



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS  
CURSO ACADÉMICO 2015-2016**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**NEGOCIOS Y PROTOCOLO EN CHINA**

**BUSINESS AND PROTOCOL IN CHINA**

TUTOR: Ángel Herrero Crespo

AUTOR: José Carlos Díaz García

Junio, 2016

## ÍNDICE

RESUMEN .....	2
ABSTRACT .....	2
1. INTRODUCCIÓN .....	3
2. ANÁLISIS GENERAL DE CHINA.....	3
2.1 DATOS GENERALES, GEOGRAFÍA Y POBLACIÓN:.....	3
2.2 CULTURA .....	3
2.3 POLÍTICA .....	6
2.4 ECONOMÍA .....	7
2.4.1 Método de estudio y consideraciones a tener en cuenta.....	7
2.4.2 Inversión extranjera .....	8
2.4.3 Crecimiento porcentual del producto interior bruto (PIB) .....	9
2.4.4 Exportaciones de bienes y servicios (% anual de crecimiento) .....	10
2.4.5 Endeudamiento de los gobiernos con respecto a su PIB (% anual) .....	10
2.4.6 Gasto de consumo final de los hogares per cápita. ....	11
2.4.7 Cambio hacia un sistema económico eficiente y competitivo.....	12
2.4.8 El plan quinquenal chino 2016 – 2020. ....	12
2.4.9. Instituto de Comercio Exterior (ICEX):.....	14
2.4.10 Los informes DOING BUSINES .....	15
2.4.11 Empresas occidentales vs Empresas chinas: .....	16
2.4.12 Intervención del Estado en los acuerdos empresariales: caso Boing y Airbus. ....	17
3. EMPRESAS CON POSIBILIDADES EN CHINA.....	18
3.1 ¿CÓMO SON LAS EMPRESAS QUE INVIERTEN EN CHINA? .....	18
3.2 CASO NH HOTEL GROUP, UN EJEMPLO A SEGUIR.....	20
4. PROTOCOLO DE NEGOCIOS EN CHINA .....	20
4.1 RASGOS CULTURALES COMUNES EN LA CULTURA CHINA .....	21
4.1.1 El Confucianismo.....	21
4.1.2 El Taoísmo .....	21
4.1.3 El youyi (amistad) y la colaboración .....	22
4.1.4 El Arte de la Guerra de Sun Tzu.....	22
4.2 ASPECTOS A CONSIDERAR EN EL TRATO CON LOS EMPRESARIOS CHINOS .....	23
4.2.1 No liderar.....	23
4.2.2 Imagen.....	24
4.2.3 El precio .....	24
4.3 NEGOCIACIÓN EN LOS CONTRATOS.....	25
5. CONCLUSIONES .....	25
BIBLIOGRAFIA.....	27

## RESUMEN

Este Trabajo Fin de Grado pretende explicar las causas que han impulsado el desarrollo de la economía China así como acercar al lector a un mejor entendimiento de la cultura China y de las reglas básicas que debemos de observar en nuestras relaciones empresariales con el pueblo chino.

Se intenta acercar a los actuales empresarios y futuros emprendedores a la realidad presente y previsible en un futuro inmediato. El método que se propone para entender un país como es China, es el de establecer comparaciones desde enfoques diferentes y distintos países.

Para profundizar un poco más en la cultura del país se proponen unas actuaciones de protocolo que ayuden a superar las importantes barreras culturales. El TFG también puede ser una herramienta útil para empresarios que no logran competir de manera efectiva o que por la estructura de su negocio no pueden permitir redimensionar su empresa a la baja sino que se ven obligados a crecer.

## ABSTRACT

This final project aims to explain the causes that have driven the development of China's economy and bring the reader to a better understanding of Chinese culture and basic rules that we observe in our business relationships with the Chinese people .

It tries to bring existing entrepreneurs and future entrepreneurs to present and foreseeable reality in the immediate future . The proposed method to understand a country like China, is to make comparisons from different approaches and different countries.

To dig a little deeper into the country's culture of a proposed protocol actions to help overcome major cultural barriers. The TFG can also be a useful tool for entrepreneurs who are unable to compete effectively or by the structure of your business can not afford to resize your company down but are forced to grow.

## 1. INTRODUCCIÓN

China es hoy una gran potencia con relevancia en el escenario político y económico mundial. Los países desarrollados han evolucionado a una velocidad de vértigo desde la Segunda Guerra Mundial y, en la época actual, las capacidades productivas de estos países han sobrepasado las posibilidades de su demanda local.

Esta saturación de mercados obliga a las empresas a buscar otras regiones donde poder dar salida a sus productos. Los destinos más aptos, requieren entre otras variables, una clase media en crecimiento.

China es el país en el que nos vamos a centrar en este TFG porque ostenta ya la mayor clase media del mundo y se prevé que esta magnitud aumente considerablemente.

La internacionalización de las empresas españolas en China presenta grandes retos. Algunos de ellos se tratarán en este TFG. Muchos emprendedores necesitan saber qué tipo de empresas se pueden aventurar en el mercado chino o producir en China; que riesgos conlleva la internacionalización; de qué forma se superan las barreras culturales etc.

En la primera parte del estudio tratamos los aspectos generales del país tales como su cultura, evolución económica etc. Seguido presentamos ejemplos de empresas que se han visto obligadas a instalarse en China. En último lugar abordamos los aspectos culturales que afectan al desarrollo de negocios en China.

## 2. ANÁLISIS GENERAL DE CHINA

### 2.1 DATOS GENERALES, GEOGRAFÍA Y POBLACIÓN:

La República Popular de China ocupa un área de 9,6 millones de km<sup>2</sup>. Es uno de los países más grandes del mundo con una población que supone el 20% de los habitantes del planeta, actualmente supera los 1.300 millones de habitantes. Limita con 14 países y cuenta con 20.000 km de costa bañada por el océano pacífico. Su capital Beijing es un municipio autónomo con más de 14 millones de habitantes.

