia, pero el rápido desarrollo que está experimentando la sociedad china exige introducir mejoras importantes en el sector servicios que deben adaptarse a las circunstancias actuales. Entre el grupo de sectores de oportunidad en China, destacan el atractivo que presentan sectores como la banca, las telecomunicaciones y las TIC en general. Asimismo, la creciente demanda energética y de alimentos está provocando que estas industrias comiencen a incorporar técnicas innovadoras, de modo que también se espera un alto nivel de desarrollo en este ámbito en los próximos años.

Parece necesario, por tanto, desarrollar la marca España, maximizando el factor competitividad-país, destacando los sectores de vanguardia nacional y el atractivo de las ciudades para atraer negocios. Para este objetivo, España debería aprovechar el hecho de ser miembro de la Unión

Europea como marco estructural de referencia y como organismo de relación bilateral para complementar sus propias capacidades nacionales en cuestión de diplomacia para poner en valor los sectores punteros de España entre la vanguardia europea. De hecho, según destaca el informe del Consejo Empresarial para la Competitividad de 2013 sobre la competitividad y capacidad innovadora de nuestro país, en España existen seis campos de actividad particularmente prometedores para la atracción de la IED.

Esto es así por su grado de competitividad en los mercados internacionales y por su probada capacidad de resistencia ante la crisis, siendo elegidos como más competitivos los sectores de automoción, biotecnología, TICs y audiovisual, sector agroalimentario, industria aeroespacial y maquinaria-herramienta. Estos sectores formarían el grupo de sectores de referencia en el esquema de complementariedad sectorial por país, y de ellos destaca el informe la fuerte orientación internacional que presentan, la capacidad de innovación, y el empleo de personal altamente cualificado con bajos costes laborales en comparación con otros países competidores.

La aportación total del conjunto de estos sectores significa una facturación anual superior a los 360.000 millones de euros (35 por ciento del PIB), con un nivel de exportación de 130.000 millones de euros (42 por ciento del total de las exportaciones españolas de bienes y servicios), dando empleo a más de 2 millones de personas. De hecho, la aportación conjunta de las categorías de automoción, biotecnología y agroalimentación supone el 70 por ciento de la facturación y cerca del 90 por ciento de las exportaciones. Por ello, no es de extrañar que ocupen puestos destacados en la clasificación a nivel europeo e internacional, como se muestra en el cuadro G. De hecho, las magnitudes en el campo de la automoción en España son muy destacables, pues el 90 por ciento de la producción de las 17 fábricas de 8 grupos industriales internacionales diseminadas por el territorio nacional se exporta a más de 90 países.

**Cuadro G.**  
**Posición internacional de los sectores clave de España, 2012**

SECTOR	UNIÓN EUROPEA	MUNDO
Agroalimentaria	4º en exportaciones agrarias	8º en exportaciones agrarias
	1º en producción conservera	2º en producción conservera
Automoción	1º productor de vehículos industriales	
	2º fabricante de vehículos	12º fabricante de vehículos
	3º en componentes y equipos	6º en componentes y equipos
Maquinaria-Herramienta	4º en producción y exportación	10º en producción y exportación
Biotecnología	5º en producción científica	10º en producción científica
Aeroespacial	5º en producción y empleo	

FUENTE: Elaboración propia con datos del Consejo Empresarial para la Competitividad, 2013.

Junto a éstos, el estudio del Consejo Empresarial para la Competitividad también destaca la importancia de otros sectores con gran potencial y con buen comportamiento en las exportaciones, como son ingeniería y construcción, servicios empresariales, seguros, servicios informáticos, transporte y logística, comunicación, servicios financieros, además del turismo, que pasarían a formar parte de lo que se ha denominado sectores de oportunidad.

Algunos datos de la capacidad y experiencia de estos sectores dan muestra de las excelentes capacidades de España. En el ámbito de la construcción, las empresas españolas gestionan 272 infraestructuras de transporte, el 37 por ciento del mundo, lo que supone ser una referencia en la gestión de infraestructuras de transporte a nivel internacional, mientras que en logística, España es el 5º país en Europa en términos de volumen y empleo, con una situación geoestratégica envidiable de comunicación con las regiones de América Latina y el Norte de África. Por ello, hay que tomar la iniciativa de incorporar a estos sectores en el dinámico mercado de China, una vez que existe una positiva experiencia de internacionalización anterior en los mercados de Europa, Estados Unidos y América Latina, principalmente.

Para aportar complementariedad a la componente de competitividad-país, también deben tenerse en cuenta las acciones de promoción a nivel institucional que deben llevarse a cabo para poner en valor la componente de competitividad-empresa, donde la experiencia de internacionalización de las multinacionales españolas es un elemento facilitador y diferencial clave del proceso de triangulación.

En este sentido, aunque China se está convirtiendo en un socio cada vez más importante a tener en cuenta en América Latina por el creciente aumento de sus actividades de fusión y adquisición en la región, desde el punto de vista empresarial, las empresas españolas son las que mayor presencia presentan en América Latina y las que mayor *know-how* tienen del funcionamiento de los mercados regionales. En términos de ventas, Telefónica sigue siendo la principal multinacional no financiera de la región, superando a otras no españolas como la estadounidense WalMart o la alemana Volkswagen.

Los bancos españoles, concretamente BBVA y Santander, poseen las mayores franquicias financieras del continente, por delante de los gigantes estadounidenses Citibank y JP Morgan, o del británico HSBC. Además de estos sectores, España cuenta en la región con el desarrollo de un potente sector energético con presencia en muchos puntos de la región latinoamericana, pero de forma destacada en México, Brasil y Colombia.

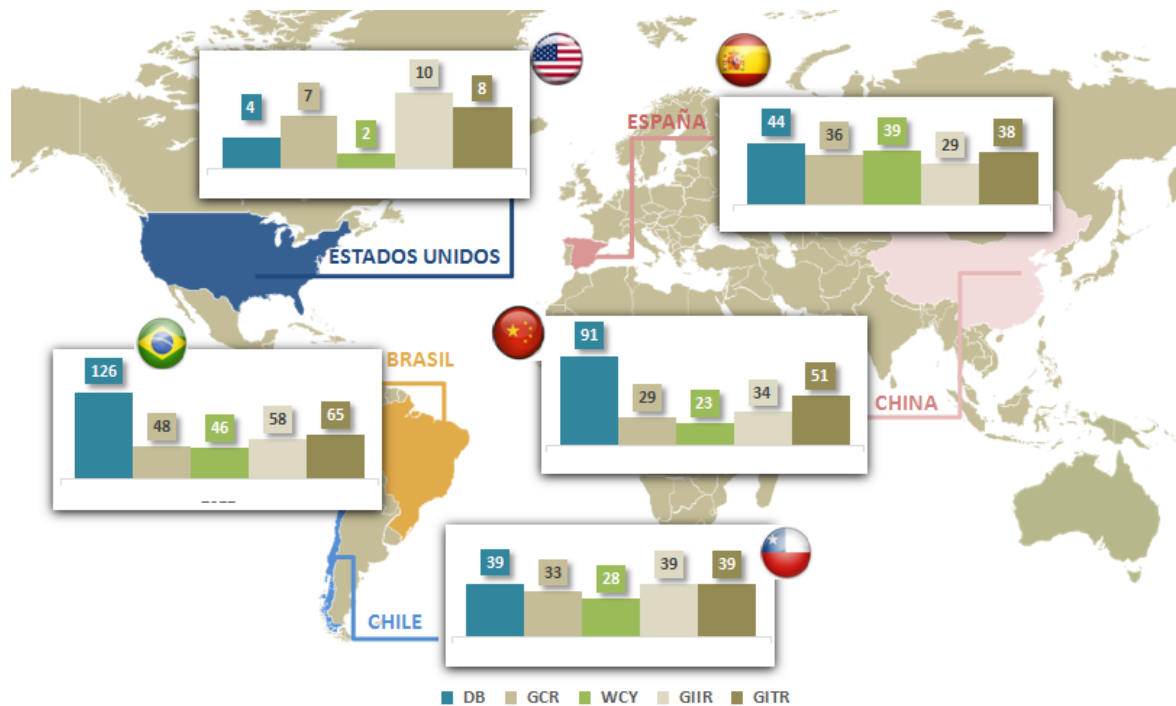
Esta pequeña muestra de los sectores más relevantes en los que operan las multinacionales españolas en América Latina es un ejemplo suficiente para reconocer el potencial que estas multinacionales pueden aportar al liderazgo de una triangulación a nivel empresarial, actuando de conectores y facilitadores en el proceso de desembarco de las empresas chinas en estos sectores. De esta forma, se realizaría una labor de pasarela en los propios centros de producción, generando iniciativas que pueden llevar a constituir algún tipo de *joint-venture* entre las empresas españolas y las chinas para promover su expansión por las diferentes regiones de América Latina, de la que se beneficiarían los tres polos de la triangulación.

En este esquema, América Latina captaría mayor IED y la región se desarrollaría con mayor dinamismo. Asimismo, se conjugaría el conocimiento que tienen las empresas españolas del entorno y del sector con la necesidad de la componente china de apertura de nuevos mercados en posiciones estratégicas, aportando además capacidad financiera a la operación.

Sin embargo, además de la aportación de valor que puedan hacer las multinacionales españolas en los centros productivos de la región, también existe la posibilidad de maximizar la coalición con las empresas chinas favoreciendo que sus centros de decisión de negocio se localicen en España para sus actividades en América Latina. Por tanto, no habría que dejar pasar la oportunidad de promover activamente a España como base de localización de las plataformas de comercialización de las empresas chinas en Europa, muchas de ellas con centros de decisión internacional ya establecidos en ciudades europeas de Reino Unido, Alemania o Francia, principalmente.

A continuación, en la figura 75, se resume la posición de España atendiendo a los principales indicadores de competitividad-país publicados por los informes más representativos en estos ámbitos, lo que da muestra del grado de atractivo que tiene España en las cuestiones que se analizan en cada estudio.

**Figura 75.**  
**Mapa de competitividad-país por indicador y región, 2012**  
(Clasificación en número)



FUENTE: Elaboración propia con datos del Banco Mundial, World Economic Forum, IMD e INSEAD, 2012.

Estos indicadores reflejan la clasificación de los países en función del nivel que se alcanza en 2012 en cada competencia estudiada. En el caso del informe *Doing Business (DB)* que publica el Banco Mundial, y que analiza el grado de dificultad que establece la regulación para hacer negocios, España se sitúa en un nivel medio de la tabla, quedando China y Brasil en posiciones menos favorables. De hecho, se valora positivamente la facilidad para crear una empresa, lo que podría servir de aliciente para convertir a España en un *hub* empresarial, atrayendo la instalación de las sedes corporativas y de decisión para los negocios de China hacia América Latina, y viceversa. El World Economic Forum publica el informe *Global Competitiveness Report (GCR)* que analiza el nivel de productividad de un país. En este caso, se aprecia que todos los países, en general, ocupan posiciones altas en la clasificación, con la única diferencia de Estados Unidos que se sitúa a cierta distancia del resto en este contexto. Este mismo organismo, se encarga también de realizar el informe *The Global Information Technology Report (GITR)*, que analiza el desarrollo de las TIC a nivel mundial. En este caso, España ostenta una muy buena posición entre los países analizados, por detrás de Estados Unidos, poniendo de relieve su condición de país desarrollado.

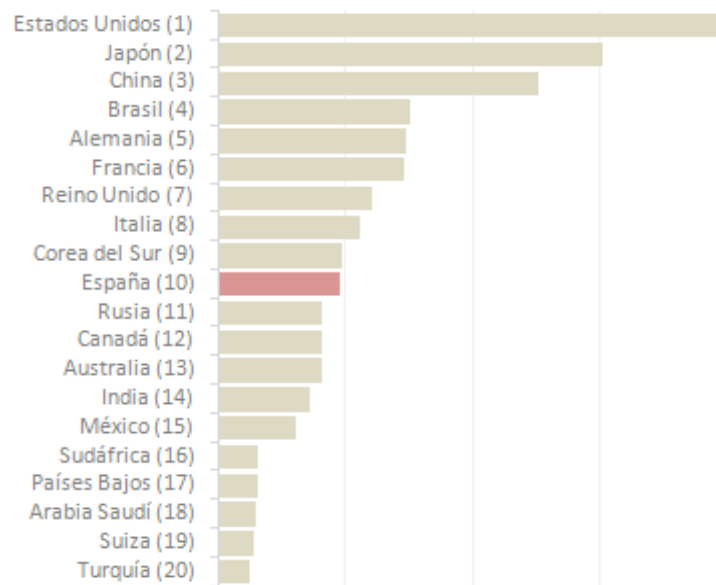
Otro de los factores a destacar en la competitividad-país de España es la capacidad de innovación de nuestras empresas, que según el estudio que realiza la escuela de negocios francesa INSEAD a través del *Global Innovation Index Report (GIIR)*, muestra que, después de Estados Unidos, España es el país mejor posicionado en este indicador, muy en línea con las conclusiones extraídas del estudio anterior que mide el desarrollo de las TIC. Por último, el análisis que realiza la escuela de negocios suiza IMD en su *World Competitiveness Yearbook (WCY)*, muestra también que España se clasifica entre los primeros puestos en la gestión de los recursos y competencias para incrementar la prosperidad de sus habitantes. Todos estos indicadores, en su conjunto, muestran la capacidad que tiene España en las competencias analizadas y, sin duda, son los factores que deben fortalecer el reconocimiento de España en la escena internacional. En consecuencia, las multinacionales españolas deben explotar estas cualidades en sus relaciones bilaterales con China y América Latina, para lograr un modelo triangular empresarial liderado desde España.

De hecho, las conclusiones que reporta la encuesta del estudio de ESADE sobre la experiencia de la inversión china en España están muy en línea con la buena clasificación de nuestro país en los indicadores antes expuestos. De hecho, según este informe, las empresas chinas que decidieran instalar sus centros de decisión en nuestra región contarían con las herramientas necesarias para llevar a cabo los planes de expansión. Para estos fines, las valoraciones positivas en cuestión de acceso a personal cualificado (3,7 sobre 5), acceso a canales de distribución (3,9), establecer presencia física (4,1), apoyo a la red de ventas (4,2) y abrir nuevos mercados (4,4) darían buen soporte a los motivos de decidir invertir en España.

Los sectores de telecomunicaciones, banca y energía son elementos coincidentes en el esquema triangular, haciendo que se comparta la motivación de invertir de la empresa con el potencial de la región de destino de atraer IED hacia el sector. Por ello, las empresas españolas líderes en estos sectores, y con operaciones internacionales ya consolidadas en el extranjero, son claros candidatos a liderar los procesos de triangulación, maximizando las capacidades de la componente latinoamericana y asiática, de tal forma que su experiencia en la internacionalización en la región latinoamericana sirva como la mejor carta de presentación para las empresas chinas con intereses en la región, con el objetivo de colaborar conjuntamente. Hacia el otro polo de la triangulación, este ámbito de cooperación sería el trampolín que facilitara que las empresas españolas ocuparan posiciones en territorio chino, bien por disponer de un socio local, bien porque las operaciones en América Latina les darían visibilidad y reconocimiento de marca en China como para expandirse por la región.

En el caso particular del sector de las telecomunicaciones, los datos que facilita la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), en su informe "Medición de la Sociedad de la Información" de 2012, *Measuring the Information Society (MIS)* en sus siglas en inglés, pone de relieve que el desarrollo del sector de las TIC es cada vez mayor y son los países en desarrollo los mercados de crecimiento clave, como se muestra en la figura 76.

**Figura 76.**  
**Top 20 de mercados de telecomunicaciones por ingreso, 2011**  
(En porcentajes)



FUENTE: Elaboración propia con datos de MIS 2012, UIT.

Las cifras del sector muestran que los ingresos por telecomunicaciones a nivel mundial se situaron en 2012 en los 1,88 billones de dólares, el 2,7 por ciento del PIB mundial, gracias a la aportación de los países en desarrollo que crecieron un 4 por ciento interanual, hasta alcanzar los 604.000 millones de dólares, es decir, el 35 por ciento de los ingresos de las telecomunicaciones mundiales.

El comportamiento entre los países desarrollados fue, sin embargo, más desfavorable, al experimentar crecimiento negativo, aportando 1,27 billones de dólares. En este contexto, los países en desarrollo no sólo protagonizan el crecimiento en ingresos, sino que suponen además el 40 por ciento de la inversión anual de los operadores de telecomunicaciones (121.000 millones de dólares), que en 2012 alcanzó los 307.000 millones de dólares, creciendo un 4 por ciento respecto al año anterior. Por tanto, no es de extrañar que los países en desarrollo sean destinos cada vez más atractivos para la IED en el sector de las telecomunicaciones y que entre los 20 mercados de telecomunicaciones más importantes a nivel mundial por ingresos de servicios de

telecomunicaciones figuren nueve mercados de países emergentes o en desarrollo, como Brasil, China, India y México.

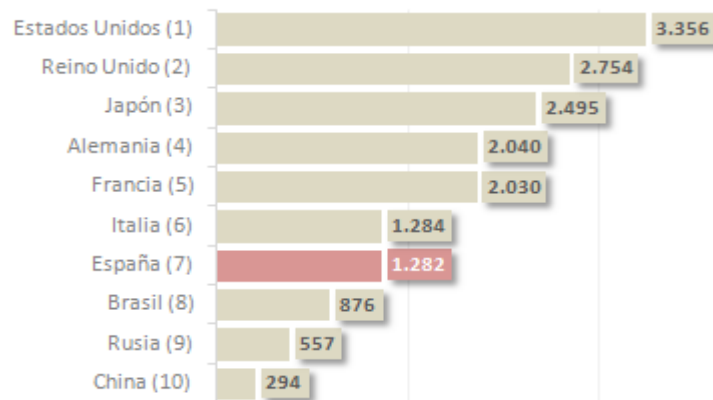
La región de América Latina, con Brasil en la cuarta posición de la clasificación mundial de ingresos de telecomunicaciones, se consolida de forma indiscutible como objetivo clave para los intereses de Telefónica en la región, además del potencial que presenta México, que ocupa el puesto 15 en esta clasificación. En este ámbito, existe ya una experiencia de triangulación liderada por la operadora española en la labor de favorecer la entrada en estos mercados a los fabricantes de componentes chinos Huawei y ZTE para la producción de los dispositivos y equipos de telecomunicaciones que sustentan las operaciones de Telefónica en la región. Esta apuesta conjunta por América Latina se complementó con una alianza estratégica empresarial entre Telefónica y la operadora China Unicom, dando forma a una triangulación donde la operadora española lideraba desde España conjuntamente las estrategias en la expansión en el mercado latinoamericano y abría nuevas puertas en la expansión hacia el mercado asiático.

La proyección en el crecimiento de estas regiones es una cuestión que también pronostica la empresa CISCO Systems, el mayor fabricante de tecnología de redes informáticas del mundo. En la estimación de crecimiento para América Latina, se espera que el consumo medio de tráfico de datos móviles por usuario de 216 megabyte al mes en el año 2013 crezca hasta los 2.359 megabyte al mes en 2018, multiplicando casi por once el nivel de consumo, en un entorno donde el consumo medio en el mundo crecería hasta los 3.049 megabyte al mes, ocho veces superior a los registrados en 2013.

Los datos para otras latitudes no dejan de ser menos sorprendentes, con crecimientos en Europa que se multiplican por ocho, y por diez en el caso de Asia Pacífico, que pasaría de un consumo medio de 239 megabyte al mes en 2013 a 2.404 megabyte al mes en 2018. En el caso de España, el tráfico de datos móviles se espera que se multiplique por siete en cinco años, lo que significa una tasa de crecimiento del 46 por ciento.

Esta tendencia la avalan también revistas especializadas en el sector, con estudios de mercado con información muy relevante como el realizado por la asociación Bitkom a través del observatorio EITO (European Information Technology Observatory), según se muestra en la figura 77.

**Figura 77.**  
**Top 10 de economías por gasto medio per cápita en TICs, 2013**  
(En dólares)



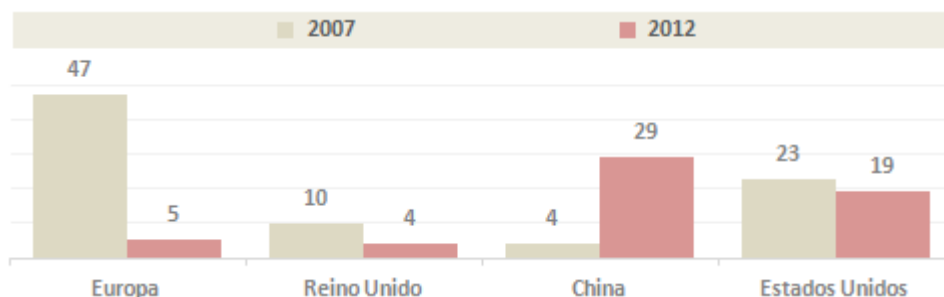
FUENTE: Elaboración propia con datos de Bitkom/EITO, 2013.

Según este estudio, el observatorio apunta a que en 2013 Estados Unidos lideraba la clasificación a nivel de gasto estimado per cápita que realizan las principales economías en el campo de las TIC, con un gasto medio de 3.356 dólares por persona, mientras que España se situaba en séptima posición.

Destaca que entre el Top 10 de economías con mayor gasto en TIC también se encuentre Brasil, con un gasto per cápita de 876 dólares, y China (294 dólares per cápita), confirmando la aportación de valor que estas dos economías en desarrollo generan en el sector de las telecomunicaciones mundiales.