Aunque en China conviven 55 minorías étnicas, la etnia Han conforma el 93 % de la población. Esta elevada población se ha triplicado en menos de un siglo y forma parte de uno de los problemas a los que se ha tenido que enfrentar el Gobierno desde 1979 donde se implantó la política de hijo único. Recientemente esas políticas han desaparecido para evitar el envejecimiento de la población.

### 2.2 CULTURA

En este apartado se abordará la cultura desde un enfoque comparativo y genérico. En el apartado 4 de protocolo de negocios se tratará más en detalle los rasgos culturales que influyen en las relaciones empresariales pero aquí se pretende abordar la cultura desde un enfoque general.

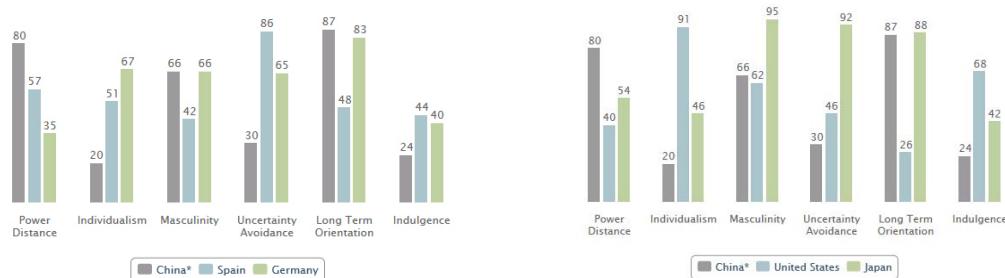
Para comentar las diferencias entre la cultura china y otros tipo de culturas que nos puedan resultar más familiares utilizamos el método Geert Hofstede, influyente

psicólogo social y profesor emérito de la Universidad de Maastricht (The Hofstede Center).

Con este estudio se descubren los efectos que tiene una cultura en los valores de los miembros que la componen y la relación que tienen estos valores con su comportamiento.

El gráfico 1.1 muestra los resultados comparados con países como España, Alemania, Estados Unidos y Japón. La escala se valora de uno a cien y las variables tenidas en cuenta han sido: distancia de poder, individualismo, masculinidad, evasión de incertidumbre, orientación a largo plazo e indulgencia.

GRAFICO 1.1: Comparativa de diversas dimensiones culturales



Fuente: Estudios Geert Hofstede

*La Distancia al poder* explica la actitud de los ciudadanos hacia las desigualdades que dimanan de una distribución desigual. Puntuaciones bajas, como es el caso de Alemania con 35, reflejarían la perspectiva de que la gente debe tener derechos iguales.

En el lado opuesto a Alemania estaría China con una puntuación de 80, que es una de las mayores de todos los países analizados. Los chinos han ido asumiendo las diferencias derivadas de abusos de poder como algo que forma parte de la condición humana. Éstas han sido una constante en su civilización milenaria y por tanto su sociedad lo acepta con más condescendencia que en otros países.

Es cierto que China presenta un valor altísimo en este apartado y que su economía crece más que las occidentales, pero su productividad per cápita es todavía muy baja.

La gran mayoría de estudios concluye que en el futuro, la riqueza del país continuará ganando peso respecto a sus competidores en el mundo, pero esos mismos estudios señalan esta variable como una limitación que tendrán que tratar en momentos en los que se tenga que asumir una posición de liderazgo y apoyarse más en la creatividad y la innovación.

#### *Individualismo vs Colectivismo:*

En este punto se trata el grado en el que el individuo se identifica consigo mismo y con el colectivo al que pertenece.

Estados Unidos, Canadá o Australia son ejemplos de culturas individualistas donde se defiende la idea de que es el individuo el que tiene que cuidar de sí mismo y no depender del estado. China que refleja un valor de 20 entraría en la definición de un país claramente colectivista.

*Masculinidad vs Feminidad:*

Altos niveles en esta dimensión hacen referencia a una gran masculinidad, que se traduce en una propiedad de las sociedades que otorgan más importancia a la competición, logro del éxito y superación personal.

Éste es el caso de Japón (95). Los países como China, Estados Unidos o Alemania puntúan muy parecido (66, 62, 66) y España, con 42 estaría en el lado opuesto al de Japón.

*Evasión de la incertidumbre*

Esta variable explica cómo se afronta la incertidumbre que depara el futuro y cómo tratamos de combatirlo.

Japón (92) es un ejemplo claro de culturas que más se esfuerzan en asegurar el futuro de ahí su alta puntuación. Alemania (65) y Estados Unidos (46) se encuentran sin embargo en un nivel intermedio. Por el contrario debemos destacar el valor tan bajo que presenta China (30). Los chinos tienen gran capacidad de adaptación. Es una cultura llena de contrastes y ambigüedades que deja mucho espacio para una gran capacidad de acción. Es muy pragmática y capaz de adaptarse a los cambios, pero se pueden sentir amenazados por las restricciones que conllevan las leyes, plazos o contratos utilizados en occidente. Un ejemplo claro de contraste y ambigüedad lo encontramos en su lengua, está lleno de sentidos muy ambiguos y difíciles de seguir para nosotros.

*Orientación a Largo Plazo*

Según esta variable se puede determinar qué importancia le da una cultura a la planificación de la vida a largo plazo.

En su día, ésta fue una de las variables que posibilitó la Revolución Industrial. Los empresarios se arriesgaban en negocios en donde el retorno de la inversión se situaba a muy largo plazo.

En el TFG que se presenta, una parte importante del material que se ha utilizado proviene de los estudios de mercado en China que elabora el Instituto de Comercio Exterior (ICEX). Éstos aconsejan una perspectiva del negocio a largo plazo en cualquier segmento que se quiera posicionar una empresa, pero además recomiendan a las instituciones y agrupaciones empresariales una mayor unidad, imagen de marca y visión de futuro. En la actualidad cada vez son más los estudios que apremian a las instituciones a anticiparse a los cambios buscando una orientación a largo plazo.