Este elemento diferencial es de aplicación también en otros ámbitos del sector servicios, donde las multinacionales españolas han desarrollado la mayor parte de su estrategia de internacionalización. Los representantes de la banca española en el exterior han podido desarrollar las capacidades y *know-how* exportables a otros entornos menos maduros, donde el gigante asiático es uno de los mayores atractivos. Por ello, las oportunidades de expansión se dirigen ahora hacia los países emergentes, como se aprecia en la figura 78, desde donde, según especialistas en el sector como *The Banker*, se captura la mayor proporción de los beneficios que genera el sector financiero.

**Figura 78.**  
**Peso de los beneficios por región del Top 1000 de bancos, 2007 y 2012**  
(En porcentajes)



FUENTE: Elaboración propia con datos de *The Banker*, 2012.

En este caso, también existe ya una estrategia de triangulación liderada por la entidad española BBVA como puente entre China y América Latina<sup>67</sup>, que se alcanza a través de varios mecanismos que deberían tomarse como referencia para la internacionalización de otras entidades españolas que quieran realizar su expansión hacia el mercado chino. En primer lugar, una de las medidas de mayor repercusión fue la decisión de la entidad de favorecer los servicios financieros en yuanes para los clientes corporativos de América Latina que buscaran hacer negocios en China. En segundo lugar, la entidad española se consolidó en la función de asesor con las entidades chinas que quisieran comenzar procesos de internacionalización en base a la experiencia del BBVA en dicho continente. Por tanto, estas dos acciones permitieron que se pudiera alcanzar una vinculación triangular entre los polos, al conseguir la entidad española acuerdos con bancos chinos para financiar proyectos en América Latina. Con esta estrategia, el BBVA ponía en valor su posición en la región para entrar en el mercado asiático, particularmente en China, y una vez allí, seguir utilizando el valor de la compañía para ser el socio de referencia de las empresas chinas que quieran hacer negocios en Europa y América Latina.

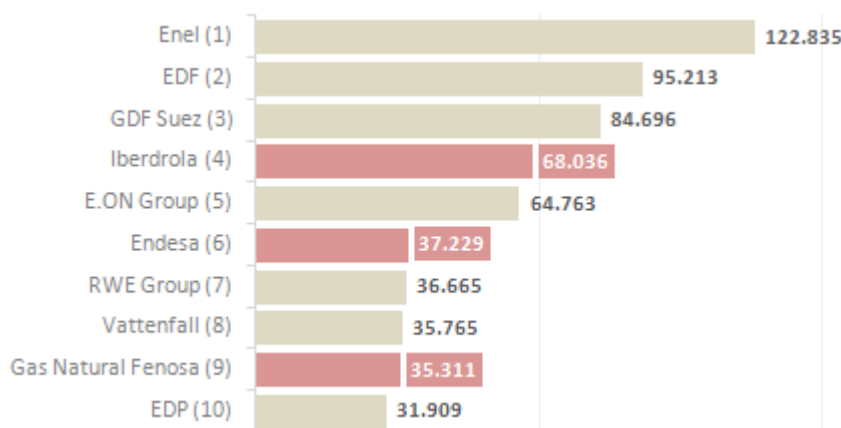
Otro de los sectores de gran interés para las estrategias de triangulación es el de la energía, que en las próximas décadas va a poner la mirada en las economías emergentes donde actualmente se genera una mayor necesidad de consumo eléctrico. Los mercados de los países desarrollados son ya mercados maduros, donde se ha estabilizado el crecimiento de la demanda eléctrica, de modo que la única alternativa de crecimiento se espera que provenga del desarrollo de los países emergentes.

<sup>67</sup> Universia Knowledge@Wharton, "Los grandes bancos españoles aprovechan su fuerza en América Latina para abrirse hueco en China", 4 mayo 2011.

Puesto que una parte importante de las eléctricas europeas, entre ellas las españolas, apostaron por América Latina en su etapa de internacionalización, el grado de crecimiento esperado de la región no es similar al que se espera del resto de economías en desarrollo. De hecho, entre el Top 10 de empresas eléctricas europeas que se muestra en la figura 79, no todas tienen presencia en América Latina, como es el caso de la alemana RWE y la sueca Vattenfall, mientras que la expansión hacia los países asiáticos está todavía por descubrir para muchas de ellas.

**Figura 79.**  
**Top 10 de eléctricas europeas por valor de la empresa, 2012**

(En millones de dólares)



FUENTE: Elaboración propia con datos de UNESA, 2012.

Las perspectivas en este sector están más dirigidas hacia las regiones de Asia, África y Oriente Medio, con pronósticos de crecimiento mayores, de modo que en función de cómo de aperturistas sean los países hacia la atracción de la IED, mayor será la expansión que las grandes empresas eléctricas aborden en estas regiones. La revista Forbes publica anualmente en su lista *Forbes Global 2000* una clasificación con las empresas más grandes del mundo, y en su edición de 2013 situaba en el Top 5 de empresas eléctricas a las francesas EDF (74) y GDF Suez (95), la alemana E.ON (99), la española Iberdrola (131), y la italiana ENEL (145). De ellas, solamente las francesas tienen ya desplegadas operaciones en el continente asiático, localizadas en China, Vietnam, Laos y Tailandia, por parte de EDF, mientras que GDF Suez opera en Mongolia, Tailandia, Indonesia y Australia.

El despliegue de operaciones de las eléctricas españolas en varias regiones de América Latina y su buen posicionamiento entre las más importantes a nivel europeo ha permitido que empresas como Iberdrola se posicionen entre las eléctricas más importantes a nivel mundial. El sector energético español mueve un volumen total de facturación que supera los 120.000 millones de euros (11,5 por ciento del PIB nacional), según los datos del Consejo Empresarial de Competitividad, basando el

desarrollo de este tipo de "economía verde" en la eficiencia energética y en el desarrollo de los recursos renovables como medio para avanzar en la revolución tecnológica y en el aumento de la capacidad productiva.

Las empresas europeas son los actuales líderes mundiales en este tipo de energía. España destaca por ser el líder mundial en el apartado de energía fotovoltaica con mayor capacidad instalada, según los datos que aporta la red global de políticas de energía renovables Renewable Energy Policy Network for the 21st Century (REN21), mientras que en el apartado de capacidad instalada de energía eólica, España ocupa la cuarta posición mundial por detrás de China, Estados Unidos y Alemania. Según estos datos, en la clasificación general de capacidad instalada, España es la cuarta economía mundial en el apartado de potencia renovable (sin incluir la hidráulica), por detrás de China, Estados Unidos y Alemania, mientras que asciende hasta el tercer puesto en potencia renovable per cápita (sin incluir la energía hidráulica), por detrás de Alemania y Suecia.

Con estos datos, es importante resaltar que el sector energético tiene un tremendo recorrido por delante por la rapidez a la que se producen los avances, y la incorporación de las nuevas tecnologías que se desarrollan. El hecho de que América Latina se haya incorporado más tarde a este tipo de energías, aunque actualmente produce más del 50 por ciento de la electricidad a través de energías renovables, es una opción muy interesante para abordar una triangulación liderada por las empresas españolas, pues significa que todavía queda mercado por conquistar. De esta forma, desde España se aportarían a América Latina el progreso tecnológico, lo que supone menores costes por unidad de energía, y el impulso de la inversión en la región, compensando la reducción que experimenta el sector en Europa por existir ya un amplio despliegue de capacidad instalada. En la triangulación hacia China, se podría conjugar el liderazgo mundial en capacidad instalada de España con que China sea el mayor productor mundial de paneles solares, para que afloren oportunidades de negocio tanto en territorio chino como en el rápido desarrollo que estas tecnologías están teniendo en América Latina.

De los casos de triangulación empresarial presentados en este capítulo con operaciones de éxito ya desplegadas en China, se desprende que existe un gran potencial en la asociación entre empresas que comparten estrategias de crecimiento de negocio afines, y cuya alianza favorece al conjunto. El beneficio que encuentran las empresas en un esquema de triangulación es que cada parte aporta la ventaja competitiva que le distingue de la otra, y que a su vez es la característica por la que ostentan el reconocimiento en los mercados internacionales. De esta forma, las empresas líderes identifican para los objetivos fijados a aquéllas dentro de su sector, o en sectores complementarios, de cuya unión resulte un proyecto ganador.

Un caso de éxito que utiliza como base este planteamiento es la estrategia de internacionalización que siguió Telefónica en su desembarco en China. Conocer los acuerdos y el ámbito en el que se alcanzan forma parte solamente del continente del esquema de triangulación. Un estudio sobre los procesos, los principios de actuación y las herramientas de liderazgo de una alianza estratégica de esta índole aportan información primordial sobre el contenido.

De este planteamiento y de cómo evolucionan las asociaciones entre empresas en un modelo de triangulación es imprescindible resaltar las mejores prácticas. De esta manera, la experiencia adquirida por Telefónica en la expansión del negocio en el mercado asiático podría servir para que otras empresas valoraran la oportunidad de abordar este tipo de internacionalización hacia Oriente, no exento de retos y desafíos sobre los que también se debe reflexionar. Por ello, el siguiente capítulo trata en profundidad el proceso seguido por Telefónica en su etapa asiática, en el que se aborda con detalle la valoración de invertir en China y la labor de liderazgo de la empresa española para dirigir todo el proceso desde el principio, elemento clave fundamental para el buen resultado de la alianza.





## ***CAPÍTULO IV:*** ***TELEFÓNICA EN SU ETAPA ASIÁTICA***

Foto por TELEFONICA DE ESPAÑA, disponible para uso público en [telefonica.com](http://telefonica.com)

## CAPÍTULO IV. TELEFÓNICA EN SU ETAPA ASIÁTICA

*Un viaje de mil millas empieza con un paso*

LAO-TSÉ (604 a.C.-531 a.C.), filósofo taoísta chino

Partiendo del desafío que supone un caso real de triangulación empresarial, Telefónica, como líder en los principales mercados latinoamericanos, es un ejemplo destacado y modelo de referencia de la experiencia del sector multinacional español en el mercado asiático. Una de las claves más importantes del éxito de un modelo triangular desde el eje empresarial es la capacidad de liderazgo que asume la multinacional española para hacer efectiva la conexión entre los tres ejes, de modo que estén alineados en objetivos y metodología.

En este punto, se trata de poner de manifiesto las habilidades en gestión empresarial que han permitido a Telefónica hacer posible un verdadero modelo triangular desde la empresa. Los retos no son pocos, y cada conexión de los ejes lleva implícito sus propios desafíos y numerosas oportunidades para fortalecer la relación triangular entre pares.

- Desde la **vertiente Telefónica-China**, los retos son los genéricos a una situación que debe superar el desconocimiento mutuo a todos los niveles. Las técnicas de negociación tan dispares, no son más que otro nivel a superar en el plano del conocimiento mutuo, adquiriendo un modelo de aprendizaje de los mercados que no son naturales a cada parte.

Sin embargo, desde el comienzo de las negociaciones con las operadoras de Beijing en febrero de 2005, mucho ha sido el camino recorrido. Uno de los aspectos más destacados del acuerdo estratégico que finalmente se alcanzaría es el rol desempeñado por Telefónica, pivotando entre los dos polos, y su repercusión en los actuales negocios de Telefónica del lado latinoamericano. En la naturaleza de estos acuerdos es, sin duda, donde radica el elemento diferenciador de Telefónica en la triangulación, pues aunque no se formalicen participando los tres ejes a la vez, este esquema sí corresponde a un modelo en el que Telefónica saca partido de su alianza estratégica para obtener una conexión empresarial en los mercados donde opera. La triangulación se consigue, en un sentido, partiendo de los acuerdos que se alcancen con otras empresas chinas del sector teniendo como socio estratégico a la operadora china, y en el otro, porque generen negocio para el socio y para Telefónica tanto en el mercado europeo como hacia América Latina.

- La **vertiente Telefónica-América Latina** está basada en una experiencia de internacionalización consolidada de varias décadas, en la que Telefónica se sitúa como referente empresarial regional y como líder del sector en los principales mercados de habla hispana y portuguesa. El conocimiento de los mercados regionales y su *know-how* de gestión empresarial en cada país es la ventaja competitiva clave y la mejor carta de presentación<sup>68</sup> para encontrar socios con objetivos afines con los que establecer relaciones triangulares.

- La **vertiente Telefónica Latinoamérica-China** representa en sí misma el propio modelo de triangulación donde Telefónica negocia con proveedores chinos, caso de Huawei y ZTE, y es a través de la mano de la operadora española que éstos realizan su entrada en los mercados de América Latina. Asimismo, la estrategia de compras conjuntas que se establece en el ámbito de la alianza estratégica entre Telefónica y la operadora China Unicom permite triangular hacia los mercados de América Latina a través de las economías de escala que generan este tipo de operaciones.

Confirmando que existen los indicadores básicos que propician una atractiva triangulación empresarial, Telefónica dispone además de las características fundamentales que identifican los

---

<sup>68</sup> En el ranking que anualmente publica la consultora americana Great Place To Work (GPTW) con la lista de las mejores empresas donde trabajar, Telefónica repite en esta clasificación por quinto año consecutivo y asciende seis posiciones hasta situarse como la segunda mejor empresa para trabajar en América Latina, en "Telefónica, 2ª mejor multinacional para trabajar en América Latina", *RC y Sostenibilidad Telefónica*, 15 julio 2015.

expertos que más literatura han desarrollado sobre la cuestión de establecer una triangulación empresarial con éxito. En orden cronológico de publicación de las teorías que plantean la opción del modelo de triangulación empresarial como una alternativa con amplias posibilidades de éxito, destaca la visión de Montobbio (2004), en la que, según el modelo que propone, Telefónica reúne los aspectos facilitadores para una triangulación efectiva, por su capacidad inversora, la imagen de empresa-país reconocida a nivel nacional e internacional, y la presencia consolidada en América Latina, que hacen atractiva la inversión de empresas asiáticas en España con proyección en el mercado latinoamericano.

Otra de las doctrinas que apuestan por la triangulación empresarial la subscribe Soler (2007). El autor identifica la necesidad de disponer de una "ventaja de propiedad" necesaria para hacer funcionar el modelo, y que sin duda Telefónica dispone. Ésta no es otra que la amplia experiencia de pasar de un modelo de antiguo monopolio hasta convertirse en el líder en el sector de las telecomunicaciones que es hoy Telefónica en España y América Latina, contando con amplia presencia en Europa.

En la visión de triangulación empresarial que propone Brañas (2008), encontramos dos casos prácticos en los que participa Telefónica. Por una parte, estaría la cooperación conjunta entre Telefónica y la operadora China Unicom y, de otra, los acuerdos alcanzados entre Telefónica y el proveedor de servicios de telecomunicaciones Huawei; los dos como claros ejemplos del modelo de *isonegocio* que propone el autor, donde destacan las ventajas comparativas de las partes en pro de una proyección en terceras regiones.

La visión de Casanova (2013), también se adapta plenamente al modelo emprendido por Telefónica. De la propuesta de la autora, solamente quedaría por conseguir que España, a través de iniciativas como la emprendida por Telefónica, llegara a convertirse en *hub* empresarial de las sedes corporativas de las *multilatinas* y las multinacionales chinas. Esta cuestión, también es ampliamente propuesta por Santiso (2011), de modo que materializar este enfoque empresarial a raíz de propuestas de triangulación significaría un gran empuje en el reconocimiento mundial de las ciudades elegidas para hacer de *hub*, además de ser un gran instrumento de consolidación de la marca España a nivel mundial.

Con este escenario, el ámbito del estudio de la experiencia de Telefónica en el mercado asiático en los próximos apartados se centra en analizar la experiencia de la multinacional española en el proceso de negociación con los *partners* asiáticos. Asimismo, también se presta especial atención al marco de desarrollo de las relaciones internacionales y de cooperación hasta alcanzar la

consecución y consolidación de los retos propios que implican el modelo triangular en general, y la triangulación empresarial en particular.

Por último, el caso de Telefónica permitirá conocer y aprender de esta experiencia singular y primigenia, y obtener las principales reflexiones sobre cómo enfocar una apuesta exitosa en el mercado chino de las telecomunicaciones de la mano de una operadora local como mejor socio. Asimismo, y de forma complementaria, otro de los objetivos será identificar las claves de éxito y las lecciones a aprender, de modo que en el futuro próximo otras multinacionales españolas puedan contemplar una expansión al mercado asiático en otros sectores de actividad en las mejores condiciones.

## **MERCADO PERFIL INTERNACIONAL**

Para alcanzar una posición de relevancia en el mercado internacional de compañías de telecomunicaciones, Telefónica atesora y afianza toda una historia de desarrollo de nuevas tecnologías, modernización y de proyección hacia nuevos mercados.

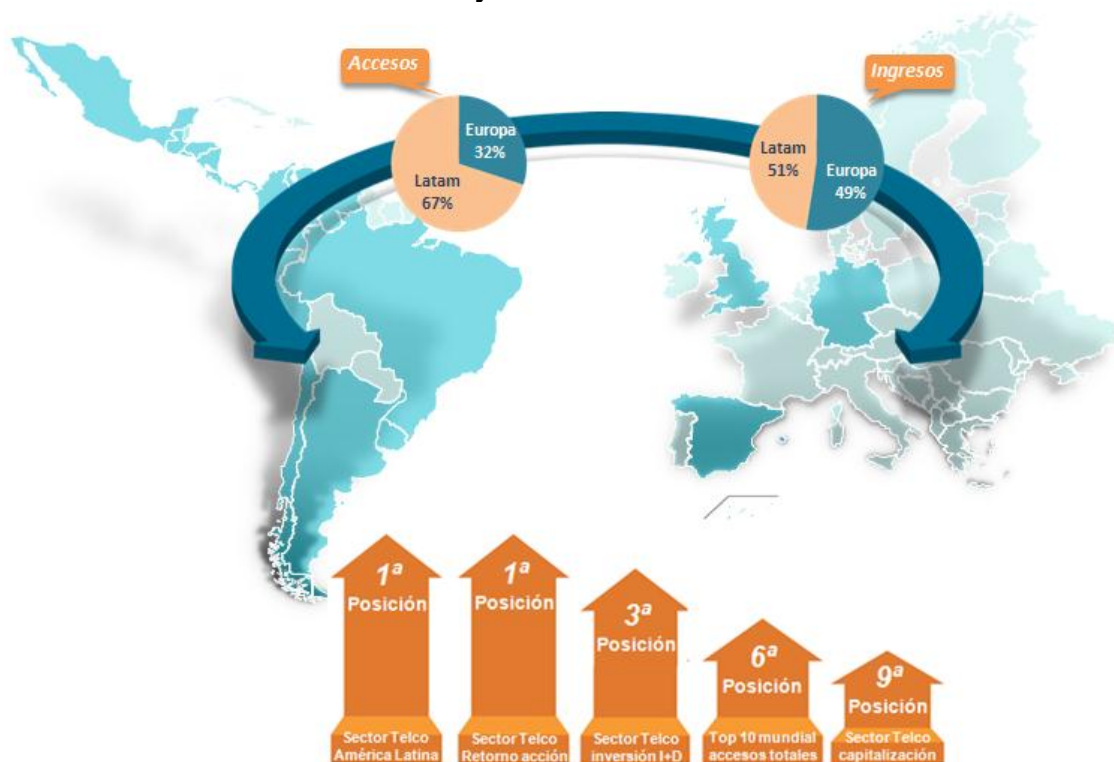
Desde 1924, Telefónica es una compañía que con 90 años de historia es líder del sector de las telecomunicaciones en España y en América Latina en los principales mercados de habla hispana y portuguesa, con crecimiento continuo y sólidos resultados financieros. Su actividad se centra fundamentalmente en los negocios de telefonía fija y telefonía móvil, con la banda ancha como herramienta clave para el desarrollo de ambos negocios, y el más reciente despliegue de fibra óptica como apuesta de valor de futuro. Actualmente, Telefónica está inmersa en un proceso de adaptación al mundo digital que nos rodea, siendo promotor de nuevas soluciones digitales que crean novedosas oportunidades de crecimiento en el sector y que hacen que Telefónica tenga un perfil diferencial entre sus competidores, tanto por su escala como por su diversidad.

Telefónica es una empresa totalmente privada con más de 1,5 millones de accionistas directos que cotiza en el mercado continuo de las bolsas españolas (Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia), además de las internacionales de Londres, Tokio, Nueva York, Lima, Buenos Aires y São Paulo. Desde la internacionalización en 1989, hasta diciembre de 2014, la compañía ha multiplicado por veintiocho el número de millones de accesos, alcanzando la cifra de 341 millones. El proceso de internacionalización se ha realizado a través de 21 países, lo que ha supuesto ampliar la plantilla

hasta los 120.000 empleados. En el ámbito de la rentabilidad del negocio, los ingresos han experimentado una tendencia muy positiva, con un crecimiento casi doce veces mayor al que se presentaba en 1989, hasta alcanzar los 50.377 millones de euros. Respecto a la distribución geográfica, Telefónica cuenta en América Latina con un mercado de 227,2 millones de accesos repartidos por los mercados de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Puerto Rico, Uruguay y Venezuela. En la componente europea, Telefónica ha alcanzado también metas muy importantes al ganar presencia en mercados muy maduros y competitivos, abarcando los mercados de Alemania (47,7 millones de accesos) y Reino Unido (24,7 millones de accesos) que, junto con España (41,2 millones de accesos), supone un mercado de 113,6 millones de accesos.

Esta visión de huella geográfica por región, que se muestra en la figura 80, implica que el número total de accesos está distribuido en una proporción cercana a una distribución 70-30 entre la región de Latinoamérica y Europa, lo que da muestra del gran valor que aporta a la compañía el desarrollo de los negocios en los países de América Latina. Este reparto muestra una fuerte diversificación del negocio, donde el 87,9 por ciento de los accesos de Telefónica se localizan fuera del mercado español, mientras que en el caso de los ingresos el porcentaje asciende hasta el 76,1 por ciento.