Países como Japón (88), China (87), Alemania (83) tienen una idea clara de donde están y hacia dónde quieren ir. En China los planes quinquenales diseñan y recogen estrategias para luego establecer objetivos de crecimiento que se promueven con reformas. Estos planes quinquenales son públicos y ofrecen una hoja de ruta a seguir para el conjunto del país. Las empresas, el gobierno y los ciudadanos tienen más seguridad y fiabilidad en la toma de decisiones y con el tiempo se pueden estudiar desviaciones y corregir errores.

Éste apartado es relevante porque aquí encontramos países muy avanzados y otros como China que consideramos en vías de desarrollo pero que en este sentido nos llevan una gran ventaja. Como se verá más adelante, la necesidad de mejorar considerablemente en este aspecto afecta a todo el país. Un ejemplo que podríamos señalar sería el de los vinos españoles. Los convenios que han alcanzado Chile o

Australia con China, afectan negativamente nuestro sector vinícola por tener que soportar una mayor carga arancelaria.

*Indulgencia:*

Hasta qué punto la gente intenta controlar sus deseos e impulsos.

China (24) y Alemania (40) presentan valores bajos, sobre todo si los comparamos con el de Estados Unidos (68) en donde las ideas de libertad impulsan al individuo a perseguir su propia realización personal.

En China la sociedad es mucho más contenida. Se educa al individuo para que viva en armonía con su país y a que no superponga los intereses del Estado y la familia a los personales.

## 2.3 POLÍTICA

China es un Estado Socialista desde 1.949. Tiene un partido único en el poder que es el Partido Comunista con aproximadamente 70 millones de afiliados lo que representa un pequeño porcentaje respecto a la población total, sin embargo el partido está presente en todos los ámbitos de la sociedad y por ello las empresas deben de tener siempre en consideración el aspecto político a la hora de entender el país, establecer relaciones con la administración o con empresas chinas. Si en este trabajo aparecen alusiones de carácter político es porque entendemos que son necesarias y que no se deben separar de los aspectos económicos.

*Unidad:*

Los chinos poseen un fuerte sentimiento de unidad. Pueden disentir en el tipo de gobierno pero uno de los valores más importantes es el de unidad. En su dilatada historia el pueblo chino se ha visto obligado a trabajar en conjunto para defenderse de otros pueblos. Un ejemplo es la construcción de la Muralla China.

Las altitudes que se dan en la cordillera del Himalaya han dotado de un sistema fluvial que proporciona tierras muy fértiles en muchas zonas de China y deltas como el del Río Amarillo, Yangtsé y río de las Perlas. El problema de estos ríos es que como nacen en zonas tan altas, en épocas de lluvias la fuerza con la que discurre el agua provoca desbordamientos que destruirían aldeas enteras. Las construcciones de sistemas de canalización requerían esfuerzos de mano de obra de todo el país y los mejores avances en ingeniería.

Estos son algunos ejemplos históricos que han empujado al pueblo chino a desarrollar un sentido más colectivo que individualista.

*Estado-civilización vs estado-nación*

Este concepto de estado-civilización es jerárquicamente superior al de nación-estado. En la unificación alemana un sistema absorbió al otro, pero eso no ha sido así cuando Hong Kong pasó a formar parte de China. El país, por sus grandes dimensiones está obligado a respetar las realidades de los estados que lo conforman, pero los chinos, en una inmensa mayoría se sienten parte de China.

El concepto de estado-nación estaría más ligado a ese ejemplo que hemos puesto de la unificación alemana donde se intenta consensuar un sistema que prevalezca sobre las regiones que componen el estado. En China podemos encontrar diferentes sistemas según las regiones que estudiemos.

*Partido político Chino:*

Según la Constitución de 4 de diciembre de 1982, la República Popular China se define como un Estado multinacional unitario, fundado conjuntamente por las diversas nacionalidades del pueblo de todo el país. Se gobierna por el Partido Comunista de China desde 1949 y la ideología es de base marxista-leninista continuada por el pensamiento de Mao.

Desde 1978 el Partido ha permitido un aperturismo económico apoyándose en reformas económicas que han incluido la privatización de muchas empresas estatales.

Aunque tradicionalmente los países comunistas se han visto sobrepasados por los resultados de las democracias occidentales, China ha conseguido elevados porcentajes de crecimiento gracias a sus reformas y otros factores, que por lo menos en lo que respecta al crecimiento económico, han intervenido en el mismo sentido.

El hecho de operar con un único partido político le permite reaccionar mucho más rápido a los cambios que se dan en el entorno económico y social, algo que en las democracias muchas veces es difícil por la falta de consenso en temas sensibles y donde las propuestas obligan a unos sectores de la población más que a otros.

Otra ventaja vital es la planificación a largo plazo. La globalización ha redimensionado el tamaño de los mercados. Cualquier cambio de dirección en una economía requiere más tiempo y en países con democracias los cambios de gobierno hacen que muchos proyectos se sustituyan por otros que no llegan ni siquiera a cobrar vida. En el caso de China, los trabajadores tienen menos protección social y legal si los comparamos con las economías occidentales.

Las críticas que soporta el gobierno chino a nivel internacional están dirigidas a la corrupción que hay dentro del Partido y que éste ha reconocido. Actualmente invierte muchos recursos en intentar erradicar las malas prácticas. Éste es un tema sensible que provoca numerosas protestas en el país.

Otros comentarios negativos hacia el Partido están relacionados con la libertad de expresión, vulneración de los Derechos Humanos, y contaminación del medio ambiente, aunque son denuncias más de tipo social y que afectan a la opinión pública. Muchas empresas extranjeras que se instalan en China no adquieren su competitividad por innovaciones en su producto sino por las ventajas que obtienen al producir en una economía que no ha completado todas las etapas de desarrollo que hemos experimentado en los países occidentales.