**Figura 80.**  
**Datos financieros y de mercado de Telefónica, 2014**



FUENTE: Elaboración propia con datos de la empresa.

En la historia más reciente de la evolución de la internacionalización de Telefónica, en el año 2005 la multinacional española adquirió la compañía Cesky Telecom en la República Checa y una participación del 5 por ciento de China Netcom, a la que siguieron otras operaciones en territorio europeo como la adquisición de los activos de la compañía O2 en Reino Unido, Alemania e Irlanda en 2006. En 2008 la participación en China Unicom se incrementaba hasta el 5,38 por ciento tras la fusión entre China Unicom y China Netcom, operación que se complementaría un año después con el refuerzo de la alianza estratégica con la operadora china que permitía alcanzar una participación del 8,06 por ciento.

La apuesta por el mercado europeo, y especialmente por el mercado alemán, llevaba a la multinacional española a adquirir en 2010 la empresa alemana de telecomunicaciones HanseNet, y en 2014 se volvía a reforzar de nuevo la presencia en Alemania con la compra del tercer operador móvil E-Plus, a la vez que en este mismo año se cerraba la compra de Digital+ en España. Los efectos de la crisis económica y la necesidad de recuperar la solvencia financiera han hecho que en los últimos años la operadora haya tenido que abordar la venta del 4,56 por ciento de China Unicom en 2012, para continuar el proceso de desinversión en 2014 con la venta de la participación en Telecom Italia y el 2,5 por ciento de la participación de China Unicom.

Estos datos financieros y de mercado sitúan a Telefónica en puestos destacados respecto a la competencia en el mercado nacional e internacional a muchos niveles:

- Líder en el mercado de telecomunicaciones de habla hispana y portuguesa.
- Líder en retorno al accionista en el mercado telco con un 120 por ciento, según Bloomberg para finales de 2014.
- Líder europeo en el ranking mundial del sector telco por inversión en I+D, invirtiendo 1.046 millones de euros, en una clasificación mundial en la que se sitúa por detrás de NTT con 1.717 millones de euros y AT&T con 1.079 millones de euros, y a cierta distancia de otros competidores europeos y americanos, según el *2014 EU Industrial R&D Scoreboard* que publica la Comisión Europea.
- 6ª posición en el Top 10 mundial por accesos totales, con 341 millones, en una clasificación liderada por la operadora China Mobile con 806,6 millones de accesos, y por detrás de Vodafone, China Unicom, China Telecom, y América Móvil, según los datos publicados por las compañías a diciembre de 2014.

- 9ª posición en el ranking mundial del sector telco por capitalización bursátil con 64.712 millones de euros, según los datos de Bloomberg a 28 de febrero de 2015, en un ranking liderado por la operadora China Mobile con 248.419 millones de euros, seguido de las operadoras americanas Verizon, con 183.551 millones de euros, y AT&T con 160.225 millones de euros ocupando el Top 3. El resto de la clasificación la completan por delante de Telefónica otras operadoras como Vodafone, Deutsche Telekom, DoCoMo, Softbank Corp. y América Móvil, cerrando la clasificación NTT por detrás de Telefónica.

Con este palmarés de empresa líder en su sector, desde la perspectiva de 2004, esto es, cuando aparece la oportunidad de expansión en el mercado asiático, Telefónica enfoca el desafío presentándose como una operadora que en los últimos veinte años ha sufrido una gran transformación. Cuando comienza a plantearse la opción de internacionalización hacia los mercados asiáticos en 2004, la experiencia como empresa de telecomunicaciones de Telefónica se remonta a más de 80 años a la cabeza de las innovaciones del sector, introduciendo y promocionando nuevas tecnologías en todos los países donde opera.

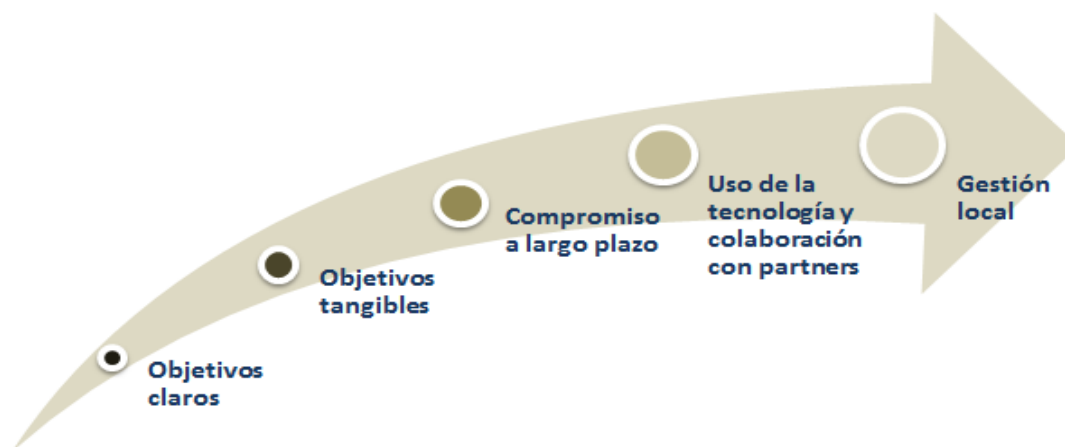
A nivel geográfico, en 2004 se había ampliado la huella considerablemente, con presencia en 19 países y tres continentes (América Latina, Europa y África), en un mercado potencial que alcanza los 550 millones de clientes, gestionado con 156.000 empleados. De su etapa de internacionalización más destacada, la inversión acumulada de Telefónica en América Latina entre 1990 y 2004 asciende a 69.561 millones de euros, lo que le convierte en el mayor inversor en la región teniendo en cuenta todos los sectores, con presencia en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Puerto Rico, Uruguay y Venezuela.

En relación al resto de operadoras europeas de referencia, los indicadores de Telefónica la presentan a mediados de 2004 con la mejor relación de líneas por empleado del sector con un índice de 530, frente a Telecom Italia (524), Deutsche Telekom (365), British Telecom (291) y France Telecom (280). Le acompaña un considerable avance en la clasificación mundial de empresas de telecomunicaciones por capitalización, pasando del puesto 15 a finales de 1999, al cuarto puesto a mediados de 2005, con una valoración en la industria de A, frente al A- de British Telecom, y el BBB+ de France Telecom, Deutsche Telekom y Telecom Italia.

Entre las claves de crecimiento empresarial que presentan de forma general las grandes multinacionales españolas, en el caso particular de Telefónica destaca como base del éxito de su

internacionalización la eficiente gestión que realiza de los modelos de negocio en los diferentes mercados donde opera. Si este esquema se complementa además con la aplicación de los principios de actuación que aplica Telefónica para hacer posible la operación, que se muestran en la figura 81, se obtiene el planeamiento global de cómo Telefónica aborda su etapa de expansión internacional hacia los mercados asiáticos.

**Figura 81.**  
**Principios de actuación en el proceso de internacionalización**



FUENTE: Elaboración propia con datos de la empresa.

- **Objetivos claros.** El objetivo principal de Telefónica ha pasado siempre por ser el operador de telecomunicaciones líder regional en comunicaciones fijas y móviles, referente de tecnología innovadora sin dejar al margen un alto compromiso por el desarrollo de la Sociedad de la Información, tanto en España como en el resto de los mercados donde opera.
- **Objetivos tangibles.** América Latina ha sido un elemento clave del valor de Telefónica, y así lo demuestran los plazos y los niveles de inversión destinados a las regiones donde tiene presencia, buscando siempre ser el principal operador de cada país, tanto en el mercado fijo como móvil.
- **Compromiso a largo plazo.** Telefónica ha sido un catalizador indiscutible del desarrollo económico, social y tecnológico en América Latina durante los 26 años de experiencia en la región, desde que comenzaran las operaciones en 1989. El compromiso por las regiones donde opera y los volúmenes de inversión se han mantenido incluso durante los duros años de crisis en América Latina (Brasil en los años 1998-1999 y Argentina en los años 2001-2002), y más

recientemente en 2008, durante la crisis económica y financiera que ha afectado severamente a Europa, mientras que otros operadores extranjeros han decidido desinvertir.

- **Proactividad en el uso de la tecnología y transferencia de habilidades entre los *partners*.** Telefónica ha actuado de factor impulsor del despliegue de las nuevas tecnologías en las regiones donde opera, promoviendo entre la sociedad latinoamericana el uso y manejo de las TIC. Asimismo, Telefónica ha mantenido siempre una relación estrecha con los *partners* y suministradores locales, impulsando el intercambio tanto de recursos como de *know-how* entre España y América Latina, como entre los propios países latinoamericanos.
- **Gestión local.** El objetivo en todos los procesos de internacionalización llevados a cabo por Telefónica es que las operaciones locales sean lideradas con gestión local, apostando para que hasta el 90 por ciento de los directivos sean del país. Esto supone comprometerse directamente con la región e impulsar el desarrollo de los recursos humanos en todos los niveles.

De esta forma, cuando se plantea la iniciativa de crecimiento hacia el mercado asiático, además de tener en cuenta estos principios de actuación que tan buenos resultados han generado en otras etapas anteriores, se piensa también en criterios de decisión que permitan evaluar la expansión hacia otros mercados donde desplegar las tecnologías de vanguardia, valorando los siguientes elementos:

- **Evaluación de la situación económica y riesgo país.** El gran potencial de China como motor de crecimiento económico mundial es un valor al alza, registrando en 2004 ratios de crecimiento anual del 9,5 por ciento, con estimación de un crecimiento sostenible del 7,5 por ciento a largo plazo. De entre las economías en desarrollo, China es la que presenta el mejor perfil, sobre todo teniendo en cuenta el potencial de crecimiento y el protagonismo del gigante asiático en el desarrollo económico mundial.

Otra dimensión positiva a tener en cuenta es la población de China, que con 1.300 millones de habitantes, acoge una clase media creciente que espera llegar a los 700 millones de habitantes en el año 2007. Esta sociedad se caracteriza por demandar mejoras tecnológicas y de vanguardia, además de contar con un mercado de comunicación de gran consumo.

- **Valoración de las relaciones políticas y comerciales.** La relación que mantienen las multinacionales españolas con el mercado asiático han sido históricamente escasas, hecho motivado por la situación geográfica distante y las diferencias culturales existentes. A mucha distancia del resto de países europeos vecinos, más activos en inversión directa extranjera en Asia, la huella empresarial española no superaba en 2004 las 300 empresas, estando fundamentalmente representa por PYMEs.
- **Mercado crecimiento del mercado de telecomunicaciones de China.** Las cuatro grandes operadoras con servicio en China en aquellos momentos eran China Mobile, China Unicom, China Telecom y China Netcom. El año 2004 se planteaba como un momento trepidante y convulso donde el mercado de las telecomunicaciones estaba en pleno proceso de reorganización. Entre las cuatro grandes operadoras el mercado de telefonía fija conseguía alcanzar una penetración del 21 por ciento, dando servicio a 267 millones de clientes, mientras que el negocio móvil gozaba de una penetración del 24 por ciento, con una base de clientes de 317 millones.

Por ello, tanto la valoración del momento de cambio, como el acceso a un nuevo mercado de tanto potencial, se presentan como las dinámicas que promueven materializar el interés por el siempre atractivo mercado chino de telecomunicaciones.

## **VALORAR LA OPORTUNIDAD DE EXPANSIÓN ASIÁTICA**

A nivel macroeconómico, los indicadores de China son impactantes con cifras de crecimiento que rompen moldes. Su carta de presentación muestra que en 2004, cuando se plantea la expansión internacional asiática, China ocupaba el sexto puesto como economía mundial por detrás de Estados Unidos, Japón, Alemania, Reino Unido y Francia, mientras que España ocupaba el octavo puesto. Tan sólo tres años después, en 2007, China ya ocupaba el tercer puesto tras superar a Alemania, con Estados Unidos y Japón liderando el ranking, mientras que la posición de España no se veía alterada. Finalmente, fue 2010 el año en el que China superaría a Japón, convirtiéndose así en la segunda economía mundial, a la vez que España dejaba de figurar entre los diez primeros

puestos. Estos datos conocidos con posterioridad reafirman las buenas perspectivas de desarrollo económico que ya presentaba China en 2004.

Con crecimientos en 2004 del 9,2 por ciento, China era una de las economías con mayor crecimiento a nivel mundial, con gran apoyo de la IED que invertía en el país 53.504 millones de dólares en 2003. El país contaba además con una evolución creciente de las importaciones y exportaciones, y un gran crecimiento de la producción industrial, factores que permitían a China alcanzar una posición de liderazgo en la producción y consumo de un elevado número de productos, a la vez que se transformaban las pautas de consumo.

En este escenario de florecimiento económico, el posicionamiento de China como principal productor de equipamiento *hardware*, terminales y componentes electrónicos no es menos atractivo. Con una población que supone el 20 por ciento mundial, 1 de cada 4,5 líneas de telefonía del mundo en 2006 estarían en China, aglutinando 365 millones de líneas fijas, y 500 millones de usuarios móviles. Asimismo, el 13 por ciento de los usuarios de Internet en el mundo y el 8 por ciento de los PC mundiales residían en China, generando una nueva oleada de consumo que suponía unos ingresos anuales de 95.000 millones de dólares, cifras de un sector que todavía se consideraba en crecimiento aunque ya estuviera catalogado como el mayor mercado mundial de telecomunicaciones por número de clientes. La penetración móvil de un 38 por ciento, con incrementos mensuales de 5 millones de usuarios móviles al mes, y una penetración del 10 por ciento en banda ancha, con crecimientos del 20 por ciento anual, son valores indicativos de un mercado realmente en pleno crecimiento y con múltiples oportunidades por explorar.

No obstante, a pesar del buen comportamiento de las cifras de telecomunicaciones, el país presenta un crecimiento desigual, más focalizado en las regiones de la costa del Pacífico que ostentan mayor riqueza y sofisticación de clientes, donde se alcanzan también elevados índices de penetración (33,8 por ciento en fija y 36,2 por ciento en móvil), a cierta distancia de la región oeste, la más deprimida y con menores índices de penetración (15 por ciento en fija y 16 por ciento en móvil), a pesar de contar con tarifas más baratas que el resto de regiones. A pesar de que el ARPU (*Average Revenue Per User*, ingresos medios por usuario) medio no superaba los 10 dólares, los márgenes en EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*, beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones) y CAPEX (*Capital Expenditure*, gastos de capital) son elevados.

A nivel gubernamental, en el sector de las telecomunicaciones chino, todas las operadoras están controladas por el gobierno, reportando al MIIT (*Ministry of Industry and Information Technology*),

tras haber dejado atrás un proceso de liberación del mercado que se inicia en 1994 cuando se acababa con el monopolio de China Telecom en las 31 provincias.

Cuando Telefónica comienza a explorar en 2004 las oportunidades de inversión, el mercado chino estaba formado por 6 operadores nacionales: tres operadoras fijas (China Telecom, China Netcom y China Railcom, ésta última con cuota de mercado inferior al 1 por ciento), un operador vía satélite (China Satcom), dos operadoras móviles (China Mobile y China Unicom), y más de 4.400 proveedores de servicios de Internet y servicios de valor añadido.

El grupo de cuatro grandes operadoras, que se analizan a continuación, lo formaban China Telecom, China Netcom, China Mobile y China Unicom, siendo esta última la única de las cuatro operadoras que en 2004 todavía no cotizaba en bolsa.

- **China Telecom** es el operador de telefonía fija que opera en la región sur de China donde abarca una población de 827 millones de habitantes (64,5 por ciento del total) y en 2004 era el principal operador mundial en términos de líneas, con 200 millones de clientes. Cotizando en bolsa desde 2002, en 2004 su capitalización bursátil era de 26,5 billones de dólares. A pesar de un reducido ARPU de 5 dólares, los márgenes de EBITDA superan el 53 por ciento, con crecimiento sostenido de clientes del 13 por ciento e ingresos que alcanzan los 18,4 billones de dólares.
- **China Mobile** es el operador móvil líder mundial en términos de clientes, con 204 millones de clientes en 2004 y un ARPU de 11 dólares. Con cobertura nacional, cuenta con una cuota de mercado del 64 por ciento operando en red GSM. Con su salida a bolsa en 1997, se convertía en el primer operador de telecomunicaciones de China en cotizar, alcanzando una capitalización bursátil en 2004 de 54,7 billones de dólares.

En octubre de 2000, Vodafone entraba a formar parte de su accionariado con una participación del 3,3 por ciento y una inversión total de 3,2 billones de dólares. Se alcanzaba un crecimiento en la captación de clientes del 12 por ciento anual, manteniendo una elevada rentabilidad en márgenes de EBITDA superiores al 56 por ciento, alcanzando ingresos por valor de 23,2 billones de dólares.

- **China Unicom** comenzó sus operaciones en 1994 en el mercado fijo y móvil terminando con el monopolio del mercado chino de telecomunicaciones. En 2004, estaba considerado como el

segundo operador móvil con 112 millones de clientes operando con redes GSM y CDMA. Cotizando en bolsa desde 2000, la capitalización bursátil en 2004 alcanzaba los 10,7 billones de dólares, con márgenes de EBITDA del 34 por ciento, un ARPU de 7 dólares y 9,6 billones de dólares de ingresos. Desde el año 2000, la empresa Hutchison se sumaba al accionariado con una participación en la compañía del 2 por ciento.

- **China Netcom (CNC)** es el segundo operador fijo detrás de China Telecom y el único operador con el que las conversaciones de una posible asociación resultan fructíferas. Se posiciona en el mercado como principal competidor de China Telecom y operador incumbente en el norte el país (seis provincias, incluida Beijing) y con presencia en las provincias de Shanghai y Guandong en el sur. Cotizando en las bolsas de Hong Kong y Nueva York desde 2004, la capitalización bursátil alcanza los 9 billones de dólares.

Opera en un mercado de 541 millones de habitantes, del que a finales de 2004 contaba con 86,6 millones de líneas con un ARPU reducido de 6 dólares, unos márgenes de EBITDA que alcanzaban el 53 por ciento, y unos ingresos de 10,6 billones de dólares. Con una plantilla de 150.000 empleados (573 líneas/empleado), en su momento tenía la aspiración de convertirse en operador integrado con la opción de incluir el negocio móvil en su portfolio. CNC es más conocida por haber sido el patrocinador oficial de los Juegos Olímpicos de 2008.

Con este panorama, las posibilidades de consolidación del mercado de telecomunicaciones en 2005 eran múltiples y la incertidumbre creciente. A nivel gubernamental, se perseguía llegar a un modelo donde quedaran tres grandes operadores con parte móvil y fija, partiendo de una estructura de 2 operadores fijos (China Telecom con 61,5 por ciento del mercado en 2004 y China Netcom con el 35,7 por ciento) y 2 móviles (China Mobile con una cuota del 65,7 por ciento y China Unicom con el 34,3 por ciento), quedando pendiente la fijación de los criterios de asignación de licencias 3G tras el proceso de reestructuración del mercado de telecomunicaciones.

De este modo, Telefónica se encuentra ante un mercado que afronta una política más aperturista donde el gobierno juega un rol importante, y donde la participación de inversión de empresas extranjeras estaba limitada a un máximo del 25 por ciento del capital para operadores fijos, y del 49 por ciento para operadores móviles. A pesar de la incorporación de medidas gubernamentales más abiertas a la inversión extranjera, el calendario de internacionalización del sector de las telecomunicaciones no había tenido en la práctica grandes avances, y las expectativas de apertura

del mercado solamente se habían materializado hasta el momento en el caso de la *joint-venture* formada por SK Telecom con la operadora China Unicom en el año 2000.

Valorando el escenario de inversión tras la ronda de conversaciones con todas las operadoras, los puntos de cooperación en el desarrollo de proyectos conjuntos son suficientemente amplios, tanto en el negocio fijo como en el móvil, lo que aporta buenas perspectivas a la negociación. En concreto, las áreas de colaboración en el ámbito móvil que se plantean más adecuadas estarían más relacionadas con proyectos de proveedores de contenidos, mientras que por la parte del negocio fijo, los proyectos estarían más enfocados al ámbito de servicios mayoristas, al desarrollo del mercado de Páginas Amarillas y servicios de IPTV (*Internet Protocol Television*) y *Housing*.

Asimismo, destaca por su idoneidad el mercado de los Call Centers, ya que China se consideraba como el segundo país de Asia más idóneo, por detrás de India, para la implantación de este tipo de servicios. Otros servicios que también gozarían de buena aceptación en el país serían la consultoría tecnológica, donde Telefónica actuaría de *partner* al estar considerada como referente del sector en temas relacionados con el despliegue de redes 3G, en la implantación de campañas de lanzamiento de marca, y en programas de fidelización, así como en los procesos de negociación con proveedores. Con este tipo de cooperación, se pretende alcanzar un marco de referencia en la estrategia de colaboración con las operadoras chinas para establecer relaciones a largo plazo, que priman la colaboración en la identificación de nuevas tecnologías. Asimismo, se potencia también el desarrollo de productos innovadores, a la vez que, de la mano de Telefónica, se proporciona acceso a los mercados en América Latina y Europa donde la operadora española ya opera.

## **ALCANZAR EL OBJETIVO CON ÉXITO**

Alcanzar el acuerdo de la alianza estratégica con la operadora China Netcom supuso pasar por un proceso de negociación complejo, un desafío interesante cuando las culturas son tan diametralmente dispares como la española, de cultura occidental, y la china, de cultura oriental.

En el ámbito de la negociación y en los encuentros bilaterales es donde resultan más evidentes las diferencias culturales existentes, de modo que se requiere de una valoración previa de los principales escollos que pueden encontrar ambas partes, con las siguientes consideraciones:

- **Cooperación con una mentalidad contractual.** En China, cada interacción con la otra parte supone una negociación en sí misma, incluso durante los eventos y comidas. Fomentar este tipo de interacción social es crítico para crear un ambiente de confianza y de relación entre las partes.
- **El efecto del tiempo.** Las negociaciones chinas utilizan los retrasos en los procesos y la duración de las reuniones como táctica de negociación. Puede parecer que se producen pocos progresos en múltiples interacciones hasta que, de repente, se alcanza un verdadero avance. De ahí que, aunque parezca que los efectos de la negociación no son evidentes, se debe continuar con el plan de ruta trazado.
- **Estar de acuerdo en los términos claves antes de la negociación.** En muchas ocasiones, la negociación se realiza en modo contingencia sobre parámetros clave que finalmente son la propia negociación. De modo que hay que supervisar cada etapa del proceso de negociación para no realizar concesiones sobre ciertos parámetros que permitan acelerar un proceso, que aparentemente pueda parecer atascado, y que finalmente se puedan convertir después en elementos poco beneficiosos.
- **Negociar con el órgano de decisión.** La cultura china se caracteriza por tomar las decisiones de forma colectiva, de modo que en muchas ocasiones la persona que lidera la negociación no es el que toma la decisión, de ahí la importancia de mantener el desarrollo de las relaciones al más alto nivel directivo.

Las diferencias culturales de la visión china y la visión occidental, tanto en valores como en enfoque, son evidentes, lo que supone en sí mismo un reto en la cooperación entre ambos mundos. Tomando como referencia la definición que establece la *Harvard Business Review* en su estudio sobre ambas realidades culturales, los valores y los enfoques de la visión china y occidental son ampliamente dispares:

- **Valores.** Desde el punto de vista chino, los valores que describen su cultura son el colectivismo, la estructura en jerarquía, la orientación a las relaciones personales, la visión holística del entorno, apostando por un enfoque circular en el desarrollo de ideas, y donde prevalece la cultura del regateo.

Los valores desde la perspectiva occidental son, sin embargo, totalmente contrapuestos en cada uno de los puntos. El esquema social se basa en el individualismo como elemento diferencial, donde impera la igualdad entre las partes, principalmente orientados a la información, reduccionistas, apostando por un enfoque secuencial hacia la búsqueda de la verdad, y con una cultura basada en la argumentación.

- **Enfoques.** En la cultura china, los procesos se caracterizan por ser largos y formales, con uso masivo de intermedios y organizados de forma indirecta, exponiendo primero la explicación, utilizando un criterio que cuestiona el proceso, y forjando una relación a largo plazo.

Desde la perspectiva occidental, en líneas generales, el enfoque se materializa en reuniones rápidas e informales, con llamadas frías y de forma directa, exponiendo primero el propósito de forma agresiva e impaciente y forjando un buen trato personal.

Teniendo ambas realidades presentes, en las negociaciones con un *partner* asiático habrá que esperar que la parte china haga un uso deliberado de la ventaja del tiempo, bien para forzar unos términos mejores en el acuerdo, bien para considerar nueva información o para encontrar nuevas cuestiones asociadas. Asimismo, la aproximación holística del entorno hará que, intencionadamente, se revisen elementos que previamente hayan sido acordados con objeto de comprobar cuál es verdaderamente la posición última de la contraparte. Por último, por ser una cultura colectivista, es de esperar que se pretenda ganar tiempo para comentar con otros responsables el desarrollo de la negociación y conseguir mientras tanto más concesiones.

Sobre este particular, la exitosa expansión internacional de Telefónica en diferentes entornos en los últimos 30 años es un referente claro de cómo abordar negociaciones de este tipo, teniendo en mente el objetivo de buscar una clara estrategia de actitud de liderazgo de todo el proceso con ambición de crecimiento rentable de la operación. Por ello, conociendo estas premisas de partida en el ámbito de la negociación, poder contrarrestar el *modus operandi* oriental supone recurrir fundamentalmente a claves de éxito contrastadas a nivel de *management* que mejoren el proceso abordando las peculiaridades del mismo.

Si aplicamos estos pilares sobre los que Telefónica establece su estrategia de internacionalización a la realidad de negociación con un *partner* en el mercado chino, tendríamos los siguientes puntos de adaptación al mercado asiático, como se muestra en la figura 82 y se explica a continuación:

**Figura 82.**  
**El liderazgo en la gestión de la inversión empresarial**



FUENTE: Elaboración propia.

- **Compromiso a largo plazo.** Prosperar con perspectiva a largo plazo en China requiere sensibilidad para estar implicado en el desarrollo de los factores económicos, tecnológicos y sociales. La consecución de los acuerdos alcanzados pretenden, desde un primer momento, desarrollar cada una de estas variables de la cooperación empresarial.
- **Experiencia internacional y conocimiento cultural.** De forma similar a la etapa de Telefónica en su expansión latinoamericana, para la interacción con el tejido empresarial chino, sus diversos organismos, instituciones, y los *stakeholder* que intervienen en la planificación estratégica de acceso al nuevo mercado, se requiere de unos recursos humanos expertos en la gestión de equipos y conocimiento profundo del sector. Esta orientación permite mantener y desarrollar el talento local y establecer los contactos con los órganos gubernamentales y empresariales de forma cercana y sin barreras culturales y lingüísticas que superar.
- **Flexibilidad.** Confianza en el equipo experimentado de China para adaptar los modelos de negocio a las condiciones locales. Es una de las herramientas que mayor valor aporta a toda la operación a nivel de gestión de recursos.

- **Desarrollo del empleado.** La competitividad en el seno de la plantilla es intensa en China. Por lo tanto, es indispensable que se potencie el desarrollo de sus habilidades para afianzar su pertenencia a la compañía. De esta forma, se pretende limitar la posibilidad de que busquen otro tipo de desarrollo profesional en el mercado, en una robusta economía que les ofrece muchas opciones si se sienten frustrados.
- **Relaciones.** Desarrollar relaciones, y procurar que éstas tengan el propósito de mantenerse en el tiempo, preocupa ampliamente en un país centrado en la confianza y en los negocios. Una empresa necesita credibilidad para poder distribuir las habilidades y productos que necesitan los consumidores chinos y el fomento de relaciones es el elemento base fundamental de la pirámide relacional.

## ***LA ELECCIÓN DEL SOCIO ESTRATÉGICO***

El año 2004 es, en general, un año convulso en el mercado de las telecomunicaciones de China, con continuas noticias de reestructuración del sector que motivaron la paralización en algunos momentos de las conversaciones iniciadas. Este escenario de movimientos constantes en el panorama del mercado de las telecomunicaciones de China hacía cambiar el posicionamiento estratégico y geográfico de cada operadora, además de ralentizar el interés por incorporar un socio estratégico mientras que no se formalizara la reestructuración. No obstante, estas primeras conversaciones entre Telefónica y varias operadoras resultaron de gran ayuda a la hora de conocer la intención que cada una de las operadoras chinas presentaba ante la perspectiva de crear una posible alianza estratégica con la operadora española y en qué condiciones.

Durante este período de búsqueda de alternativas que resultaran atractivas al interés inversor de Telefónica en la región, se pusieron en marcha los pilares del liderazgo en la inversión empresarial, anteriormente mencionados. Como parte de este proceso estratégico, el paso siguiente consistió en abrir en febrero de 2005 la Oficina de Representación de Telefónica en Beijing, denominada "*Asia Center*", con los siguientes objetivos:

- Iniciar la apertura de un canal institucional que fuera el medio de relación con los países con los que Telefónica desarrollaría sus operaciones en Asia.

- Buscar oportunidades de negocio e inversión en el mercado asiático, identificando y seleccionando a los mejores socios.
- Propiciar alianzas con operadores chinos e iniciar contactos con la industria china de telecomunicaciones.
- Ayudar, mediante la consultoría, a las grandes operadoras chinas en sus estrategias de inversión en el extranjero.

Una vez formalizada la presencia de Telefónica en China a través de la Oficina de Representación, los siguientes pasos en este proceso de afianzamiento con el entorno fueron el buscar activamente intensificar la presencia de Telefónica en la arena empresarial y de negocios de China, poniendo en valor las relaciones institucionales. Uno de los eventos más significativos en este apartado fue la organización en 2008 del *Vendors Day*, celebrado en la ciudad de Beijing, con gran éxito de participación de proveedores y empresas del país. Otras de las actividades encuadradas dentro de este ámbito de actividad fueron promocionar la participación activa en seminarios y foros para dar a conocer la marca Telefónica en el mercado chino de fabricantes de terminales.

El paso siguiente es, por tanto, la elección de un buen *partner*, cuya visión sea coherente con las estrategias de inversión de Telefónica. A nivel operativo, este proceso supone establecer y afianzar las relaciones con las operadoras China Unicom, China Telecom y China Netcom, y en el ámbito de los fabricantes, con los principales suministradores chinos, Huawei y ZTE. En los primeros contactos con las operadoras chinas, el principal objetivo consistía en profundizar en el conocimiento mutuo y conocer la posibilidad de establecer una colaboración estratégica. De estas sesiones de trabajo al más alto nivel de representación se buscaba la mejor opción para una posible inversión estratégica en términos *win-win* para ambas operadoras.

Un aspecto destacable durante este período de rondas de contactos se encuentra en que la complementariedad con China Netcom es máxima desde el primer momento, gracias a que los directivos de la operadora china atesoran una amplia mentalidad occidental y visión estratégica del modelo de negocio para abordar cooperaciones a nivel nacional e internacional. Más adelante, cuando tras la reestructuración del sector de las telecomunicaciones surja la denominada China Unicom, como resultado de la fusión entre las operadoras China Netcom y China Unicom, la presencia de Telefónica como *partner* internacional de China Netcom sería una situación bien conocida y aprobada por todas las partes, al haber mantenido Telefónica conversaciones al más alto nivel también con China Unicom durante el período de análisis de alternativas de inversión.

En este contexto, en los procesos de cooperación en términos *win-win*, se establece de forma general que una parte reconoce en el futuro *partner* una fortaleza que complementa su debilidad, a la vez que ambos socios identifican buenas oportunidades de negocio de la futura alianza. Alcanzar los términos del acuerdo es, por tanto, un desafío para ambas partes, pues se trata del primer acuerdo de estas características en el sector, en el que Telefónica aporta las siguientes capacidades:

- Experiencia en la expansión internacional.
- Gestión de equipos en entornos de cambio cultural.
- Operador europeo líder en el mercado latinoamericano de habla hispana y portuguesa.
- El buen músculo financiero de Telefónica hace que sea considerada como un buen socio estratégico para expandirse a otros mercados.
- Liderazgo en la gestión de la negociación en todos sus términos.
- Voluntad de realizar proyectos en común.
- Núcleo estable de accionistas y un peso internacional fuerte en el Consejo.
- Posibilidad de transferir el *know-how* de las redes implantadas y la incorporación de tecnologías innovadoras a los procesos estándar.
- Consultoría en el ámbito de la gestión empresarial. La perspectiva de la operadora China Netcom por convertirse en *Champion Internacional* requiere del conocimiento de las habilidades de *management* para salir fuera de sus fronteras naturales.
- Ser un gran operador con ambición de introducirse y crecer en Asia.
- La mentalidad china considera a Telefónica un operador "políticamente" correcto, es decir, no es americano, ni japonés ni de Singapur.

Desde el punto de vista de las oportunidades, la alianza estratégica con China Netcom supone para Telefónica explorar múltiples posibilidades, entre las que se destacan:

- Posicionamiento en el mercado chino.

- Inversión financiera atractiva, de tamaño y riesgo reducido, con posibilidades de ampliarse en el futuro.
- Adquisición inicial del 5 por ciento en un proceso exclusivo para Telefónica.
- Designación de un Consejero de Telefónica en el Consejo de Administración.
- Ampliación del número de consejeros en función del aumento de participación.
- Desarrollo de proyectos operativos específicos maximizando sinergias.
- Exclusividad y no competencia mutua en China, con posibilidad de iniciar otros proyectos en la región mientras la operadora china no concurra.
- Acceso a un mercado directo de casi 90 millones de clientes de la operadora china. Con los 145 millones de clientes que aporta Telefónica, la base de clientes combinada superaría los 235 millones.
- Colaborar con equipos de gestión orientados a la experiencia de mercado y de cliente en el mercado asiático.

De hacerse efectiva la alianza, encontrar puntos de entendimiento mutuo es una de las cuestiones más importantes para hacer viable la alianza. De hecho, ambas compañías comparten la visión de expandirse hacia nuevos negocios y mercados internacionales, a la vez que, en ambos casos, han demostrado experiencia en crecimientos rápidos en mercados en desarrollo. Otra cuestión a destacar es que las posiciones de ambas operadoras fueran ampliamente complementarias respecto a la visión de cooperación internacional con un menor coste y riesgo, y con expectativas de incrementar la participación accionarial en un futuro. A pesar de que la operadora China Netcom no disponía en un primer momento de licencia móvil, y las constantes reestructuraciones del sector eran un punto a tener en cuenta, la disposición y voluntad de realizar proyectos conjuntos, tanto en operaciones domésticas como internacionales, marcan el punto diferencial de las relaciones.

Uno de los puntos más valorados por parte de la operadora china es la amplia presencia y el nivel de inversión de Telefónica en las diferentes regiones de América Latina, donde ha conseguido situarse como referente a nivel de entidad inversora entre las compañías más importantes con intereses en la región. Asimismo, como operadora de telecomunicaciones, también actúa de referente tanto en el mercado de telefonía fija como móvil, siendo el proveedor líder en muchas de las regiones donde opera. El salto por parte de la operadora china hacia los mercados en América

Latina supone para Telefónica liderar el modelo de triangulación empresarial, donde los acuerdos en la región se alcanzarían de la mano de Telefónica, mientras que en el mercado asiático, sería la alianza con la operadora china la que haría de pasarela a la expansión de la multinacional española.

En definitiva, entre las ventajas para la operadora asiática de la futura cooperación destaca la ampliación de la huella geográfica en América Latina y Europa como resultado de la alianza, mientras que la operadora china aportaría el negocio del mercado chino, lo que supondría la creación de un proveedor global diferencial de servicios mayoristas y a empresas, con conectividad *end to end* en las tres regiones. La huella de cobertura geográfica propia de cada operador se vería incrementada, a la vez que se reducirían los costes operativos gracias a economías de escala y al desarrollo de mejores prácticas, como se resume en el esquema de la alianza de la figura 83.

**Figura 83.**

**Cuadro de fortalezas y oportunidades de la alianza estratégica**



FUENTE: Elaboración propia con datos de la empresa.

Por último, tras varias rondas de negociación, la visión de ambas operadoras se hace compatible y posible, y se materializa con el anuncio el 30 de junio de 2005 de la adquisición por parte de Telefónica del 2,99 por ciento del capital social de la operadora China Netcom Corporation Limited (CNC), con las siguientes características:

- Precio de adquisición de 11,45 dólares de Hong Kong por acción, que supone un importe total de 240 millones de euros, con intención de alcanzar hasta un 5 por ciento del capital.
- Desde septiembre de 2005, un miembro de Telefónica se suma al Consejo de Administración, puesto ocupado por el presidente de Telefónica Internacional, José María Álvarez-Pallete, convirtiéndose así en uno de los pocos europeos en sentarse en el Consejo de Administración de una compañía china.
- El 21 de julio se procedía a la firma del MoU (*Memorandum of Understanding*) entre Telefónica y China Netcom durante la visita de la delegación de directivos de Telefónica a China, evento que ratifica el marco de colaboración entre ambas compañías.
- La participación inicial se aumentaría con posterioridad hasta el 5 por ciento en noviembre de 2005, por un importe de 525 millones de dólares, acuerdo que se firma en Madrid durante la visita oficial del Presidente de la República China, Hu Jintao, dejando abierta la posibilidad de incrementar la participación de Telefónica en China Netcom hasta el 9,9 por ciento en futuras negociaciones. Con esta participación, se incorporaba al Consejo de Administración en 2006 el responsable de la Oficina de Representación de Telefónica en China, Mauricio Sartorius, puesto que a partir de 2007 estaría ocupado por el Presidente de Telefónica, César Alierta.

Dentro de los objetivos planteados por Telefónica en las rondas de negociación para formalizar el marco de actuación, el acuerdo estratégico se constituye en base a la creación de cuatro grandes *joint-ventures* de cooperación. Las líneas de actuación abordaban los negocios internacionales, el proceso de compras conjuntas<sup>69</sup> entre ambas operadoras para la adquisición de equipos ADSL e infraestructuras, el desarrollo de servicios de Banda Ancha, la cooperación durante la celebración

---

<sup>69</sup> El programa de colaboración estratégica en el ámbito de las compras conjuntas sigue vigente en la actualidad. Uno de los acuerdos más recientes se realiza en junio de 2015 cuando Telefónica y China Unicom anunciaban la adquisición de terminales *smartphones* con tecnología 4G con características comunes que estarán disponibles a partir de la segunda mitad del año en los mercados de América Latina, China y Europa, en "Telefónica y China Unicom colaboran en la compra conjunta de terminales", *Sala de Prensa Telefónica*, 29 junio 2015.

de las Olimpiadas de Beijing en 2008, y proyectos diversos en el ámbito de los servicios de Páginas Amarillas.

Asimismo, el acuerdo dejaba abierta la posibilidad de iniciar un subconjunto de proyectos secundarios según fueran apareciendo otras oportunidades de colaboración entre las operadoras. Para iniciar y dar continuidad a la consecución de los objetivos definidos y las estrategias acordadas, se confió la gestión del proyecto a la creación de un equipo de trabajo multidisciplinar donde primara el intercambio de ejecutivos. Estos se responsabilizan del seguimiento de las diferentes iniciativas, del análisis de la inversión y los presupuestos, asegurando durante el proceso que todo se desarrollara en un escenario donde se favoreciera compartir las mejores prácticas.

Este planteamiento en la coordinación de equipos para crear el dimensionamiento requerido para una alianza de estas características está muy en línea con el planteamiento académico del modelo de triangulación propuesto por Brañas (2008), donde identifica a los *business leader* como aquellas entidades que buscan mediante la cooperación un aumento en el volumen de negocio. En la metodología propuesta, también se considera la identificación de cuadros de mando de la estrategia de orientación triangular con definición de objetivos, además de la designación de Comités de seguimiento, sólo que en este caso no serían de ámbito gubernamental, como propone el autor, sino circunscritos al ámbito interno de las dos compañías.

En el momento de evaluar los riesgos más significativos inherentes a una operación de estas características, hay que tener en cuenta además la repercusión que una operación de esta magnitud pudiera tener en los mercados internacionales. En este sentido, la interpretación negativa de la alianza estratégica podría venir de la valoración de los analistas internacionales por considerar que la inversión se realizara fuera de los mercados naturales a Telefónica, o que se interpretase que era una operación puramente financiera.

Otra cuestión que podría impactar en el acuerdo estratégico era la futura reestructuración del sector, ya que la adjudicación de nuevas licencias móvil podría no resultar beneficiosa para los intereses de Telefónica, en el caso de que China Netcom no resultara adjudicataria de una de las licencias. Sin embargo, con el tiempo, todas estas incertidumbres se resolverían de forma satisfactoria para Telefónica, presentando tanto mercado como analistas desde el anuncio de la noticia una subida en bolsa del valor de la acción de China Netcom de un 2,21 por ciento, mientras Telefónica lo hacía en un 0,44 por ciento.

Este acuerdo de cooperación estratégica con la operadora asiática se produce justo después de que Telefónica adquiriera en el mercado europeo la operadora Cesky Telecom. El hecho de que coincidiera en el tiempo el anuncio en prensa de ambas operaciones, hizo que la reacción de los mercados financieros fuera muy positiva hacia la estrategia de la operadora española de posicionarse en mercados donde no tenía presencia, demostrando así sus objetivos de reforzar su valor internacional.

## **TRES AÑOS DE FORTALECIMIENTO DE LA ALIANZA**

Han pasado cerca de treinta años desde que otras operadoras europeas optaran por un posicionamiento estratégico en China, con la apertura de una Oficina de Representación en el país, demostrando al resto de vecinos europeos su determinación por establecer vínculos bilaterales a todos los niveles con la región asiática, mucho antes incluso de que lo hiciera Telefónica.

Antes del año 2004, fecha en la que Telefónica sitúa en su radar la expansión hacia China, de forma específica, y hacia la región asiática, en términos generales, otras operadoras extranjeras ya habían desplegado una sede en el país, como la francesa France Telecom (1986), la alemana Deutsche Telekom (1992), la británica Vodafone (2000), la japonesa KDDI (2000), la americana AT&T (2001), la británica BT (2002), la japonesa DoCoMo (2004) y la surcoreana SK Telecom (2004). Sin embargo, la apuesta de estas operadoras por estar presentes en el país no se ha visto acompañada de un modelo de negocio con resultados de éxito, puesto que han optado más por un posicionamiento poco destacable en la región asiática en lugar de desplegar las capacidades inherentes de cada operadora en el nuevo mercado.

No obstante, conseguir que el desembarco en el mercado asiático tenga el éxito que se espera de este tipo de operaciones internacionales no es una tarea fácil. Por ello, con la retrospectiva que el tiempo permite, en la figura 84 se muestra el decálogo de buenas prácticas que se extrae de la experiencia de Telefónica en la región.

Figura 84.

## Decálogo de buenas prácticas en procesos de internacionalización



FUENTE: Elaboración propia.

1. **Establecerse en el país.** Cuando las diferencias culturales, históricas y lingüísticas son tan dispares, es necesario que la alta dirección experimente el país en primera persona, que "viva China" en estado puro, para adecuar de la mejor manera los recursos que toda la empresa dispone en la exploración y la apertura del nuevo negocio.