Por los motivos que exponemos en este punto China tiene buenas herramientas para competir con cualquier país del mundo y continuar esta supremacía en el tiempo, pero la mayoría de estudios señalan que las cuestiones en materia de libertades, corrupción, etc. pueden socavar los avances que ha conseguido el país si no se tratan debidamente.

## **2.4 ECONOMÍA**

### **2.4.1 Método de estudio y consideraciones a tener en cuenta.**

Para poder comentar la situación económica de China vamos a comparar las cifras con España, Alemania, Estados Unidos, la Unión Europea y Hong Kong que es una Región Administrativa Especial de la República Popular China y que, aunque comparte la misma Constitución de 1982, tiene un Estatuto que le permite configurar su propia

economía con mucha autonomía. Su economía es de mercado y por su gran analogía con las economías occidentales muchas empresas canalizan su inversión en Asia utilizando Hong Kong como base de operaciones.

Utilizamos los estudios que aparecen en la web del Banco Mundial. Son una herramienta imprescindible que utilizan muchos países para diseñar sus políticas. China también utiliza estas bases de datos para elaborar sus planes quinquenales.

Este TFG busca, entre otras cosas, explicar el fenómeno económico que representa China; Por qué las empresas eligen este país para internacionalizarse y por qué las economías occidentales y sus ciudadanos deben tener en consideración este fenómeno para sus planes de futuro.

Desde ésta óptica, hemos elegido la base de datos de los indicadores mundiales de desarrollo y de las 1.420 variables seleccionamos aproximadamente una veintena de gráficas que informan sobre magnitudes relacionadas con los apartados de política económica, sector financiero, sector privado y comercio, y sector público.

Indicamos esto para que el lector sea consciente de las limitaciones del estudio y de sus posibilidades a la hora de profundizar o ampliar lo expuesto en la web del Banco Mundial.

#### **2.4.2 Inversión extranjera**

Una gráfica por la que nos gustaría empezar es la inversión extranjera directa, entrada neta de capital (balanza de pagos, US\$ a precios actuales). Vemos que después del año 2008 la tendencia en la inversión ya no es hacia los países desarrollados. Las partidas destinadas a Estados Unidos o la Unión Europea tienden a descender hasta alcanzar mínimos en el año 2014.

TABLA 2.1: Inversión extranjera directa, entrada neta de capital (balanza de pagos, US\$ a precios actuales)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
China	133,3	156,2	171,5	131,1	243,7	280,1	241,2	290,9	289,1
España	33	73,8	79,6	13,5	41	31,8	24,9	45,1	34,2
Alemania	87,4	50,8	30,9	56,7	86,1	97,5	54,7	59	8,4
USA	294,3	340,1	332,7	153,8	259,3	257,4	232	287,2	131,8
Hong Kong	44,9	62,1	67	54,3	82,7	96,1	74,9	76,9	116
Unión Europea	1.071,8	1.626,6	1.075,4	445,3	565,1	865,5	619,8	567,1	314,7

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de datos del Banco Mundial (Marzo 2016) *Datos en miles de millones de dólares*.

Vemos cómo en el caso de China cada vez son mayores las entradas y muchas inversiones se localizan en Hong Kong (Región Administrativa Especial), de hecho las entradas de capital en inversión extranjera directa llegan a copar el 39.9 % del PIB de Hong Kong.

TABLA 2.2: Inversión extranjera directa, *salida de capital* (balanza de pagos, US\$ a precios actuales)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
China	23,9	17,2	56,7	43,9	58	48,4	65	73	80,4
España	105,3	146,7	75,7	15,9	37,8	45	-2,5	25,9	46,1
Alemania	147,9	140,7	98	99,7	146,7	107,8	100,3	70,1	118,7
USA	296,1	532,9	351,7	313,7	354,6	440,4	377,9	399,2	357,2
Hong Kong	47,6	67,9	57,1	57,9	98,4	95,9	88,1	83,3	140,9
Unión Europea	1.415	2.171,4	1.645,1	679,5	871,8	1.300,4	994,1	1.010,4	466,2

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de datos del Banco Mundial (Marzo 2016). *Datos en miles de millones de dólares.*

Si comparamos la tabla 2.1 con la tabla 2.2 vemos como en la Unión Europea los inversores en el 2007 recogen beneficios de años de bonanza invirtiendo en la Unión Europea pero a partir del 2008 la situación gira bruscamente como se aprecia en especial en el año 2013 donde se retiran 1.010 mil millones y tan solo invierten 567 mil millones.

A primera vista todo apunta a un severo cambio en las políticas de inversión. El dinero de las empresas ya no fluye mayormente a las economías desarrolladas sino que ve más oportunidades en los países en vías de desarrollo.

En las siguientes variables a estudiar encontraremos algunas razones que expliquen por qué aquellas economías de los países en vías de desarrollo han desviado por completo la atención de los inversionistas.

#### 2.4.3 Crecimiento porcentual del producto interior bruto (PIB)

TABLA 2.3: Producto Interior Bruto (% anual).

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
China	12,7	14,2	9,6	9,2	10,6	9,5	7,8	7,7	7,3
España	4,2	3,8	1,1	-3,6	0	-1	-2,6	-1,7	1,4
Alemania	3,7	3,3	1,1	-5,6	4,1	3,7	0,4	0,3	1,6
USA	2,7	1,8	-0,3	-2,8	2,5	1,6	2,3	2,2	2,4
Hong Kong	7	6,5	2,1	-2,5	6,8	4,8	1,7	3,1	2,5
Unión Europea	3,3	3,1	0,5	-4,4	2,1	1,8	-0,4	0,2	1,4

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de datos del Banco Mundial (Marzo 2016)

La tabla 2.3 que revela los datos de crecimiento del PIB anual muestra que aunque el crecimiento de China es en el periodo 2014 (7,3 %) la mitad del 2007 (14,2%), todavía es cinco puntos superior a la media de la Unión Europea o España.