La Oficina de Representación que abre Telefónica en 2005 en Beijing, al frente de la cual designa a un experimentado directivo para dirigirla, Mauricio Sartorius, es una de las piezas claves durante la etapa inicial de la experiencia asiática. Entre sus varias competencias, se responsabiliza como cara visible del modelo de gestión a nivel de *Steering Committee*, coordinando los grupos de trabajo y los reportes periódicos de seguimiento del *Management Exchange* definido hasta la consecución de la firma de la alianza estratégica.

2. **Análisis de todas las alternativas sin presión del tiempo.** Sin necesidad de marcarse un comienzo de las operaciones en China, ni forzar la elección de un *partner* con el que después las discrepancias en la ejecución sean de difícil resolución, la mejor opción de la expansión hacia Asia es valorar todas las posibles alianzas bajo el prisma de compartir la misma visión de negocio. De esta forma, se potencia encontrar "el *partner*" más idóneo, y no encontrar "cualquier *partner*", lo que mejora la posición negociadora y evita presiones.

Bajo este escenario, la alianza estratégica permite enriquecer el conocimiento de las pautas de comportamiento de la sociedad asiática, mejora el análisis de la experiencia de cliente en el mercado local, y se obtienen sinergias significativas por la adquisición conjunta de tecnología. El conjunto de todas estas acciones es, significativamente, el valor más importante en el marco de la cooperación entre ambas operadoras, y una ventaja competitiva frente a otras operadoras globales.

3. **Dedicar tiempo a potenciar la confianza interpersonal.** Lo que se requiere del equipo directivo que lidera los encuentros es un nivel de flexibilidad máximo para adaptarse al medio y las circunstancias, además de poseer cierta experiencia en otros procesos de negociación internacional, de modo que haga posible el entendimiento y fijación de objetivos potenciando la confianza interpersonal. Las diferencias en la visión y enfoques de la cultura asiática respecto a la occidental hacen necesario invertir un tiempo mayor al inicialmente previsto, tanto en las visitas, en la exposición de los argumentos, como en los encuentros informales, haciendo que la extensión del proceso de negociación posiblemente se alargue.

En el caso particular de la negociación entre Telefónica y la operadora China Netcom, una muestra singular del compromiso de ambos equipos por el éxito de la operación son las visitas realizadas durante el proceso de conversaciones. En el caso de China Netcom, es el propio equipo gestor, con el CEO (Chief Executive Officer) y CFO (Chief Financial Officer) al frente, formado por directivos jóvenes y de amplia experiencia internacional y con conocimiento de la cultura occidental, los que presentarán en primera persona el proyecto de colaboración en Madrid.

4. **Liderar el valor de la inversión.** Explotar al máximo las oportunidades dentro de la estrategia de colaboración requiere de una mentalidad de liderazgo. La parte que asume el rol de liderazgo en la negociación en este caso es aquella que ha iniciado la búsqueda de la oportunidad de negocio. Por tanto, es Telefónica la que dirige la visión estratégica del acuerdo y la que evalúa con más profundidad los mejores escenarios de colaboración. Todo ello, en su conjunto, son cualidades que no deben descuidarse si se busca que se cumplan las mejores perspectivas de cooperación.

La clave fundamental del éxito operativo se construye desde el principio a partir del Plan de *Management Exchange* liderado por dos directivos de referencia, uno por cada parte. El plan debe definir, durante el tiempo transcurrido entre las visitas de las partes, las prioridades, los objetivos claves y los siguientes pasos de las acciones comprometidas. Ser riguroso en el cumplimiento de estos objetivos, con propuestas constructivas aporta al equipo un entorno de trabajo de compromiso con las metas fijadas.

Desde la etapa inicial del proyecto, se establece el organigrama operativo de líderes e impulsores de cada iniciativa, que son los responsables del seguimiento y la consecución de los acuerdos en los plazos establecidos. La capacidad de liderazgo de Telefónica en aras del cumplimiento de los objetivos fijados es una de las claves del éxito más destacadas de todo este proceso.

5. **"Spread the world"**. Se requiere potenciar el impacto institucional estableciendo relaciones con el *establishment* del Ministerio de Industria y Tecnologías de la información (MIIT, Ministry of Industry and Information Technology, en sus siglas en inglés) y, por otra parte, de la autoridad supervisora denominada SASAC (State-owned Assets Supervision and Administration Commission of the State Council).

Esta misma labor se lleva a cabo con otras organizaciones relevantes del mercado de las telecomunicaciones en China, con el objetivo de dar a conocer la marca Telefónica en el país para generar así visibilidad en el sector.

6. **Eliminar las barreras culturales**. En la interacción con los equipos multidisciplinares de otras culturas, eliminar las barreras lingüísticas se convierte en uno de los mayores desafíos, junto con la gestión eficiente de equipos con distintos enfoques culturales. Por ello, implementar programas de rotación de personal directivo y gerencial entre las compañías resulta ampliamente beneficioso para conocer las prácticas de gestión de ambas partes.

La apuesta por los recursos humanos es clave en toda operación, y en este caso se requiere de expertos que conozcan en profundidad la cultura social y de negocios del *partner*. Para esta labor, Telefónica contó entre sus filas con una directiva de origen chino, Margaret

Chen, que tuvo un papel muy destacado de conexión con la cultura asiática propia del socio, permitiendo reducir, en cierto sentido, la distancia cultural existente.

7. **Importancia de la jerarquía en la sociedad china.** Las relaciones jerárquicas en la sociedad asiática aplicadas a la toma de decisión presentan un modelo de relación de arriba-abajo, donde solamente la parte alta de la estructura piramidal participa de la toma de decisión. Por tanto, es requisito imprescindible para alcanzar acuerdos efectivos contar con la participación activa e involucrada de la capa alta del órgano decisor desde el primer momento.

Se debe considerar también el hecho de que la sociedad china es colectivista, donde los individuos se identifican con un grupo y pueden no contemplarse las soluciones ganar-ganar por cuestión de desconfianza. Por ello, resultó muy eficiente que desde el primer momento el equipo gestor contara con la representación de altos directivos, tanto por parte de Telefónica como de China Unicom.

8. **Foco en el Capital Humano.** La gestión de Recursos Humanos que aporte profesionales con habilidades técnicas, estratégicas e internacionales es el valor diferencial en este tipo de operaciones. Identificar talento dentro de la compañía y atraer talento local que aporte capacidades de gestión, además de conocimientos culturales, es la tarea más destacada en las fases iniciales en proyectos de esta envergadura.

Es importante apostar por equipos en los que participen expertos formados en sinología, conocedores del ámbito cultural y empresarial de China, con conocimiento profundo de las peculiaridades e idiosincrasia de la sociedad china. El apoyo del idioma como medio vehicular de comunicación reduce las diferencias de cultura, de modo que el aprendizaje y dominio del idioma chino es una asignatura clave para el buen progreso de la relación empresarial. La sociedad china, en su conjunto, agradece de forma sincera el conocimiento y respeto de su cultura y el dominio de su idioma.

9. **Comunicación interna dentro de ambas compañías.** La comunicación vertical hacia todos los estamentos de la empresa favorece la integración de los equipos multidisciplinares que se forman para adecuar las operaciones a todos los niveles.

Cuanto más fluida sea la comunicación a todos los estamentos de poder y de organización dentro de la empresa, mayor será el compromiso adquirido por los niveles medios directivos y de todos los empleados con los objetivos de la empresa. En este sentido, los medios de comunicación corporativa de Telefónica han sido el mejor instrumento para dar a conocer los avances y el detalle de los acuerdos tratados.

10. **Compromiso.** Los éxitos a largo plazo requieren compromisos a largo plazo, estar comprometido con el negocio. De ahí que el compromiso debe ir ligado también a una visión a largo plazo. Debe estar enfocado a la creación y desarrollo del mercado donde se opera, con clara orientación al cliente. La fuerte vinculación con la inversión en actividades sociales y culturales es también un compromiso con la sociedad donde se opera.

Las acciones de refuerzo de la alianza estratégica, con la ejecución de nuevos intercambios accionariales, ha sido una muestra clara del firme compromiso de ambas operadoras por la colaboración conjunta.

## ***PALANCAS CLAVES A TENER EN CUENTA***

Los puntos de partida de la alianza estratégica son sólidos y ponen de manifiesto las capacidades y fortalezas de ambas compañías, y la alta competitividad de Telefónica en la experiencia internacional. Sin embargo, los objetivos de la alianza son ambiciosos y el éxito no solamente radica en la buena gestión operacional, sino en el desempeño en otras líneas de acción que faciliten los logros. Por tanto, es imprescindible prestar atención al proceso para que las diferencias entre la visión occidental y oriental, aplicadas a la toma de decisión, no influyan negativamente en la consecución de los objetivos y en la hoja de ruta inicialmente trazada.

Considerando estos desafíos como los más inmediatos en la etapa inicial, los puntos de acción recaen, fundamentalmente, sobre cuatro palancas que suponen la base a partir de la cual se comienza a afianzar la alianza. Estas palancas son las Relaciones Institucionales, el Desarrollo Corporativo, los Recursos Humanos y las Compras e Innovación Tecnológica. Los avances que se produzcan en cada categoría son muy significativos para llegar a conocer el grado de

complementariedad entre ambas operadoras, el grado de profundidad al que es capaz de llegar la alianza y, finalmente, el grado de avance de la visión compartida de los enfoques estratégicos.

Como se observa en el desarrollo de cada una de estas palancas, que se detallan a continuación, los avances en el caso de la experiencia de Telefónica han sido muchos y muy satisfactorios, lo que ha hecho evolucionar muy positivamente la alianza estratégica. Es de esperar, por tanto, que otras empresas españolas con interés en abrir mercado en la región asiática obtengan beneficios similares a los alcanzados por Telefónica con la puesta en marcha, en mayor o menor medida, de estas mismas palancas.

Teniendo en cuenta que el éxito de las operaciones de internacionalización está asociado a un compendio de múltiples factores, es importante contemplar aquellas acciones que mayor peso tienen en la operación. Entre ellas, destaca la aplicación del decálogo de buenas prácticas, comentado anteriormente en este apartado, y el desarrollo de actividades encuadradas dentro de las palancas de actuación, que se muestra en la figura 85, como elementos diferenciadores que favorecen el progreso de las alianzas y los modelos de cooperación con los *partners* locales en los procesos de internacionalización.

**Figura 85.**

**Palancas sobre las que actúa la alianza estratégica**



FUENTE: Elaboración propia.

En el caso de las palancas de actuación, a continuación se detallan las acciones llevadas a cabo por Telefónica para fomentar y dar amplitud a cada uno de los ejes identificados.

A. **RELACIONES INSTITUCIONALES.** Dentro del ámbito de las Relaciones Instituciones, tanto valor tiene la labor de enriquecer el conocimiento mutuo entre las culturas, como el apoyo de los organismos gubernamentales de España y China en sus relaciones bilaterales. Una de las actividades clave en esta palanca es la promoción de la imagen empresa-país que, a nivel de acciones gubernamentales de alto nivel, favorece profundizar en el conocimiento mutuo, mientras se crean vínculos amistosos y de colaboración. A continuación, se detallan algunas de las actividades más destacadas que se llevaron a cabo enmarcadas en este grupo.

- **Promoción de la marca Telefónica.** El posicionamiento de la marca Telefónica es uno de los retos más importantes que se deben cumplir en los primeros compases de la alianza, de modo que se perciba a Telefónica como socio de China, en primer lugar, y que "Telefónica es amiga de China", como lema principal. Asimismo, el posicionamiento de marca debe poner en valor también las ventajas competitivas de Telefónica como puente de las relaciones de China con Europa, y de China con América Latina. En este sentido, la celebración del primer *Telefónica Vendor's Day* en Beijing en 2008 marca el inicio de la promoción de la marca Telefónica entre el grupo de suministradores y fabricantes de telecomunicaciones más importantes del mercado chino.

Para hacer conocida la marca, también es importante encontrar actividades culturales con gran repercusión mediática. Un ejemplo de este tipo de actividades se produjo cuando en el año 2012 se eligió al célebre pianista chino Lang Lang como embajador de la marca Telefónica<sup>70</sup> durante un período de tres años. La elección del artista se fundamentó en la creencia de que el pianista comparte los mismos valores que Telefónica en cuanto a enriquecer la vida de las personas y estimular la inspiración de las nuevas generaciones.

- **La marca España en China.** Durante estos años, el gobierno español reforzó la labor institucional como símbolo del compromiso hacia los mercados asiáticos, gracias a las visitas de Estado de Sus Majestades los Reyes de España, Don Juan Carlos y Doña Sofía, la

---

<sup>70</sup> "Telefónica elige como embajador internacional de su marca al artista chino Lang Lang, el mejor pianista del mundo", *Sala de Prensa Telefónica*, 20 junio 2011.

del Presidente del Gobierno, José Luis Rodríguez Zapatero, la de la Vicepresidenta Primera, María Teresa Fernández de la Vega, y la del Ministro de Exteriores, Miguel Ángel Moratinos. Con posterioridad, en septiembre de 2014, el Presidente del Gobierno, Mariano Rajoy, realizaba su primera visita oficial a China, en un viaje con marcado carácter económico.

En esta labor de difusión de la marca España, destacan la colaboración con la Cámara de Comercio de España en China, con el Instituto Cervantes y con la escuela de negocios CEIBS (China Europe International Business School) con sede en Shanghai. Mención especial merece la designación del año 2007 como Año de España en China, período durante el cual se afianzaron y estrecharon las relaciones bilaterales a nivel gubernamental e institucional con el impulso y participación de todos los organismos españoles.

- **Potenciar la pertenencia a la Unión Europea.** El ámbito de la Unión Europea representa para Telefónica una gran ventaja competitiva por la buena relación existente entre China y la Unión Europea a nivel gubernamental y como socio comercial. Uno de los hitos importantes desde que Telefónica tiene presencia en China es la participación en los Grupos de Trabajo de Tecnología de la Información (TI) de la Cámara de Comercio de la Unión Europea en China y la colaboración activa en las iniciativas de la Consejería de TI de la Comisión Europea.
  
- **Acuerdos culturales.** En materia del desarrollo del puente cultural, el compromiso de Telefónica con la cultura china se ha materializado de forma muy especial desde casi el inicio de la cooperación con su *partner* chino. Uno de los acuerdos más simbólicos en esta materia se alcanzó en el año 2008 cuando se comenzó la emisión del canal de televisión CCTV-Español<sup>71</sup> (canal en español de la cadena estatal china) a través de la plataforma de televisión Imagenio de Telefónica.

En este mismo orden de acuerdos, en el año 2010, Telefónica se comprometía con la difusión de la cultura española a través de la inauguración de la exposición en Beijing de las grandes obras maestras del cubismo<sup>72</sup> pertenecientes a la colección de la Fundación Telefónica. Un año más tarde, en 2011, se alcanzaría un acuerdo con la primera agencia de

---

<sup>71</sup> "Telefónica se lanza a la conquista de la audiencia china en España con el canal CCTV-E por Imagenio", *ABC.com*, 3 noviembre 2008.

<sup>72</sup> "Telefónica lleva el cubismo a China", *Sala de Prensa Telefónica*, 30 noviembre 2010.

noticias china, Xinhua, para la difusión de la cultura y la realidad de China entre la sociedad española.

- ❑ **Promoción de la cultura china.** Nunca antes la celebración del Año Nuevo Chino ha estado tan presente en el calendario de festejos español como lo está en la actualidad, donde Comunidades e Instituciones organizan eventos conmemorativos.

Por este motivo, la simbología de la cultura china fue el acto central de las actividades de la semana temática sobre la realidad China celebrado en 2011 en la sede corporativa de la empresa, en el Distrito Telefónica de Madrid<sup>73</sup>, evento que contó con la presencia del Embajador de la República Popular China en España, Zhu Bangzao, y el Director de Casa Asia, Juan José Herrera de la Muela. Un año más tarde, se organizaba un gran concierto en el Auditorio Nacional en colaboración con la Embajada de China en España y la multinacional de telecomunicaciones ZTE con motivo de la celebración de bienvenida del Año Nuevo Chino.

- ❑ **Representación institucional.** Las visitas de altos cargos del gobierno chino gozan de una gran transcendencia para el desarrollo económico nacional porque suponen el reconocimiento de que España figura en la agenda política de China. Estas ocasiones son propicias para sellar acuerdos representativos y de gran valor social y económico, como cuando en 2009, el Primer Ministro de la República Popular de China, Wen Jiabao, incluía la visita a España en su agenda oficial, la cual finalizaría con la firma de un acuerdo de colaboración entre el Presidente de Telefónica, César Alierta, y el Presidente de China Unicom, Chang Xiaobing, para desarrollar servicios integrados y tecnología 3G<sup>74</sup>.

Igualmente importante resulta profundizar en la labor de Telefónica como *partner* que facilite la plataforma de entrada a las empresas chinas en el mercado latinoamericano. La participación en Cumbres y Foros propios del otro lado del eje triangular debe figurar entre los objetivos estratégicos, como herramienta de promoción y demostración de relevancia internacional. En este ámbito de actuación, se enmarca la intervención en 2008 de José

---

<sup>73</sup> "Telefónica acerca la cultura china a sus empleados", *Sala de Prensa Telefónica*, 12 diciembre 2011.

<sup>74</sup> "Telefónica y China Unicom firman un acuerdo de colaboración en el Palacio de la Moncloa", *Sala de Prensa Telefónica*, 2 febrero 2009.

María Álvarez-Pallete, Director General de Telefónica Latinoamérica, en el Foro APEC<sup>75</sup> celebrado en Perú.

B. **DESARROLLO CORPORATIVO.** Esta palanca se focaliza en buscar las oportunidades de colaboración con China Netcom, de modo que una buena inversión se convierta en una inversión con resultados estratégicos y que genere éxitos en la revalorización de la acción, como así sucedió durante los primeros años cuando la acción se incrementó un 55 por ciento.

- **Alianza estratégica.** En base a la alianza estratégica firmada con CNC, en 2006 Telefónica adquiere el 7 por ciento del CNC National Broadband Laboratory (I+D) y se designaba un segundo consejero en China Netcom. Este mismo año, de forma conjunta, ambas operadoras realizaban una oferta conjunta para adquirir el 8 por ciento de la empresa PCCW<sup>76</sup> (Pacific Century Cyber Works Ltd.).

Con posterioridad, la reestructuración del mercado de telecomunicaciones chino propicia que Telefónica pase de tener una participación del 9,9 por ciento en China Netcom<sup>77</sup>, a una participación de 5,38 por ciento de China Unicom, compañía resultante de la fusión entre China Netcom (CNC) y China Unicom (CU), convirtiéndose así en el principal inversor privado.

La alianza estratégica de 2005 con China Unicom se renovarían de nuevo en 2009 con el intercambio accionario por valor de 1.000 millones de dólares, unos 700 millones de euros, hasta alcanzar el 8,06 por ciento de la participación en China Unicom, mientras que la operadora china se hacía con un 0,88 por ciento de la operadora española.

Posteriormente, en 2011, la alianza tendría nuevas ampliaciones, al acordarse entre los Presidentes de ambas compañías, César Alierta y Chang Xiaobing, la adquisición por parte de cada uno de ellos del equivalente a 500 millones de dólares americanos en la compra de acciones de la otra compañía. Con esta operación, Telefónica incrementaba su participación

---

<sup>75</sup> Telefónica invertirá 20,000 mdd en AL", *CNNExpansion.com*, 21 noviembre 2008.

<sup>76</sup> "Telefónica acuerda adquirir el 8% del operador de Hong Kong PCCW", *elEconomista.es*, 12 noviembre 2006.

<sup>77</sup> "Telefónica cumple su compromiso y alcanza el 9,9% de participación en China Netcom", *Sala de Prensa Telefónica*, 26 septiembre 2008.

en China Unicom hasta aproximadamente el 9,7 por ciento<sup>78</sup>, mientras que China Unicom alcanzaba el 1,37 por ciento del capital de Telefónica.

La operación de renovación de la alianza estratégica estuvo considerada entre los analistas y los medios especializados como "un paso de gigante hacia el mundo asiático", pues se conseguía una base conjunta de clientes en el mundo de 550 millones, que representaba el 10 por ciento del mercado mundial, y suponía convertirse en el primer operador de telecomunicaciones por número de clientes.

Ningún otro grupo empresarial ha alcanzado antes una participación semejante en un operador chino, ya que el único precedente es la participación de la británica Vodafone con el 3,27 por ciento del capital de China Mobile durante la operación de compra en dos lotes entre el año 2000 y 2002, por un total de 3.250 millones de dólares, sin que la participación fuera recíproca. Más adelante, Vodafone pondría a la venta esta participación<sup>79</sup> en 2010, por un valor estimado de 6.700 millones de dólares, encuadrándose dentro de la estrategia de la operadora de telefonía móvil de salir de las inversiones no estratégicas.

Siguiendo la opción elegida por Vodafone, la necesidad de liquidez entre las grandes multinacionales a partir de 2008 por los efectos de la crisis económica propició que en 2012 Telefónica también llevara a cabo una agresiva estrategia de desinversiones con el objetivo de reducir deuda. En este orden de cosas, se tomó la decisión de vender un 4,56 por ciento del capital de China Unicom<sup>80</sup> en 2012, sin que esta decisión supusiera, sin embargo, mermar los objetivos del acuerdo suscrito en base a la alianza estratégica. En octubre de 2014, la operadora española volvía a realizar la venta del 2,5 por ciento del capital de dicha sociedad motivada por la política de reducción de deuda.

No obstante, los compromisos de la alianza estratégica siguen vigentes y Telefónica sigue manteniendo un 2,51 por ciento del capital de China Unicom, mientras que ésta tiene un 1 por ciento en la operadora española. Esta situación mantiene a César Alierta, presidente de Telefónica, como consejero de China Unicom, y Chang Xiaobing, presidente de China Unicom, también mantiene su puesto de consejero en Telefónica.

---

<sup>78</sup> "Telefónica y China Unicom refuerzan su alianza estratégica y acuerdan un nuevo intercambio accionario", *Sala de Prensa Telefónica*, 24 enero 2011.

<sup>79</sup> "Vodafone pone en venta su parte de China Mobile", *elEconomista.es*, 7 septiembre 2010.

<sup>80</sup> "Telefónica concluye la venta del 4,56% de China Unicom por 1.142 millones", *Expansion.com*, 30 julio 2012.

- ❑ **Acuerdos empresariales.** La inmensa labor del Desarrollo Corporativo se ha traducido en la ampliación de la huella de operaciones de Telefónica en la región asiática. En un primer momento, se llegaba al acuerdo entre Telefónica International Wholesale Services (TIWS) y la operadora China Netcom de interconectar en 2007 sus redes de datos y desarrollar conjuntamente redes virtuales MPLS-VPN a escala global.

Tras la reestructuración del mercado, sería con la operadora China Unicom con la que Telefónica seguiría ejerciendo su papel de "puente" entre ambos mundos, alcanzando un acuerdo en 2011 por el que se interconectaban varios puntos de presencia de las redes de ambas compañías<sup>81</sup> en diversas localizaciones de Hong Kong, Japón, Singapur, Australia, Francia y Suecia, por parte de China Unicom, y en los puntos internacionales de Telefónica en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Guatemala, Panamá, Perú, Venezuela, México, Estados Unidos, Puerto Rico y varios países europeos. Un año más tarde, en 2012, Telefónica Global Solutions abría varias oficinas comerciales y operativas en Seúl y Singapur, que se sumarían a las ya existentes en Beijing y Hong Kong.

Otro de los acuerdos de relevancia en este ámbito de cooperación sería el que alcanzara Telefónica con Huawei, en calidad de uno de los principales clientes del proveedor chino. El acuerdo alcanzado se centraba en el desarrollo de una plataforma tecnológica de servicios de telecomunicaciones que se instalaría en 13 países de América Latina, en un período de 5 años, con gestión de las operaciones desde el Parque Tecnológico de Andalucía<sup>82</sup> a través de un Centro Global de Asistencia Técnica, con una inversión de 10 millones de euros. Este caso, sin duda, se considera un magnífico ejemplo de las posibilidades de triangulación entre China, España y América Latina.

Entre otros acuerdos empresariales representativos, también figuran los que se alcanzaron con varios suministradores chinos, destacando los firmados con los socios estratégicos de Telefónica, Huawei y ZTE, como se comenta más adelante en este apartado.

- C. **COMPRAS E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA.** Uno de los acuerdos más importantes que se alcanzan en el ámbito de la alianza estratégica es el desarrollo de la Función de Compras y la Innovación Tecnológica. Respecto a los procesos operativos de compras, las líneas de acción

---

<sup>81</sup> "Telefónica y China Unicom firman un acuerdo estratégico para utilizar puntos de presencia en las redes de ambas compañías", *Sala de Prensa Telefónica*, 22 noviembre 2011.

<sup>82</sup> "Huawei inaugura un Centro Global de Asistencia Técnica en Málaga", *Sala de Prensa Telefónica*, 13 mayo 2008.

que persigue la operadora española se focalizan en buscar nuevos proveedores, aumentar la base de datos de potenciales proveedores y maximizar la participación de los proveedores locales en los procesos de compra de Telefónica. El objetivo se fijó en conseguir que en el período de 3 años desde el establecimiento de la alianza estratégica se multiplicara por tres el porcentaje de compras realizadas de forma directa a fabricantes chinos.

Es importante destacar que los avances reportados en este ámbito de colaboración permitían adquirir un amplio grado de experiencia y *know how* en la relación con los proveedores locales y con la operadora China Netcom, conocimiento que serviría de incubadora de las iniciativas emprendidas en la región.

De esta forma, se alinean los acuerdos alcanzados con los fabricantes chinos con procesos de innovación tecnológica más dinámicos, que permiten una mejor adaptación del producto a las expectativas del cliente. Una vez alcanzado este objetivo, es momento de aplicar tanto la función de compras como la innovación tecnológica al plano de relación triangular donde se alcanza la mayor de las sinergias. Uno de los primeros objetivos se cumplía ya en 2010, cuando se comenzaba la comercialización de terminales ZTE con marca Movistar fabricados en China<sup>83</sup> en doce países donde opera Telefónica en América Latina.

Con respecto al mercado de España, la innovación tecnológica se ha dirigido a alcanzar desde 2006 un acuerdo de colaboración en diseño y fabricación con los dos principales fabricantes chinos de equipos de telecomunicaciones. Como resultado, en 2010 se presentaba en el mercado español el Yvy<sup>84</sup>, primer modelo de *smartphone* de bajo coste de la marca Huawei, y en 2012 se popularizaba el uso de *smartphones* con el modelo Skate Pro de ZTE. Con este tipo de acuerdos de colaboración se perseguía afianzar en tiempo y en objetivos la relación entre Telefónica y los fabricantes chinos.

Este tipo de colaboración favorece, asimismo, la celebración de eventos conjuntos, como el "Summit Telefónica-Huawei", organizado en 2012 en la sede corporativa de Distrito Telefónica en Madrid, contando con la presencia de los Presidentes de ambas compañías, César Alierta y Sun Yafang.

---

<sup>83</sup> "Elegimos a la compañía china ZTE para fabricar teléfonos marca Movistar para Latinoamérica", *Sala de Prensa Telefónica*, 18 febrero 2010.

<sup>84</sup> "Telefónica y Huawei presentan el primer Smartphone de bajo coste, el Yvy", *Asiared*, 26 mayo 2010.

Por otra parte, dentro de los objetivos identificados en la alianza estratégica, Telefónica y China Unicom llegaron al acuerdo en 2011 de desarrollar conjuntamente el M2M (*Machine to Machine*) y el denominado "Internet de las Cosas"<sup>85</sup>, que también implicaba una visión triangular de la alianza. Ejemplo de este acuerdo es el proyecto llevado a cabo para poner en común la gestión de forma remota de los datos de suscripción de tarjetas SIM para M2M entre Telefónica España, Telefónica Reino Unido, Telefónica Alemania y China Unicom.

En este mismo orden de acuerdos con China Unicom, en junio de 2014 Telefónica reforzaba la alianza con la operadora china a través de un acuerdo conjunto al que se sumaba también Tsinghua Holdings Technology and Innovation (THTI) para colaborar en la promoción de un ecosistema digital global de innovación abierta<sup>86</sup> basado en la alianza que mantienen la aceleradora internacional de *start-ups* de Telefónica, Wayra<sup>87</sup>, y la incubadora de *start-ups* más importante de China creada por THTI. Esta alianza no sólo se apoya en un exitoso modelo de cooperación, sino que también integra recursos y herramientas de innovación de las tres partes.

- D. **RECURSOS HUMANOS.** Uno de los elementos que no se pueden descuidar en las cooperaciones empresariales es la aportación del grupo de directivos y de los equipos operativos que participan en conseguir los acuerdos y objetivos suscritos entre las partes.

Las diferencias culturales y lingüísticas marcan un punto diferencial en el desafío que se plantea cuando se requiere plena integración y compromiso por ambas partes en un proyecto del que se esperan los mejores resultados. La apuesta de Telefónica por la formación en *management* de directivos a través de su universidad corporativa, Universitas Telefónica, ha jugado un papel determinante al reunir sobre un mismo entorno ambos paradigmas de pensamiento y de gestión, y conseguir que los proyectos identificados en la alianza estratégica evolucionen con un alto grado de satisfacción.

Los encuentros en este plano de actuación también han sido bilaterales. Universitas Telefónica puso en marcha en 2010 el "I Programa de formación *Strategic Alliances China Unicom & Telefónica*", evento que se ampliaría con posterioridad en 2011 y 2012 con diversos *Executive*

---

<sup>85</sup> "Telefónica y China Unicom desarrollarán conjuntamente el Internet de las cosas", *Sala de Prensa Telefónica*, 21 octubre 2011.

<sup>86</sup> "Telefónica, China Unicom y THTI fomentarán juntas la innovación abierta", *Sala de Prensa Telefónica*, 11 junio 2014.

<sup>87</sup> <http://wayra.co>

*Education Program*, con el triple objetivo de promover y reforzar la alianza estratégica, incrementar el conocimiento del negocio y desarrollar un pensamiento innovador.

Esta cooperación educativa bilateral ha permitido a Telefónica estrechar lazos con las Universidades Corporativas chinas y propiciar la participación en 2012 en el "X Programa de Formación para Profesores de la Escuela Central de Mandos de la República Popular China", principal *think tank* del gobierno chino.

Como resultado de la apuesta por el compromiso del desarrollo de los recursos humanos locales, en solamente tres años se alcanzó el objetivo de cambiar la estructura organizativa con un giro de 180º, donde más del 70 por ciento de los recursos eran locales y menos del 30 por ciento era personal expatriado.

## **REFLEXIONES FINALES**

El conjunto de palancas claves abordadas en el apartado anterior, junto con el resto de aspectos analizados en este capítulo dedicado de forma específica a la experiencia asiática de Telefónica, aportan todo un compendio de reflexiones a tener en cuenta si se pretende iniciar una etapa de internacionalización hacia China.

Una de las primeras cuestiones a tener en cuenta cuando una multinacional española se plantea una estrategia de apertura de mercado hacia la región del gigante asiático es el tema del reconocimiento de la marca de la empresa a nivel internacional y cómo se percibe ésta en el *establishment* gubernamental, de forma específica, y en la sociedad china, de forma general.

En el momento de plantearse un escenario de *joint-venture* con una multinacional extranjera, el grupo de directivos chinos que lideran las empresas más reconocidas del país persiguen una asociación con aquélla que posea un reconocimiento de marca importante en el ámbito internacional, y que disponga de una ventaja competitiva diferencial en el sector en el que opera. Los líderes buscan la asociación con los mejores, ya que solamente ellos pueden complementar y transferir el *know-how* del que carecen los directivos chinos por falta de experiencia en los mercados internacionales.

En el caso de Telefónica, las operadoras chinas estaban interesadas en conocer cómo la multinacional española había abordado la transición de un modelo de monopolio a la libre competencia de mercado, puesto que éste era justo el momento que vivía el mercado de telecomunicaciones de China cuando Telefónica se presenta como futuro socio. Asimismo, la dilatada experiencia en la internacionalización de Telefónica hacia los mercados de América Latina supone también un referente de liderazgo empresarial para las operadoras chinas que buscan ampliar sus operaciones fuera de los mercados asiáticos donde siempre han operado.

Por tanto, en la medida en que cada multinacional española con intereses de expansión hacia China pueda aportar una característica diferencial respecto a sus competidores internacionales, más atractiva será su propuesta a vista de los *partners* de las empresas chinas. La gran aportación diferencial de Telefónica fue que se ofreciera como alternativa en Occidente, gracias a los recursos y la capacidad financiera que posee, y a su presencia en los mercados de América Latina.

Por otra parte, en la elección del socio estratégico, no todo *partner* posible es la mejor opción. Se requiere de un análisis profundo de las cifras de negocio de la empresa, de su posicionamiento en el mercado, y del nivel y tipo de competencia que existe en el sector objetivo. Una vez analizados todos los componentes de interés, la interrelación directa con los interlocutores que llevarán el proceso de una futura alianza es una de las etapas cruciales que más hay que cuidar, pues es cuando se establecen los órganos de decisión que intervendrán durante las etapas posteriores. Teniendo en cuenta que el enfoque en la negociación desde la visión asiática difiere de forma importante del modo de operar desde la visión occidental de hacer negocios, la función de los altos directivos en este proceso es fundamental.

La parte asiática valora que la parte occidental esté representada por directivos de peso, pues es la forma de entender que se pretende alcanzar un compromiso duradero en el tiempo con las mejores condiciones para ambas partes. Por ello, la cúpula directiva de Telefónica estuvo desde el primer momento involucrada en el seguimiento de las reuniones que se realizaban en territorio chino, analizando con detalle las posibles opciones que se plantearan con debates monográficos en Comisiones Delegadas específicas.

Asimismo, la búsqueda del momento propicio para emprender la etapa de internacionalización hacia China es otro de los aspectos más importantes a tener en cuenta. El *partner* asiático persigue alcanzar el mejor acuerdo posible, lo que implica que el socio occidental es el que mejor se adapta en esos momentos a los requisitos de la operación, ya sean financieros, logísticos, de huella

geográfica de operación, de *expertise*, o sencillamente porque disponga de los mejores medios tecnológicos y capacidades operativas.

No obstante, si el análisis del *partner* asiático no ha sido del todo satisfactorio o el momento quizá no es el más idóneo, el mundo empresarial chino agradece y valora el interés por realizar negocios en sus mercados, de modo que aunque la mejor opción no resulte en la primera tentativa, es una buena forma de captar la confianza de los líderes de las empresas chinas.

De hecho, si las ventajas competitivas de las multinacionales españolas son complementarias con las necesidades de las empresas chinas, la oportunidad puede venir cuando estas últimas busquen abrir mercado en territorio europeo con vistas a realizar negocios en América Latina. La cuestión de la diferencia horaria es un problema geoestratégico muy a tener en cuenta para hacer negocios en un modelo triangular, de modo que favorecer que España actúe de *hub* empresarial es un instrumento de estímulo para que las empresas chinas sitúen en nuestro país sus órganos de decisión operativos en Occidente.

Por último, cabe mencionar que la irrupción de la crisis económica en 2008 en el proceso de la alianza estratégica no ha supuesto la merma de los acuerdos establecidos en este ámbito. De hecho, en la actualidad se siguen realizando acciones conjuntas en materia de los ejes identificados en el establecimiento de la alianza, a la vez que se amplía esta cooperación a otras iniciativas que se llevan a cabo en otros ámbitos que Telefónica lidera. De hecho, el reconocimiento que tiene el tejido empresarial chino de la marca de la multinacional española favorece que se abran nuevas vías de colaboración con otros organismos chinos, en los que también participa China Unicom como socio local.

El caso más reciente, y mencionado en este capítulo, es el acuerdo con Tsinghua Holdings Technology and Innovation (THTI) que colabora junto con la aceleradora internacional de *start-ups* de Telefónica, Wayra. Además, como fruto de este acuerdo, Wayra firmó un acuerdo con Virtue Inno Valley, una de las incubadoras de *start-ups* más importantes de China creada por THTI y la Asociación de Alumnos de TMT (Technology, Media and Telecommunications), respaldada por la prestigiosa Universidad de Tsinghua.

En definitiva, las cuestiones abordadas en este capítulo sobre la experiencia de internacionalización de Telefónica en su etapa asiática pretenden aportar entusiasmo y optimismo para todas aquellas multinacionales españolas que tengan entre sus objetivos estratégicos abordar una fase similar.

El conjunto de palancas y de buenas prácticas presentado en este capítulo aporta una visión sobre la experiencia de éxito de la empresa de telecomunicaciones más importante de España y una de las más prestigiosas a nivel mundial. Los objetivos alcanzados por Telefónica en el mercado asiático no habían sido previamente alcanzados por ninguna otra empresa de telecomunicaciones de su nivel y, hoy en día, sigue siendo un referente tanto en el alcance de los objetivos fijados en la alianza estratégica como en el fortalecimiento que ha experimentado la misma con las colaboraciones más recientes.





## ***CONCLUSIONES***

Foto por © AGUEDA PARRA PEREZ

## CONCLUSIONES

*Haz que los adversarios vean como extraordinario lo que es ordinario para ti;  
haz que vean como ordinario lo que es extraordinario para ti*

SUN TZU (544 a.C. – 496 a.C.), estratega militar y filósofo

El marco de trabajo del presente estudio de investigación presenta un modelo de triangulación desde la visión empresarial, donde se aúnan las capacidades económicas de regiones y países con las capacidades competitivas de las empresas de un determinado sector con el propósito de conseguir el máximo rendimiento de este tipo de relación.

La base del análisis parte del estudio de los modelos de triangulación propuestos desde la visión que plantean varios expertos que han estudiado la materia. Existen, asimismo, organismos e instituciones académicas que también proponen esquemas de funcionamiento que se pueden plantear en la definición de una relación triangular. Por ello, desde una proyección más teórica, la mirada de modelos propuestos contempla distintas formas en las que se estima oportuno aplicar un esquema de triangulación.

En este sentido, los enfoques de triangulación estudiados proponen abordar medidas en diferentes campos de actuación, solicitando incorporar reformas en los esquemas de relaciones bilaterales desarrollados hasta el momento entre los países para dar cabida a esta nueva relación multilateral, de igual forma que el mundo está evolucionando desde una visión de hegemonía bipolar a multipolar. Los ámbitos en los que se puede adoptar un esquema triangular son variados y existen diversos planteamientos de actuación abordando distintos componentes de interés, como pueden ser la visión política, cultural, comercial, económica o empresarial del concepto, de modo que cada una de ellas incorpora mejoras sustanciales en la relación entre pares y en la triangular.

Bajo la consideración de que todos los planos de mejora propuestos para cada campo son perfectamente aplicables a los ámbitos en los que se proponen, el estudio de esta tesis destaca la triangulación empresarial entre todas ellas por el amplio recorrido que tiene en capturar beneficios para los grupos empresariales que aborden este tipo de estrategia. No sólo repercutiría en una mejora en las cifras de negocio de las compañías, sino que también actuaría de factor diferenciador en el reconocimiento de la empresa a nivel mundial.

Teniendo en cuenta esta consideración, se contempla el modelo de triangulación empresarial como aquél que goza de los condicionantes más favorables y con las mejores perspectivas para cosechar muchos éxitos. Asimismo, es inmediato el efecto que la visibilidad de este tipo de relaciones entre empresas tiene para la promoción de la marca España, configurándose como el escaparate perfecto para mejorar el posicionamiento de nuestras capacidades a nivel mundial, e incrementar el reconocimiento que se tiene de la misma en cada región estudiada.

Uno de los aspectos más estrechamente ligados a la valoración de una compañía en el sector en el que opera está relacionado con el nivel de notoriedad que alcanza, de modo que el grado que consiga en este tipo de clasificación puede influir de forma diferencial en la demanda de que tenga un determinado producto que se posicione en el mercado. El valor que puede llegar a alcanzar una marca no sólo significa determinar de forma económica la relevancia de una compañía, sino que repercute de manera directa en la identificación del entorno-país al que pertenece y las percepciones que la sociedad civil y las instituciones tienen del país. Por ello, conseguir que las empresas más destacadas de un país alcancen un valor de marca entre los primeros puestos en la clasificación de los foros especializados es el mecanismo más beneficioso para influir en la percepción de la marca-país. Así, las multinacionales españolas en sus procesos de internacionalización construyen marca-empresa, que es un factor que aporta valor a la imagen-país, de ahí que los modelos de triangulación empresarial puedan llegar a convertirse en los dinamizadores del valor de la marca-empresa y la marca-país.

En el caso particular de los modelos de triangulación desde una componente más política está implícita la voluntad de consenso entre naciones en diferentes temas de interés común, que deben cuadrar en ambos casos con los retos bilaterales que se plantean en materia de asuntos exteriores. Si bien es cierto, no obstante, que desde la vertiente política se alcanza la totalidad de reformas durante los mandatos de los gobiernos, muchas veces estas decisiones quedan circunscritas a los períodos de mandato, sin que la intensidad o la finalidad sean las mismas cuando existen movimientos de cambio.

Por ello, al margen de que sean perfectamente exitosos los planteamientos de un modelo de triangulación desde el liderazgo político, y de hecho han sido claves los avances que se han dado en esta materia tras abordar los Planes de Acción con Asia liderados por el MAEC que comenzaron en el año 2000, la profundidad a la que llega el tejido español desde una visión de triangulación empresarial está en otra dimensión distinta de la que se pueda alcanzar desde el resto de modelos propuestos. No obstante, es importante destacar el hecho de que el marco de referencia que se crea a nivel político resulta totalmente imprescindible para que en el seno de la movilización de los distintos órganos gubernamentales hacia políticas más aperturistas se alcancen los ambiciosos objetivos que se plantean en todo tipo de relación triangular, ya sea política en sí misma, cultural, comercial, económica o empresarial.

Sin que exista un ámbito de medidas políticas que fomenten y den cobertura a la expansión hacia nuevos mercados fuera de nuestras fronteras afines, sería muy difícil que la totalidad del tejido empresarial español decidiera abordar una estrategia de internacionalización *per se* hacia mercados poco explorados hasta el momento. La baza fundamental que tiene España en este contexto es la pertenencia como país miembro a la Unión Europea y a todos los organismos económicos asociados a ésta, y es principalmente este hecho el que hace falta poner en valor.

De hecho, de entre los países europeos más relevantes, España es uno de los países menos conocidos entre la población asiática y sus distintos gobiernos, déficit con el que no se cuenta en nuestra relación con América Latina. En este caso, España carece de la asociación inmediata de país-sector de la que gozan otros países europeos en su carta de presentación al mundo, y que se acentúa en entornos más distantes como la región asiática. Las capacidades de los sectores nacionales más emblemáticos están lejos de gozar del reconocimiento que tienen países como Francia e Italia en el sector del lujo, o Alemania como país líder en la fabricación de automóviles de calidad y prestigio. Los negocios financieros están más relacionados con el ADN del Reino Unido, mientras que España ni siquiera es todavía el destino turístico por excelencia para los habitantes del continente asiático, referencia que sí tiene la población europea sobre nuestro país.