#### 2.4.4 Exportaciones de bienes y servicios (% anual de crecimiento)

TABLA 2.4: Exportaciones de bienes y servicios (% anual).

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
China	35,1	22,2	9,5	-10,2	27,7	10,3	7	8,7	4
España	4,9	8,3	-0,8	-11	9,4	7,4	1,1	4,3	5,1
Alemania	12,3	9,3	1,9	-14,3	14,5	8,3	2,8	1,6	4
USA	9	9,3	5,7	-8,8	11,9	6,9	3,4	2,8	3,4
Hong Kong	9,4	8,4	2,5	-10	16,8	3,9	1,9	6,2	0,8
Unión Europea	9,5	6,2	1,4	-11,9	10,6	6,6	2,3	2,1	4,1

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de datos del Banco Mundial (Marzo 2016).

Hasta el 2007 China estaba creciendo con un modelo económico basado en las exportaciones como vemos en la Tabla 2.4 relativas al crecimiento porcentual anual de las exportaciones de bienes y servicios. Debido a la recesión económica del periodo 2007 a 2008, en el ejercicio 2009 el crecimiento de las exportaciones de bienes y servicios es de un -10,2 %, aunque llama la atención la rápida recuperación que se produce en el 2010 con un 27,7 %.

Para lograr este impulso el gobierno chino ha sabido reaccionar a tiempo y tomar una serie de medidas, que en su caso, han podido amortiguar el impacto ocasionado por la crisis financiera del 2007. Muchos los gobiernos han utilizado políticas de estímulo intentando frenar la recesión aumentando el gasto.

#### 2.4.5 Endeudamiento de los gobiernos con respecto a su PIB (% anual)

Las medidas de estímulo que toman los países tienen repercusión en el endeudamiento de los gobiernos con respecto a su Producto Interior Bruto (PIB). Se puede apreciar que en algunos casos los incrementos del endeudamiento se han disparado.

TABLA 2.5: Endeudamiento de los gobiernos con respecto al PIB(% anual).

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
China	31,5	34,6	31,6	36,1	36	35,6	37	39,4	41,1
España	38,9	35,5	39,4	52,7	60,1	69,5	85,4	93,7	99,3
Alemania	66,4	63,6	65	72,5	81	78,4	79,6	77,2	74,7
USA	63,9	64,8	76	87,1	95,2	99,4	100,8	101,2	103
Hong Kong	31	30,8	28,7	31,2	35,5	34,8	34,2	33,8	32
Unión Europea	67,3	64,9	68,5	78,3	83,8	86	89,3	91,1	92

Fuente disponible en: [www.tradingeconomics.com](http://www.tradingeconomics.com) (marzo 2016)

Si comparamos estos datos con los de crecimiento del PIB, de la tabla número 2.3. podemos concluir que los esfuerzos de los gobiernos de los países occidentales no han logrado los resultados esperados a la hora impulsar sus economías. Ahora, además de los problemas que se plantean en el futuro se tiene que añadir el coste del endeudamiento de las economías.

Éste es uno de los problemas más graves que se deben atajar porque un país capaz de generar una cantidad determinada de riqueza, no podrá beneficiarse de la misma si se ve obligado a destinar esos recursos al pago de compromisos adquiridos

previamente. Por eso el elevado endeudamiento limita el desarrollo de las economías y dificulta la llegada de inversión extranjera.

Vemos ahora desde otro enfoque cómo se ha traducido ese endeudamiento en diferentes tablas.

#### **2.4.6 Gasto de consumo final de los hogares per cápita.**

En la tabla 2.6. se detalla el gasto anual en dólares (referenciado a 2005) que dedica de media cada hogar a la compra de bienes y servicios, incluyendo bienes duraderos como lavadoras, ordenadores, coches etc.

TABLA 2.6.: Gasto de consumo final de los hogares *per cápita* (US\$ a precios constantes 2005).

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
China	739	812	875	953	1.025	1.133	1.222	1.308	1.420
España	15.604	15.818	15.466	14.775	14.744	14.346	13.834	13.454	13.651
Alemania	20.358	20.385	20.545	20.629	20.737	21.012	21.575	21.262	21.769
USA	30.369	30.755	30.361	29.615	29.933	30.377	30.586	30.872	31.469
Hong Kong	16.147	17.394	17.618	17.612	18.552	19.974	20.552	21.403	21.921
Unión Europea	16.884	17.215	17.215	16.904	16.990	16.982	16.911	16.803	17.019

Fuente: Base de datos del Banco Mundial (marzo 2016)

El gasto per cápita de los hogares en China es muy reducido si lo comparamos con la media de la Unión Europea, pero vemos que se ha doblado en ocho años. Este crecimiento indica que de una población de casi 1.400 millones de habitantes, cada vez es mayor el número de personas que pueden pasar de consumir artículos de primera necesidad a demandar un tipo de productos que mejoren su calidad de vida.

TABLA 2.7.: Gasto de consumo final de los hogares (US\$ a precios constantes 2005).

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
China	968,9	1.070,1	1.158,6	1.268	1.371,7	1.522,8	1.650,4	1.774,8	1.936,8
España	692,8	715,4	710,7	685	686,7	670,6	647	627,2	634,5
Alemania	1.677	1.677	1.687	1.689,5	1.695,8	1.718,7	1.735,1	1.746,3	1.762,6
USA	9.061,6	9.264,4	9.232,7	9.084,9	9.259,6	9.469,1	9.607,3	9.770,8	10.034,0
Hong Kong	110,7	120,3	122,6	122,8	130,3	141,2	147	153,8	158,7
Unión Europea	8.409,3	8.606	8.638,7	8.508,1	8.570,1	8.584,9	8.541,5	8.535,9	8.645

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de datos del Banco Mundial (Marzo 2016). Datos expresados en *miles de millones de dólares*.