Resulta imprescindible, por tanto, iniciar una campaña de difusión de las capacidades de España en sus sectores insignia, de modo que empiece a aflorar una reputación de los sectores punteros de la economía española en el mundo, más allá de ser un mero destino turístico. En tanto en cuanto las instituciones y gobiernos nacionales potencien hacia el exterior esta imagen, más fácil será para las multinacionales abrirse camino en nuevos mercados y mejorar su posicionamiento.

Pero no sólo se beneficiarán las empresas que ya tienen sobrada experiencia en los procesos de internacionalización de sus negocios, sino que servirá de plataforma para que empresas de mediano tamaño contemplen la posibilidad de mejorar su posicionamiento geográfico ampliando la huella de los mercados en los que operan. Esta orientación no sólo repercutiría en un beneficio tangible para las empresas, sino que redundaría en una mejora de los índices de capacidad productiva y de empleo del país, consiguiendo que el tejido empresarial español crezca en el tamaño de sus empresas y en el grado de competitividad internacional.

Mientras los organismos e instituciones gubernamentales competentes trabajen en sintonía para favorecer esta plataforma de actuación, la triangulación empresarial alcanzará cotas de éxito mayores en los sectores de la economía española que más preparados estén para su proceso de internacionalización hacia los mercados asiáticos, con el propósito de triangular también hacia y desde América Latina. Por ello, sería muy interesante que los próximos gobiernos retomaran la iniciativa de poner en marcha una nueva edición del Plan Asia-Pacífico, donde se establezcan medidas para reforzar el compromiso con las empresas españolas que se plantean ampliar sus negocios en territorio asiático. Asimismo, sería interesante que estas mismas actuaciones se tomaran con cierta visión triangular, incorporando también a la región latinoamericana en los planteamientos del Plan, para animar a que el tejido empresarial español tome la determinación de apostar por un modelo triangular como su mejor opción de internacionalización.

Bajo el prisma de que se cumplieran estas condiciones de contorno, la viabilidad del proceso triangular dependería entonces de cuatro componentes, y el alcance del éxito obtenido estaría en función de lo bien dimensionados que estén cada uno de ellos y del grado de interrelación que alcancen. Estos son, en primer lugar, contar con ventajas competitivas diferenciales a nivel país y sector. En segundo lugar, contar con experiencia en la internacionalización del negocio en otras regiones antes de abordar la etapa asiática. A pesar de que se cuente con estos dos elementos, hay que tener en cuenta que es imprescindible gozar de cierto grado de complementariedad sectorial entre las regiones para que haya cabida para una triangulación con garantías y de éxito. Y por último, y con el objetivo de dar forma a la metodología del *management* en procesos de estas

características, se necesita ejercer una función de liderazgo empresarial en la negociación de los acuerdos triangulares.

Abordando en primer lugar la componente de ventaja competitiva, el estudio de posicionamiento económico mundial del primer capítulo ha ahondado en el análisis de la dimensión más macroeconómica de España, China y América Latina, con objeto de conocer cuáles son sus fortalezas y oportunidades en el tablero de la economía mundial.

Desde el punto de vista de las fortalezas, y como si de un estudio DAFO se tratase, cuando se habla de China destacan las magnitudes abrumadoras que se manejan, por los ritmos de crecimiento de su economía, por su mejora en la cadena de valor en la que se sitúan ya varios de sus sectores de actividad, por el nivel de comercio que intercambia con otras regiones, y por la activa participación en los flujos de inversión mundiales, todo esto alcanzado en tiempo récord. El estudio detallado que se realiza en esta tesis remarca que todos estos indicadores son en sí mismos ventajas competitivas de la economía china, constituyendo los ejes sobre los que pivota el gigante asiático tanto para captar el atractivo de otros países, como para ejercer su influencia en las regiones que despiertan su interés.

En los últimos años, China se ha convertido en un referente en la emisión de Inversión Extranjera Directa (IED), cambiando así el rol de ser uno de los principales receptores a pasar a ser protagonista de la emisión de flujos de inversión al exterior. Con ello, el gigante asiático ha perseguido participar en aquellos mercados que satisfacen sus necesidades más primarias, principalmente de materias primas y recursos energéticos. El grado de madurez adquirido en la emisión de IED en los últimos años se ha consolidado con el salto hacia un nivel mayor de conexión con el entorno, participando de las operaciones de fusión y adquisición de empresas en varios sectores estratégicos para la economía china, en muchos casos lejos del continente asiático donde hasta ahora solía operar casi en exclusiva.

De forma genérica, en la ejecución de este tipo de operaciones, el radar del gigante asiático apuntaba principalmente hacia América Latina, la denominada "despensa de China", a la que hay que sumar el creciente protagonismo de África a este respecto, de ahí que sean las principales fuentes de abastecimiento para su economía en los sectores asociados a las materias primas y a los recursos energéticos.

Sin embargo, con la irrupción de la crisis económica en el panorama internacional, las multinacionales chinas han descubierto la oportunidad de invertir también en Europa, donde han

encontrado empresas con excelente *know-how* en el sector servicios y manufacturero, y con un nivel tecnológico mucho más avanzado que el estándar general que se encuentra en la región asiática. De ahí que, sean estas ventajas competitivas que atesora Europa las que hayan servido como pieza angular para que China haya decidido incluir también a los países europeos en su radar de emisión de inversión. En definitiva, así es cómo funciona la ventaja competitiva a nivel país o empresa, que por una parte constituye el conjunto de características que otorgan una posición destacada dentro del panorama internacional y, por otra, son el elemento que actúa de aliciente para que otros países o empresas se muestren interesados por invertir en un determinado sector por la aportación diferencial que éste ejerce en su entorno.

Estas palancas sobre las que pivota la acción económica internacional de China también se aprecian en las tendencias de varias regiones latinoamericanas, que han encontrado en el dinamismo de sus multinacionales más emblemáticas, las conocidas como *multilatinas*, la mecánica que consigue engranar la rápida recuperación de sus economías nacionales con los ritmos de crecimiento mundiales. Después de años de contar con el atractivo inversor de otros países hacia la región, las *multilatinas* están revirtiendo el grado de desarrollo adquirido en sumarse también a la participación de las operaciones de fusión y adquisición que se presentan a nivel mundial, siendo protagonistas también del desarrollo de los países donde operan.

De esta forma, la ventaja competitiva de la región ha provocado que muchas empresas del entorno hayan adquirido un grado de desarrollo tal que les permita desarrollar por sí mismas una ventaja competitiva en su sector. Aunque el foco de atención de estas empresas todavía se circunscribe a la región latinoamericana, y cuentan ya con incursiones importantes en el mercado europeo, América Latina no ha captado aún la sensibilidad de participar de forma general en los procesos de inversión en el mercado asiático.

Abordando la segunda condición para hacer viable el proceso de triangulación empresarial, es decir, la experiencia en la internacionalización, la salida al mundo de las *multilatinas* son un elemento más que favorece la triangulación empresarial, en un modelo que presenta un abanico mayor de posibilidades de éxito cuanto mayor sea el número de sectores competitivos que haya en las regiones que apuesten por este tipo de relación triangular. Las *multilatinas* están, por tanto, en su segunda fase de evolución, que corresponde a la conquista de mercados de mayor desarrollo que el suyo propio, donde adquieren métodos innovadores y avances tecnológicos, una vez que ya han superado con resultados excelentes su primera fase de internacionalización en los mercados que corresponden a su entorno natural.

Este esquema es muy similar al abordado por China, que ha desarrollado toda su estrategia de internacionalización en la región asiática en una primera etapa, y comienza a participar ahora, aunque todavía muy tímidamente, de movimientos de inversión hacia América Latina y Europa. Sin duda, del grupo de tres regiones elegidas en este estudio, España es la que se encuentra en un nivel más avanzado. De hecho, aunque las empresas españolas han seguido el mismo patrón inicial que sus homólogas de China y América Latina, actualmente ya existen casos prácticos de experiencias en un modelo triangular desde la componente española. Esto significa que, en el caso de España, también se ha seguido el esquema de pasar primero de empresa nacional a multinacional, para abordar en una segunda etapa un aumento de la huella de operaciones con un proceso de internacionalización global, hasta que finalmente se contempla la experiencia de triangulación. Estos hitos han supuesto explorar los mercados de América Latina en una primera fase, lanzarse a la conquista de posiciones en Europa y Estados Unidos donde predominan los entornos más maduros y complejos, en una segunda fase, hasta incorporar a China en una tercera fase triangular, donde, sin embargo, todavía quedan buenas opciones por explorar y abordar.

La visión triangular de las empresas españolas Telefónica y BBVA, por ser las operaciones de mayor volumen realizadas en China hasta el momento, aportan a este estudio académico una visión realista de cómo ha sido una experiencia plagada de grandes retos y muchas oportunidades, solamente interrumpida por la inestabilidad que produjo la incursión de la crisis económica en los procesos ya iniciados.

La ventaja competitiva de ambas multinacionales es de sobra reconocida a nivel internacional en los sectores donde operan; Telefónica es la operadora de telecomunicaciones española líder en los mercados de habla española y portuguesa, mientras que el banco BBVA es la entidad de servicios financieros con presencia líder en varios mercados de América del Sur y la mayor institución financiera de México. El compromiso permanente por crecer de forma sostenible es lo que les ha permitido adquirir a ambas compañías un posicionamiento global, muy concentrado en una primera etapa en los negocios latinoamericanos, y en una fase posterior en Europa y Estados Unidos, para saltar después hacia otros mercados menos afines cultural y lingüísticamente. Finalmente, al poner en conexión los dos polos para que fluyan los acuerdos comerciales entre los extremos, gracias a un plan de acción liderado desde España, es cómo se consigue el máximo exponente de una triangulación.

Asimismo, el tercero de los componentes claves que se contempla como necesario para que prospere un modelo de triangulación desde la visión empresarial es que las ventajas competitivas que detentan las empresas de cada región alcancen un grado de complementariedad óptimo en su

relación de pares y en su asociación triangular. Esta característica sí que se aprecia en la relación empresarial entre España, China y América Latina, donde coexisten infinidad de posibilidades de cooperación. China se ha incorporado con bastante retraso a los procesos empresariales internacionales y todavía está en muchos casos en una fase temprana de prueba y error. Sin embargo, la predisposición positiva y la constante evolución de la economía china auguran numerosos acuerdos en diferentes ámbitos de actuación.

En la componente de complementariedad, no solamente juega un papel importante el grado de interrelación entre los sectores de actividad en el que operan las empresas de cada región, sino que debe coincidir también la motivación por asociarse. Si nos fijamos en primer lugar en el ámbito sectorial, este estudio ha puesto de relieve que las empresas españolas están en buena disposición de liderar futuros procesos triangulares, no solamente en el campo de las telecomunicaciones y la banca, como así ha sucedido, sino que existen muchos otros sectores bien preparados para abordar la tercera fase de la internacionalización, donde un mundo más global invita a tomar la alternativa.

Los sectores más vanguardistas de la economía española, entre los que el Consejo Empresarial de Competitividad destaca a la automoción, la biotecnología, las TIC y audiovisual, el sector agroalimentario, la industria aeroespacial y la maquinaria-herramienta, deben apostar por incorporar una estrategia de triangulación en sus desarrollos de negocio. Con este tipo de iniciativas, no sólo se desarrollaría el propio sector dentro de la matriz empresarial de España, sino que se mejoraría el posicionamiento de la marca en los mercados internacionales, aportando valor para la empresa y para la sociedad civil.

Si además sumamos a la experiencia de internacionalización, el grado de complementariedad, y la componente de ventaja competitiva, resulta una asociación exitosa. Así ha sido en el caso de la apuesta por conquistar el mercado asiático emprendida por Telefónica, donde ha sido fundamental que exista una ventaja competitiva exportable, que contara con una experiencia previa de internacionalización muy consolidada en los mercados donde opera, junto a un grado de complementariedad con los objetivos perseguidos en el esquema triangular resultante.

Que Telefónica sea la operadora española líder en soluciones de telecomunicaciones en los mercados de habla española y portuguesa, contando además con amplio posicionamiento en el mercado europeo, es lo que le ha permitido situarse en la escena internacional con un perfil excelente para todo aquel socio que quiera iniciar una estrategia empresarial común.

En el ánimo de reforzar esta posición de liderazgo, Telefónica se ha sentido en numerosas ocasiones atraída por la expansión hacia los mercados asiáticos, no sin antes ponderar el *momentum*, entendido como el tiempo y la forma a la hora de tomar acciones. De hecho, más que la estrategia empleada, tienen mayor peso las condiciones de contorno que rodean estas decisiones a la hora de alcanzar un resultado positivo en la negociación. En este sentido, Telefónica supo aprovechar la etapa aperturista que estaba viviendo el sector de las telecomunicaciones en China para encontrar un socio con el que compartir intereses y perspectivas del negocio.

Hacer que una alianza de estas dimensiones prospere en los términos de cooperación acordados para un rango tan amplio de temáticas, como el que alcanzó Telefónica con su socio chino, se consigue gracias a una importante capacidad de gestión desde el liderazgo, que es lo que este estudio propone como cuarto componente necesario para un esquema triangular de éxito. De hecho, Telefónica ha hecho uso de dos palancas diferenciales para conseguir establecer una relación con China Unicom con el propósito de ser duradera en el tiempo y beneficiosa para ambas partes. Por una parte, está la aplicación de unos principios de actuación claros de cómo deben ser los procesos operativos, de forma que todo el mundo entienda y participe de unos mismos métodos de gestión. Y por otra parte, y complementando a la anterior, está la determinación de liderar en todo momento la iniciativa en los hitos de la negociación, de modo que se alcancen en los mejores términos.

En este contexto, el estudio sobre la experiencia de Telefónica que se presenta en esta tesis expone toda una serie de elementos que deben tenerse muy en cuenta cuando la opción elegida es liderar los acuerdos de inversión empresarial y, de hecho, se concluye que la mejor apuesta consiste en ejercer esa función de liderazgo, por ser aquella donde somos protagonistas del rumbo del timón. Se maximizan y se valoran, en este sentido, cuestiones como que exista una trayectoria internacional y un compromiso de largo plazo, un profundo conocimiento cultural del entorno, y que se establezcan relaciones de confianza y que exista flexibilidad en la adopción de planteamientos afines. La capacidad que se tenga de conjugar el liderazgo en la aplicación de todos estos términos será la clave de una estrategia de asociación triangular con buenas perspectivas.

Estos elementos forman parte de la filosofía que aplica Telefónica en todas sus estrategias de expansión en nuevos mercados, que tan buenos resultados le ha reportado tanto en su etapa de internacionalización en América Latina, como posteriormente en Europa. Cuando se plantea la opción de participar en el mercado chino, son de aplicación los mismos principios y las mismas técnicas de gestión, y todo aquello que rodea el ámbito de las diferencias culturales es donde radica

la parte más singular de esta experiencia respecto a las anteriores, y donde se encuentran, de hecho, los retos más exigentes.

En la experiencia de Telefónica en la negociación de la alianza estratégica con la operadora china destaca, de entre el resto de cuestiones, el desafío de alcanzar el grado óptimo de conocimiento cultural de cómo se realizan los negocios en la sociedad china, de modo que el proceso prospere en los términos de alcanzar un acuerdo satisfactorio para todas las partes. Si uno de los puntos concluyentes de este estudio es que el valor diferencial radica en el liderazgo de la inversión, no menos importante es la eliminación de las barreras culturales y las cuestiones de jerarquía en la sociedad china. No valorar adecuadamente estos valores podría suponer la ruptura de todo punto de acuerdo, y la dificultad de participar en cualquier otro proceso relevante en el sector.

De entre la miríada de buenas prácticas que se exponen en este estudio sobre la metodología de gestión empresarial de Telefónica, la componente de promoción de la marca en el mercado local es la piedra angular y el hecho que asegura que la alianza estratégica permanezca en el tiempo. Por ello, es totalmente indispensable realizar acciones de conocimiento de marca en todo proceso de internacionalización, como así fue el caso cuando Telefónica abordó su expansión hacia los mercados latinoamericanos. Sin embargo, la afinidad lingüística y cultural que se comparte con toda América Latina y que facilita el conocimiento de las marcas nacionales, no es el escenario que se encuentran las empresas españolas cuando se incorporan en los mercados asiáticos.

Si la pretensión es fomentar una relación triangular, donde se lidere la conexión con los otros dos ejes, cuánto más reconocida sea la marca en el mercado asiático, más opciones de triangulación existirán. En el caso de Telefónica, hay que tener en cuenta que la aproximación al mercado chino se realiza a través de una alianza estratégica con uno de los operadores de telecomunicaciones más importantes, lo que supone una de las mejores campañas de *branding* para darse a conocer en el mercado local.

En una sociedad como la china, contar con un socio de confianza no sólo es la palanca para el inicio de las operaciones en el nuevo mercado, sino que es el medio que articula la conexión con el *establishment* empresarial. De modo que, al alcanzar una alianza estratégica de estas características, Telefónica no sólo ha conseguido mejorar la valoración institucional que China tiene de la multinacional española, sino que a su vez repercute en un reconocimiento positivo de la percepción y valoración de la marca-país.

Esto se debe a que, según el esquema de la filosofía china en cuestiones empresariales, se tiende a relacionar la valoración internacional de las empresas con un esquema de modelo-país donde se desarrollan, de modo que el valor de marca de Telefónica no se circunscribe únicamente al sector de las telecomunicaciones donde compite, sino que además lleva asociado una valoración positiva de España por ser la multinacional española un referente de peso a nivel internacional, aportando prestigio al país. De esta forma, en la operación del negocio de Telefónica en China, la multinacional española ejerce la función de ser embajador de una marca con importante valoración en los mercados internacionales, a la vez que hace el ejercicio de desplegar sus valores de actuación para la consecución de los acuerdos alcanzados en la alianza estratégica.

Pero las opciones de triangulación no se circunscriben a una única asociación entre empresas, con el socio local chino con el que se inicia la expansión, sino que se pueden plantear con todo aquel socio chino que quiera expandirse hacia América Latina o hacia Europa, de ahí que sean imprescindibles las campañas de promoción de reconocimiento de marca en el sector. En este sentido funciona el modelo triangular de Telefónica, estrechando lazos con Huawei y ZTE, los fabricantes de equipos de telecomunicaciones líderes en el mercado asiático, para que fabriquen los modelos de terminales que Telefónica vende en Europa y en América Latina, a la vez que estas empresas se incorporan a las licitaciones de contratos en América Latina a través de las empresas filiales de la operadora española, o con cualquier otro operador de telecomunicaciones de la región. Por ello, uno de los grandes desafíos para que tenga éxito un modelo de triangulación empresarial está en función, por tanto, del grado óptimo del conocimiento de la marca que lidera el proceso en todas las regiones donde se plantea la asociación.

Las acciones llevadas a cabo en este ámbito por Telefónica son, en definitiva, una guía de propuestas en el plano de las relaciones institucionales y del desarrollo corporativo, que pueden valorar otras empresas españolas que contemplen realizar una experiencia similar. Todas las acciones llevadas a cabo en este contexto forman parte de los factores de éxito necesarios para mejorar la notoriedad de la marca Telefónica en los mercados asiáticos, una vez que ya goza de una posición de prestigio en las clasificaciones mundiales de valor de marca.

Entre los reconocimientos que otorgan los grupos especializados destaca el que publica el foro de expertos independientes Eurobrand, que consideran que Telefónica en 2012 es la marca española más valorada en el mundo, situándose en el puesto 28 entre las 100 marcas mundiales que componen la clasificación, donde la participación española se completa con Inditex en el puesto 90. A nivel europeo, la operadora española se sitúa en el Top10 en el puesto 6, en una clasificación liderada por el grupo líder en el sector del lujo LVMH.

Puesto que una de las principales virtudes del modelo de triangulación es que se potencia el valor de las empresas a través de las conexiones que se establecen entre los tres ejes, resulta necesario emprender acciones de *branding* de empresa para mejorar el conocimiento y la reputación de la marca en las regiones donde operan los socios triangulares. En esta tarea también están inmersas las *multilatinas* y las empresas chinas, que están apostando por convertirse en competidores globales, con presencia mundial en un contexto muy competitivo.

En el caso de España, el *branding* debe extenderse también a la marca-país, para revertir el déficit de reputación y reconocimiento de los sectores mejor posicionados e innovadores de la industria española. Todas aquellas acciones que fomenten los sectores más vanguardistas de nuestra economía actuarán de factor promocional de nuestras empresas, mejorando así no sólo el posicionamiento del país, sino el del conjunto de las multinacionales españolas a nivel mundial.

En todo este esquema no hay que minimizar los riesgos inherentes, que efectivamente existen, cuando se alcanzan alianzas en un modelo de triangulación. Pero el impacto que puedan tener son cuestiones a abordar desde un modelo de gestión diferencial y basado en el liderazgo de la relación triangular. Se requiere que los directivos de alto nivel que participen en el proceso impriman mucho impulso a los procesos con espíritu creativo, en pro de trabajar en un entorno que supone una mejora cuantitativa y cualitativa para las unidades de negocio de las compañías implicadas.

En el proceso de internacionalización hacia Europa de las empresas chinas, existe una fuerte componente de diversificación del riesgo, de modo que las experiencias de éxito con empresas españolas sientan las mejores bases y actúan de revulsivo para que se inicie una nueva etapa más próspera en el campo de la triangulación. La mejora de la situación económica ha devuelto la confianza a los mercados y las empresas españolas están comportándose en los entornos internacionales con mejores resultados que sus competidoras europeas. De modo que, mientras China encuentre en nuestro tejido empresarial el *know-how* que necesita incorporar en sus procesos productivos, existirá una oportunidad con perspectivas positivas para establecer puentes y lazos con las empresas españolas.