En la Tabla 2.7. vemos que en China el consumo final de los hogares ha aumentado en aproximadamente *un billón (europeos) de dólares*. Éste es un motivo muy importante de la internacionalización de tantas empresas. En ocho años las empresas han tenido un mercado adicional en China de *billones (europeos) de dólares* para ofrecer bienes y servicios mientras que en los países con menos crecimiento en el consumo de los hogares las empresas locales tienen que disputarse menos mercado. La dimensión de muchas empresas no se puede permitir facturar menos y la dificultad en el acceso al crédito por estar ya muy endeudadas hace que unas no puedan continuar su actividad y que otras tengan que perseguir estos nuevos mercados que aparecen en esta tabla.

#### **2.4.7 Cambio hacia un sistema económico eficiente y competitivo**

Hasta ahora los gráficos que hemos presentado, comprendían una franja temporal que se extendía desde el 2006 al 2014. Hemos podido comparar los ejercicios de 2006, 2007 que reflejan máximos que se corresponden con una etapa económica de bonanza, con los ejercicios del 2008 al 2014 en donde las economías occidentales han intentado resistir los efectos de la recesión.

Como el endeudamiento que han padecido los gobiernos no ha cosechado los resultados esperados y las políticas de austeridad tampoco consiguen corregir estos desequilibrios macroeconómicos, los gobiernos se están viendo obligados a dar un giro completo a sus medidas económicas.

No se pueden conocer cómo serán las cifras de las magnitudes que se han presentado en los años sucesivos, pero las empresas necesitan hacer estimaciones lo más ajustadas posibles para elaborar sus estrategias.

En la conferencia de prensa de Kiev de 7 de abril de 2016, el nuevo informe del Banco Mundial sobre el impacto de China en las economías de Europa y Asia Central señala una desaceleración de la economía China que se puede traducir en oportunidades para las empresas de los países europeos y de Asia central siempre y cuando “se tomen las medidas políticas, fiscales y monetarias que impiden el crecimiento”.

Los datos objetivos que revela el informe son que el crecimiento del PIB de Europa oriental y Asia central para el 2016 sea prácticamente nulo y en el caso de la Unión Europea y los Balcanes occidentales la previsión es de un 1,8 %.

Las medidas que el vicepresidente del Banco Mundial, Cyril Muller, acaba de presentar para mejorar el crecimiento de las economías y que declara, “se deben de tomar con carácter de urgencia”, señalan un cambio radical en la forma de entender la economía y la evolución de la sociedad.

Lo que se propone es que se tomen medidas que “desvíen recursos de bienes no comerciables hacia bienes comerciables”. Lo que se quiere decir es que ya no se puede concebir una sociedad con un bienestar social a menos que se cree una estructura de empresas internacionalmente competitivas que sostenga este estado de bienestar.

Este cambio de modelo a un sistema eficiente se explica con más detalle en la conferencia Santiago Niño Becerra & Eduard Punset.

Aunque las recomendaciones no son nada populares se piensa que se deben exponer abiertamente para que las empresas puedan dirigir sus esfuerzos en la dirección correcta.

#### **2.4.8 El plan quinquenal chino 2016 – 2020.**

Los planes quinquenales que recogen las reformas económicas que pretende impulsar el gobierno Chino son una referencia imprescindible para las empresas que quieran internacionalizarse y para los gobiernos o instituciones como el Banco Mundial.

En el plan quinquenal chino 2016-2020 se proponen unos objetivos que, de alcanzarse, afectarán a las demás economías mundiales.

Una vez más, debemos señalar que China es un país especial porque algunas de sus características lo retratan como un país en vías de desarrollo como las cuestiones relacionadas como los derechos humanos, medio ambiente etc, pero en otras parcelas supera con creces a los países más avanzados. Aquí tenemos un ejemplo. En este plan quinquenal se presenta con claridad la dirección en la que se quiere avanzar en los siguientes cinco años y aunque los proyectos son ambiciosos el país es capaz de coordinar a toda la población e instituciones para alcanzar esos objetivos.

Esta idea de planificación sí existe en la Unión Europea. Se sabe dónde se quiere llegar pero sus estados miembros no logran el consenso para alcanzar esos objetivos y en otros estados como el Reino Unido ni si quiera saben si quieren o no seguir formando parte de la Unión Europea.

Esta división acentúa las diferencias entre China y el resto de las economías occidentales.

En un comunicado suscrito por el presidente chino Xi Jinping se ha planteado que China va a crecer anualmente por encima del 6,5% en los próximos cinco años, como mínimo, para duplicar en el 2020 el Producto Interior Bruto (PIB) per cápita que había en el 2010. Si en la Unión Europea se crece a razón de 1,8 % las economías se distanciarán.

Otro objetivo es duplicar el número de robots en la industria para hacerla más competitiva y reforzar la cualificación de la mano de obra. Para ello, la mejora en la coordinación entre Universidades y empresas resulta indispensable.

Para contrarrestar el efecto de la progresiva falta de competitividad que suponen las mejoras salariales de los trabajadores Chinos, el país intenta absorber el máximo conocimiento de las empresas extranjeras. Ello unido a una mejor inversión en Investigación y desarrollo está mejorando los resultados en ingresos por patentes.

TABLA 2.8. Entradas por el uso de propiedad intelectual, *recibos* (balanza de pagos, US\$ a precios actuales). datos en *millones de dólares* a precios actuales

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
China	205	343	571	430	831	743	1.044	887	676
España	"	"	"	"	"	"	"	1.175	1.437
Alemania	5.160	6.309	7.336	7.208	8.279	10.717	10.262	13.114	13.797
USA	83.550	97.802	102.126	98.406	107.522	123.334	124.439	127.927	130.361
Hong Kong	259	358	380	383	400	459	520	574	"
Unión Europea	61.037	75.247	85.818	81.920	86.594	97.192	94.871	102.939	116.615

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de datos del Banco Mundial (marzo de 2016)

Esta tabla refleja las entradas a los países por los cargos que hacen sus empresas residentes en concepto de derechos de patentes, copyrights, procesos industriales, franquicias etc. Se considera importante porque en todos los estudios se señala la importancia de la modernización de las infraestructuras, y por el I+D+i. Si comparamos la evolución de las entradas con los pagos de la tabla siguiente, vemos que un país que está acertando en su política de calidad y valor añadido sería Alemania.

TABLA 2.9. Cargos por el uso de propiedad intelectual, pagos (balanza de pagos, US\$ a precios actuales). datos en *millones de dólares* a precios actuales

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
China	6.634	8.192	10.319	11.065	13.040	14.706	17.749	21.033	22.614
España	..	..	..	..	..	..	..	4.514	4.473
Alemania	7.081	7.501	8.633	7.003	7.117	7.400	6.377	8.425	8.122
USA	25.038	26.479	29.623	31.297	32.551	36.088	38.660	38.999	42.124
Hong Kong	1.357	1.504	1.610	1.700	1.978	2.009	2.019	2.027	..
Unión Europea	85.665	95.741	127.004	116.074	119.933	131.425	127.553	145.571	175.581

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de datos del Banco Mundial (Marzo 2016)

#### 2.4.9 Instituto de Comercio Exterior (ICEX):

El Instituto de Comercio Exterior (ICEX) proporciona un gran apoyo para los empresarios que necesiten evaluar una posible la expansión de su negocio hacia otros mercados.

Este TFG se apoya en muchas recomendaciones y estudios de mercado chino elaborados por el ICEX, como el de la Internacionalización del Vino, o el mercado de los Lácteos, el Aceite de Oliva, el mercado de la Automatización en China (estudios de mercado del ICEX).

Todos los estudios son de muy buena calidad. Cada uno tiene sus particularidades pero haciendo un ejercicio de abstracción nos gustaría señalar algunas conclusiones comunes a todos los estudios de mercado:

- En todos los estudios se subraya la importancia que tiene la gran masa de población que se va sumando a una clase media que cada vez tiene más capacidad para el consumo.
- Siempre se recomienda profundizar en el estudio de la cultura porque la sociedad es muy diferente de la nuestra. Se debe contar con una plantilla muy especializada y con competencia y capacidad negociadora en la empresa.
- Las negociaciones son largas y hay que abordarlas con mucha paciencia. Los negociadores chinos otorgan mucha importancia a las relaciones personales.
- Cualquier organismo gubernamental o asociación que respalde a la empresa española así como la participación de las en las ferias comerciales chinas mejoran bastante la imagen de la empresa.
- El registro de la marca es fundamental y prioritario antes iniciar cualquier otra gestión.
- La aceptación de los productos occidentales se percibe como de una mayor calidad aunque en ocasiones la carga arancelaria encarece el producto considerablemente de ahí que la cooperación de las empresas con las autoridades españolas facilite mucho la competitividad de nuestros productos. En este aspecto, gobiernos como los de Australia o Chile nos sacan mucha ventaja porque han conseguido firmar acuerdos que afectan a algunos sectores de empresas españolas.

- Nuestro proyecto no se debe limitar a nuestro negocio sino que ha de incorporar algún tipo de beneficio a la comunidad donde la empresa se plantea localizar.
- Aunque nuestro producto sea percibido como producto de calidad es muy importante adaptarlo a las características del consumidor tanto en sabor como en el envase, etiqueta etc.
- La consideración de lo pactado en los contratos no es la misma que en nuestra sociedad. Se debe estar preparado a renegociar en ocasiones posteriores. Para un mayor asesoramiento en temas legales se puede contar con la ayuda de las oficinas económicas y comerciales de las embajadas españolas (OFECCOMES).

#### 2.4.10 Los informes DOING BUSINES

Los informes Doing Business realizan comparativas entre diferentes países en base a distintos indicadores como el tiempo de apertura de una empresa, la obtención de permisos de construcción, obtención de electricidad etc.

Es recomendable echar un vistazo para hacernos una idea del tiempo aproximado que le puede llevar a una empresa el empezar a funcionar.

De estos informes hemos extraído un mapa donde aparecen las mejores regiones para vender nuestros productos.

Figura: 2.1: Regiones atractivas para la venta de productos occidentales



Fuente: Base de datos Doing Business

En Shanghái, Pekín, Zhejiang, Cantón, Tianjin, Jiangsu y Fujian encontramos las siete regiones donde se concentra más del 40% del consumo total del país.

En las llamadas ciudades de Tier 1, que son las ciudades con más población y multiculturalidad podemos testear la aceptación de nuestros productos. Se puede encontrar una mayor concentración de rentas altas. En estas zonas el cliente está más familiarizado con las costumbres occidentales que en las regiones del centro o del oeste.

En el caso de la localización de la planta productiva las empresas se dispersan según la actividad que desempeñen. Encontraremos regiones especializadas en el sector

textil, metalúrgico etc. Los alrededores de Shenzhen sería un ejemplo de localización para implantar una empresa relacionada con la telefonía móvil.

#### **2.4.11 Empresas occidentales vs Empresas chinas:**

##### *Recursos Humanos y Tecnología*

En algunos países occidentales, para competir con las empresas asiáticas, muchas empresas han basado su estrategia en el abaratamiento sistemático de la mano de obra. Ésta ha sido una estrategia que hoy se considera fallida porque por esa vía es imposible llegar a niveles de empresas chinas donde el empleado cobra en algunos trabajos 60 céntimos de dólar al día, sin ninguna cobertura social.

En España, los últimos estudios elaborados por el Consejo General de Economistas de marzo de 2016 señalan una dirección más encaminada a mejorar una competitividad basada en "incorporar conocimiento e innovación en los procesos productivos".