Asimismo, es importante destacar que la sociedad española requiere de un mayor conocimiento de la cultura y las costumbres chinas, de ahí que potenciar el desarrollo de estudios en cultura asiática conllevaría fomentar la creación de grupos de expertos sinólogos. Éstos, a su vez, harían de puente con una sociedad china que todavía tiene poco conocimiento de España y de sus costumbres. Las empresas que incorporen en sus plantillas profesionales conocedores de la cultura y del idioma chino contarán, por tanto, con la aportación de valor necesaria para reforzar los lazos con las

empresas chinas que tengan interés por ampliar sus negocios en territorio europeo. Sin duda, cuánto mayor sea el número de expertos sinólogos que participen en desarrollar las estrategias de las multinacionales españolas en su expansión hacia China, mayores serán las opciones de plantear procesos de triangulación empresarial con América Latina, pues los profesionales de estas empresas tendrían las mejores capacidades para abordar el modelo de triangulación dirigido desde España.

El estudio ha analizado el alto grado de complementariedad a nivel comercial e inversor de los tres miembros de la relación triangular, España, China y América Latina, poniendo de manifiesto que existen muchas oportunidades que se pueden abordar, y caminos ya conectados sobre los que es necesario seguir manteniendo una relación duradera.

El entorno macroeconómico se restablece después de la crisis, y las multinacionales españolas pueden volver a contemplar la asignación de recursos y capacidad financiera para su desembarco en el mercado chino, punto de partida hacia una relación triangular que tiene mucho que ofrecer. Una vez que se identifique el nicho de mercado para cada sector, las multinacionales españolas cuentan con una dilatada experiencia en entornos internacionales que actuará en su favor en el proceso de reconocimiento de marca en China. El modelo triangular ofrece en sí mismo muchas ventajas y beneficios operativos, y las experiencias ya existentes deberían ser sólo una primera etapa de la evolución de este tipo de modelos de relación entre empresas.



## BIBLIOGRAFÍA

---

- ACCENTURE (2005), "China spreads its wings – Chinese companies go global", *High Performance Delivered*.
- ALONSO, A., AVENDAÑO, R. y SANTISO, J. (2008), "América Latina: Punto de encuentro entre Asia y España", *Boletín Económico de ICE*, No. 2937, 1 al 15 de mayo, 131-141.
- ARIAS, Julio (2005), "China 'redescubre' América Latina", *Estudios Política Exterior*, Vol. 19, No. 105, 127-138.
- AT KEARNEY (2012), *2012 Global Cities Index and Emerging Cities Outlook*. Washington DC.
  - \_\_ (2012), *FDI Confidence Index IED 2012*, January, Washington, DC.
- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID), *¿Debe América Latina temerle a la China?*, mayo, Washington DC: Eduardo Lora.
- BANCO MUNDIAL (2012), *Doing Business 2012*, The World Bank, Washington, DC.
- BANCO SANTANDER (2013), *Cuentas anuales consolidadas e Informe de gestión*, febrero, Madrid.
- BBVA (2013), *BBVA, ready for the new world*, September 25<sup>th</sup>, London.
- BRAÑAS, J.M., COLL, J.M., WON-HO, K. y MYUNG-HO, C. (2008), "Triangulación España-Corea del Sur-América Latina: Un proceso difícil", *Documento CIBOB Asia*, No. 22, diciembre, Barcelona, ISSN: 1696-9987.
- BREGOLAT, E. (2009), "La nueva China: El reposicionamiento geopolítico chino en el contexto internacional", *África, la nueva frontera china, Casa Asia y Casa África*, Edición especial del boletín Governasia, 10-21.
  - \_\_ (2013), "Las relaciones bilaterales hispano-chinas: pasado, presente y futuro", Breve epílogo en RÍOS, X. (Coord.): *Las relaciones hispano-chinas: Historia y Futuro*, Madrid: Catarata, 217-218, ISBN: 978-84-8319-843-8.
- BRESLIN, S. (2011), "The Soft Notion of China's 'Soft Power'", *Chatham House*, February, London.
- BURGHART, N., ROSSI, V. (2009), "China's Overseas Direct Investment in the UK", *Chatham House*, December, London.
- BUSTELO, P. y SOTILLO, J.A. (2002), "La cuadratura del círculo: posibilidades y retos de la triangulación España-América Latina-Asia Pacífico", Madrid: Ed. La Catarata, ISBN 84-8319-147-4.
  - \_\_ (2006) (Coord.) "La política exterior de España con Asia-Pacífico: Prioridades y retos", Real Instituto Elcano. No. 6, julio.
  - \_\_ (2007), "El auge económico de China y su impacto internacional", Real Instituto Elcano. ARI No.100, septiembre.
  - \_\_ (2009), "¿Tiene futuro la triangulación con América Latina y Asia?", *Revista Global Asia*, No. 5, enero-febrero, 44-47.

- ❑ CÁMARA AMERICANA EN CHINA (2013), *China Business Climate Survey Report*, por la American Chamber of Commerce in China (AmCham China), November 2012, Beijing.
- ❑ CÁMARA EUROPEA EN CHINA (2013), *Business Confidence Survey*, por la European Union Chamber of Commerce in China.
- ❑ CASA ASIA (2001), *Jornadas de Triangulación: Cooperación España/Unión Europea – América Latina – Asia Pacífico*, disponible en línea desde <http://www.casaasia.es/triangulacion>
- \_\_ (2004), *Foro de Cooperación América Latina- Asia- Este*, disponible en línea desde <http://www.casaasia.es/triangulacion/organiz/focalae.pdf>.
- ❑ CASABURI, I., BLANCO, A. (2013), "China – Europa – España: El despertar de la inversión de empresas chinas en Europa y España", *ESADEgeoe Position Paper 29*, ESADE, enero, Barcelona.
- ❑ CASANOVA, I. (2008), *From Multilatinas to Global Latinas: The New Latin American Multinationals*, IDB, January.
- \_\_ (2011), "La década dorada latinoamericana: las "global latinas" llegan a occidente", *Estudios de Política Exterior*, Economía Exterior 59, 85-91.
- \_\_ y RODRÍGUEZ-MONTEMAYOR, E. (2013), *The Bridge Model: How Spanish Multinationals are Building Economic Ties between Asia and Latin America*, INSEAD Faculty & Research Working Paper, Fontainebleau.
- ❑ CB RICHARD ELLIS (2011), *Business Footprints: Global Office Locations 2011*, Executive Summary, Global Research & Consulting.
- ❑ COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL) (2011), *La República Popular de China y América Latina y el Caribe: Hacia una nueva fase en el vínculo económico y comercial*, junio, Santiago de Chile: Osvaldo Rosales y Mikio Kuwayama. Publicación de las Naciones Unidas.
- \_\_ (2012), *China y América Latina y el Caribe: Hacia una relación económica y comercial estratégica*, marzo, Santiago de Chile: Osvaldo Rosales y Mikio Kuwayama. Publicación Naciones Unidas.
- \_\_ (2013), *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2012*, junio, Santiago de Chile. Publicación de las Naciones Unidas.
- \_\_ (2013b), *Promoción del comercio y la inversión con China: Desafíos y oportunidades en la experiencia de las cámaras empresariales latinoamericanas*, noviembre, Santiago de Chile. Publicación de las Naciones Unidas.
- \_\_ (2013c), *La Unión Europea y América Latina y el Caribe: Inversiones para el crecimiento, la inclusión social y la sostenibilidad ambiental*, enero, Santiago de Chile. Publicación de las Naciones Unidas.
- \_\_ (2013d), *Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe*, Santiago de Chile. Publicación de las Naciones Unidas.
- \_\_ (2015), *Primer foro de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC) y China: Explorando espacios de cooperación en comercio e inversión*, enero, Santiago de Chile, Publicación de las Naciones Unidas.

- ❑ COMISIÓN EUROPEA (2013), *Innovation Union Scoreboard 2013*, Enterprise and Industry, Belgium.
- ❑ CONSEJO EMPRESARIAL PARA LA COMPETITIVIDAD (2013), *España, un país de oportunidades*, marzo, Madrid.  
 \_\_ (2014), *La recuperación económica en España ganará fuerza en 2014-2015*, junio, Madrid.
- ❑ CUERVO-CAZURRA, A. (2010), "Multilatinas", *Universia Business Review*, primer cuatrimestre, Moore School of Business, University of South Carolina.
- ❑ CHISLETT, W. (2009), "Spain's Main Multinationals: Building on their Success", *Real Instituto Elcano*, Working Paper No. 29, agosto, Madrid.
- ❑ DELAGE, F. (2011), "Bajo la sombra de China", *Estudios de Política Exterior*, Economía Exterior 56, 21-28.
- ❑ DELOITTE (2009), *The emergence of China: New Frontiers in Outbound M&A*, November. Hong Kong: Chinese Services Group.  
 \_\_ (2012), *The Resurgent Dragon: Searching for value in troubled times. 2012 Greater China outbound M&A Spotlight*. Hong Kong: Chinese Services Group.
- ❑ DEUTSCHE BANK RESEARCH (2006), *Global Champions in Waiting: Perspectives on China's Overseas Direct Investment*, August 4<sup>th</sup>, Germany: Andreas Lunding.
- ❑ ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT (EIU) (2010), *A brave new world – The climate for Chinese M&A abroad*. The Economist.
- ❑ ENDESA (2013), *Estados financieros consolidados*, febrero, Madrid.
- ❑ ERNST & YOUNG (2012), *Beyond Asia: Strategies to support the quest for growth*, EYGM Limited.
- ❑ ESADE (2014), *Inversión China en Europa 2014*, ESADE – China Europe Club, Barcelona: Ed. Dra. Ivana Casaburi.
- ❑ ESCRIBANO, G. y MALAMUD, C. (2014), "Energía en América Latina: Recursos y políticas (1ª parte)", *Real Instituto Elcano*, ARI No. 16, marzo, Madrid.
- ❑ ESTEBAN RODRÍGUEZ, M. (2010), "Latinoamérica en 2010: China llegó para quedarse", *Anuario Asia-Pacífico 2010*, 61-67.  
 \_\_ (2014), "Asia-Pacífico: El mayor desequilibrio de la política exterior", *Real Instituto Elcano*, ARI No. 10, marzo, Madrid.
- ❑ EUROBRAND (2012), *Global Top 100 Brand Corporations*, September, Vienna.  
 \_\_ (2012), *Top 10 Brand Corporations Europe*. September, Vienna.
- ❑ EUROPE CHINA RESEARCH AND ADVICE NETWORK (ECRAN) (2012), *Chinese Overseas Direct Investment in the European Union*, January, Europe China Research and Advice Network, London: Jeremy Clegg and Hinrich Voss.

- EUROPEAN COUNCIL ON FOREIGN RELATIONS (ECFR) (2009), *A Power Audit of EU-China Relations*, April, London: John Fox y François Godement.  
\_\_ (2010), *A Global China Policy*, June, London: François Godement.  
\_\_ (2011), *The Scramble for Europe*, July, London: François Godement, Jonas Parello-Plesner y Alice Richard.
- FANJUL, E. (2008), "30 años de reforma en China", *Real Instituto Elcano*, ARI No. 164, diciembre.  
\_\_ (2010), "Factores culturales e internacionalización de la empresa", *Boletín Económico ICE*, No. 856, septiembre-octubre, 7-19.  
\_\_ (2013), "Las relaciones empresariales de España con la China de la reforma: la evolución de un modelo", *Real Instituto Elcano*, ARI No. 38, septiembre, Madrid.  
\_\_ (2014), "Ocho cuestiones clave para la internacionalización de la empresa", *Real Instituto Elcano*, ARI No. 61, diciembre, Madrid.
- FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (FMI) (2012), *World Economic Outlook. Recovery Strengthens, Remains Uneven*, April, Washington DC.
- GONZÁLEZ, E. (2012), "La imagen de España en China", *Real Instituto Elcano*, ARI No. 59, septiembre, Madrid.
- GONZÁLEZ, F. (2006), "BBVA: Nuestra aproximación a China", *Anuario Asia-Pacífico*, 285-286.
- HIGUERAS, G. (2015), "España-China, diez años de asociación estratégica", *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos (IEEE)*, 291-306, junio, Madrid.
- IBERDROLA (2012), *Perspectivas 2012/2014*, octubre, Londres.
- ICEX (2012), *La inversión china en el extranjero*, Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Shanghai, noviembre, Shanghai.
- INSEAD (2011), "El papel de España en los lazos económicos entre Asia y Latinoamérica", diciembre, Barcelona: Dir. Lourdes Casanova, ISBN: 978-84-936363-8-8.  
\_\_ (2012), *The Global Innovation Index. Stronger Innovation Linkages for Global Growth*, Fontainebleau: Ed. Soumitra Dutta, ISBN: 978-2-9522210-2-3.
- INSTITUTO EMPRESA (2013), *2015: Panorama de Inversión Española en Iberoamérica*, VI Informe, IE Business School, 26 de marzo, Madrid.
- INTERNATIONAL MANAGEMENT DEVELOPMENT (IMD) (2012), *World Competitiveness Yearbook 2012*, Lausanne.
- INVEST IN SPAIN (2011), "La posición competitiva de España: Indicadores y rankings de competitividad", *Boletín Económico ICE*, No. 3006, 1 al 15 de febrero, 3-15.
- JIANG SHIXUE (2011), "La triangulación China-España-América Latina desde una perspectiva china", *Real Instituto Elcano*, ARI No. 4, enero, Madrid.

- KHANNA, P. (2014), "El nuevo banco de los BRICS", *The WorldPost/Global Viewpoint Network*, publicado por El País, 17 de agosto, Madrid.
- LASO, G; JUSTO, P (2009), "La imagen de España en China", *Boletín Económico de ICE, Ejemplar dedicado a China: El socio emergente*, No. 2972, 1 al 15 de septiembre, 95-110.
- MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES Y DE COOPERACIÓN (MAEC) (2002), *Plan Marco Asia-Pacífico 2000-2002*, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Madrid.  
 \_\_ (2005), *Plan de Acción Asia-Pacífico 2005-2008: España hacia Asia y el Pacífico*, octubre, Madrid  
 \_\_ (2008), *Plan Asia-Pacífico 2008-2012*, octubre, Madrid.
- MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS of the People's Republic of China (2008), *China's Policy Paper on Latin America and the Caribbean*, November, Beijing.
- MONTOBBIO, M. (2004), "Triangulando la triangulación - España/Europa-América Latina-Asia Pacífico", *Documento CIBOB Asia*, No. 8, diciembre, Barcelona, ISSN: 1696-9987.  
 \_\_ (2012), "Asia, China, y la reconfiguración de la inserción internacional de América Latina", *Notes Internacionals CIDOB*, diciembre, Barcelona.
- MOYANO, G. (2009), "Presencia empresarial española en China", *Boletín Económico de ICE: Ejemplar dedicado a China: El socio emergente*, No. 2972, 1 al 15 septiembre, 119-129.
- NAÍM, M. (2013), *El fin del poder*, Ed. Debate, Madrid.
- NBS (NATIONAL BUREAU OF STATISTICS) (varios años), *China Statistical Yearbook*, Beijing.
- NICOLAS, F. (2009), "Chinese Direct Investment in Europe: Facts and Fallacies", *Chatham House*, June, London.
- NYE, J.S. (2004), *El poder blando: Los medios para el éxito en la política mundial*, Public Affairs, Nueva York.
- OBSERVATORIO DE LA EMPRESA MULTINACIONAL ESPAÑOLA (OEME) (2011), *Retos de futuro de la multinacional española*. Tercer informe, Madrid.
- OMC (Organización Mundial del Comercio) (2013), "Estadísticas del comercio internacional 2013", Ginebra.
- OPEX (Observatorio de Política Exterior Española) (2007), *China en Latinoamérica: Oportunidades y retos para España*, Documento de Trabajo 15/2007, Fundación Alternativas, Madrid: Mario Esteban Rodríguez y Javier Santiso Guimaras, ISBN: 978-84-96653-89-4.
- ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE) (2012), *OECD's FSI Restrictiveness Index 2012*, OECD Working Papers on International Investment, París.
- PARLAMENTO EUROPEO (2008), "La estrategia de triangulación UE-ALC-ASIA -¿Un nuevo impulso para las relaciones europeo-latino americanas?", Dirección General de Políticas Interiores, abril, Bruselas: Dr. Klaus Bodemer.

- RENEWABLE ENERGY POLICY NETWORK FOR THE 21<sup>st</sup> CENTURY (REN21) (2013), *Renewable 2013 Global Status Report*, París.
- REPSOL (2013), *Cuentas anuales consolidadas, Informe de gestión consolidado e Informe anual de gobierno corporativo*, febrero, Madrid.
- RIOS, X. (2011), "Las relaciones políticas y comerciales España-China", *Estudios de Política Exterior: Economía Exterior* 56, 123-130, Madrid.  
\_\_ (2015), "China y América Latina: ¿Castillos en el aire?", *Observatorio de la Política China*, 31 mayo.
- ROVETTA, P. (2007), "La experiencia empresarial española en Asia-Pacífico", *Anuario Asia-Pacífico 2007*, 349-356.  
\_\_ (2009), "¿Qué he aprendido después de 35 años en China?", *Boletín Económico de ICE, Ejemplar dedicado a China: El socio emergente*, No. 2972, 1 al 15 de septiembre.
- SALARICH, J.E. (2007), "Política exterior hacia Asia y Pacífico: Balance de una legislatura", *Anuario Asia-Pacífico 2007*, 71-79.  
\_\_ (2008), "El Plan Asia-Pacífico 3: Una nueva vuelta de tuerca de la política exterior española hacia la zona más prometedora del planeta", *Anuario Asia-Pacífico 2008*, 81-89.
- SANTISO, J. (2006), "El triángulo China, España, América Latina", *Centro de Desarrollo de la OCDE*, septiembre, París.  
\_\_ (2008), "España: ¿Un hub empresarial para las multinacionales emergentes?", *Infolatam*, 11 enero 2008.  
\_\_ (2010), "China-España: Una estrategia para fomentar la ubicación de sedes europeas y latinoamericanas de empresas chinas en España: Madrid, Bilbao y Barcelona", *ESADEgeo Position Paper* 6, diciembre, Barcelona.  
\_\_ (2011), "Las economías emergentes y el reequilibrio global: Retos y oportunidades para España", *Fundación de Estudios Financieros*, Papeles de la fundación No. 43, enero. Madrid.
- SOLANA, J. (2015), "El desafío de la nueva ruta de la seda", *Opinión El País*, 7 abril, Madrid.
- SOLER MATUTES, J. (2003), "Experiencias de inversión española en Asia", *Documento CIDOB Asia*, No. 6, diciembre, Barcelona, ISSN: 1696-9987.  
\_\_ (2007), "Triangulación Asia-España-América Latina: una visión desde la empresa", *Documento CIDOB Asia*, No. 14, enero, Barcelona, ISSN: 1697-7688.
- SOTO, A. (2005), "La Triangulación cumple su quinto aniversario", V Jornadas sobre Triangulación, *Casa de América*, 14 y 15 de junio, Madrid.  
\_\_ (2005), "Formas de triangulación en 2005", *Casa Asia*, junio, Madrid.  
\_\_ (2011), "Las estratégicas relaciones entre China y España: reflexiones sobre líderes y personalidades", *Real Instituto Elcano*, ARI No 24, febrero, Madrid.  
\_\_ (2013), "Triangulación España Asia América Latina: ¿mito o realidad?", *Real Instituto Elcano*, ARI No. 15, mayo, Madrid.

- STIGLITZ, J.E. *et al* (2013), "Un nuevo banco de desarrollo para un mundo nuevo", *Project Syndicate*, mayo.
- TEIJELO, C. (2009), "La UE y China: Una relación en busca del equilibrio", *Boletín Económico de ICE, Ejemplar dedicado a China: El socio emergente*, No. 2972, 1 al 15 de septiembre, 21-35.
- TELEFÓNICA (2015), *Perfil de Telefónica T4 2014*, febrero, Madrid.
  - \_\_ (Varios años), *Presentaciones corporativas*, Uso interno.
  - \_\_ (Varios años), *Presentaciones a la Comisión Delegada de Telefónica*, Uso interno.
  - \_\_ (Varios años), *Presentaciones Oficina Asia*, Kick-Off Documents, Uso interno.
- TEMBOURY, M. (2012), "El viaje de vuelta: La expansión de las empresas latinoamericanas", *Real Instituto Elcano*, ARI No. 77, noviembre, Madrid.
- THE BANKER (2013), *Top 1000 World Banks 2012 Summary*, Financial Times, July, United Kingdom.
- UNESA (2012), *Memoria estadística*, Asociación Española de la Industria Eléctrica, Madrid.
- UNIÓN INTERNACIONAL DE TELECOMUNICACIONES (UIT) (2012), *"Medición de la Sociedad de la Información"*, Ginebra.
- UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (UNCTAD) (2013), *World Investment Report 2013. Global Value Chains: Investment and Trade for Development*, Ginebra, Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, Publicación de las Naciones Unidas.
  - \_\_ (2014), *World Investment Report 2014. Investing in the SDGs: An Action Plan*, Ginebra. Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo Publicación de las Naciones Unidas.
  - \_\_ (Varios años), *Global Investment Trends Monitor (Series)*, Ginebra, Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo Publicación de las Naciones Unidas.
- WILHEMY, M. (2008), "América Latina y Asia en 2007: Elementos para un balance interregional", *Anuario Asia-Pacífico 2007*, 81-90.
- WORLD ECONOMIC FORUM (WEF) (2009), *Adapting to the Rise of China: How Can Latin American Companies Succeed?* World Economic Forum, Geneva: Ángel Alonso Arroba, Rolando Avendaño and Julio Estrada.
  - \_\_ (2012), *The Global Competitiveness Report 2012-2013*, World Economic Forum, Geneva.
  - \_\_ (2012), *The Global Information Technology Report 2012*, World Economic Forum, Geneva.