Aquellas partes del proceso productivo que requieren mano de obra poco cualificada son las que terminan por ubicarse en estos países en vías de desarrollo, pero esas zonas tienen también desventajas porque las infraestructuras suelen ser muy pobres.

La tendencia es, como en Estados Unidos y como quiere hacer China, a automatizar todos esos procesos porque los avances tecnológicos actuales van a mejorar la eficiencia de la actual mano de obra barata. Esto se señala en el estudio del mercado de la automatización del ICEX donde se indica que la previsión de la Federación Internacional de Robótica (IFR [www.ifr.org](http://www.ifr.org)) es "que en el 2017 China tenga más robots en operación en sus plantas de producción que cualquier otro país".

Una consecuencia de esta inminente revolución tecnológica será que la cifra que arrojen las cuentas de los libros contables de las empresas en concepto de sueldos y salarios no será determinante en los objetivos estratégicos. Con el tiempo se prestará más importancia al valor añadido que pueda incorporar el empleado cualificado porque el valor que aporte el que desempeñe tareas más básicas será sustituido por la tecnología y amortizado en períodos cada vez más cortos de tiempo.

Ésta es la razón por la que introdujimos las tablas de ingresos por patentes en el apartado económico. Alemania y China ya cuentan con políticas que intentan asimilar la máxima cantidad de talento del extranjero y persiguen generar y mantener más en sus propios países. Muy importante el concepto de mantener y fidelizar ese talento. Parte del progreso tecnológico de Corea del Sur se debe a profesionales japoneses que no estaban bien remunerados en su país y que fueron aprovechados por empresas coreanas.

##### *Know How y competencia entre empresas a cambio de cuota de mercado*

China es muy consciente su la posición en el escenario económico mundial. Sabe que muchas empresas necesitan expandirse para sobrevivir y que encuentran posibilidades en el mercado chino. Posibilidades que hemos traducido a cifras en el apartado económico.

Una forma de obtener ventaja de esta situación es cediendo parte de sus mercados a cambio de los conocimientos que poseen las empresas extranjeras. El objetivo de

dotar a las empresas de un mayor valor es muy costoso y difícil de alcanzar pero una vez conseguido, aporta grandes beneficios y barreras para otros competidores.

Cuando una empresa consigue una ventaja que la sitúa en una posición de liderazgo, la forma más cómoda que tiene la competencia para asimilar esos conocimientos es mediante la asociación de empresas, fusiones... y China lo está logrando ofreciendo a cambio cuota de mercado. Una vez asimilado este Know How, las empresas nativas se encuentran en muy buena disposición para progresar en sus países porque tienen un mayor conocimiento del cliente al que se le pretende vender.

En esta parte del TFG vamos a empezar a comentar los conceptos con ejemplos reales para que explicar las ideas desde un enfoque inductivo.

#### **2.4.12 Intervención del Estado en los acuerdos empresariales: caso Boing y Airbus.**

La apuesta china por evolucionar su sector servicios no quiere originar las debilidades que han terminado padeciendo tantos países desarrollados en el sector industrial, es decir, se pretende avanzar pero en todos los sectores y no que el avance de unas actividades reste competitividad a otras.

China está siendo capaz de aprovechar las necesidades de expansión de las empresas occidentales explotando ventajosamente el método que comentamos a continuación.

Las empresas de apalancamientos elevados y las obligadas a ofrecer unos resultados anuales a los accionistas, muchas veces no se pueden plantear estrategias a largo plazo que fortalezcan la competitividad de la empresa en el tiempo.

En el caso de la empresa americana Boing Co. el acuerdo al que se llega en septiembre de 2015 con la estatal China Comac, le permite vender 300 aviones en China. El presidente de China Xin Jinping visitó las instalaciones de la planta de Boing cerca de Seattle, y se consiguió que Boing se comprometiera a abrir una planta en China para producir el avión que más éxito de ventas tenía en los Estados Unidos, que es el 737 Jetliner.

En todos estos acuerdos, el papel del Estado Chino es muy importante, y su intervención persigue mejorar los intereses del país. Las negociaciones que pactan las empresas deben contribuir a mejorar el desarrollo que queda plasmado en los planes quinqueniales gubernamentales y que son de referencia para el conjunto de las instituciones y así avanzar en una misma dirección.

En las economías occidentales predomina la idea de la no intervención del estado en los mercados. En los últimos años la confianza en la autorregulación de los mercados ha dejado fisuras que han sabido aprovechar otros países como China o la India.

En las fechas en las que se llevó a cabo la negociación con Boing, el gobierno chino alcanza a su vez un acuerdo con Airbus que es la competencia directa de Boing. (PARK, K. Y ROTHMAN, A. Bloomberg. 2015. [sitio web])

Si comparamos las fechas de los acuerdos y las cifras que se manejan vemos muchas similitudes.

En el acuerdo se establece un primer pedido de 170 aviones que se firma entre el primer ministro chino y Ángela Merkel e incluye la construcción de una planta en China para producir el avión A330s.

Con esta estrategia el gobierno chino consigue aprovechar en su beneficio la rivalidad entre las empresas extranjeras y extender esa ganancia al conjunto del país.

A una escala más pequeña esta práctica se da también en las negociaciones chinas. En muchas ocasiones las empresas chinas propician el encuentro con las empresas extranjeras de forma que cuando una de éstas exponen sus productos en la sala de reuniones, al finalizar se encuentran con sus más directos competidores.

### **3. EMPRESAS CON POSIBILIDADES EN CHINA**

#### **3.1 ¿CÓMO SON LAS EMPRESAS QUE INVIERTEN EN CHINA?**

En China invierten actualmente empresas multinacionales, medianas e incluso pequeños empresarios. Al país le interesa abrir las puertas a las empresas extranjeras porque ayudan a absorber el desempleo y reciben inversión extranjera además de todas las mejoras tecnológicas.

La tendencia de los países desarrollados es desarrollar su economía en el sector servicios. Según datos disponibles en Cinco Días “Los expertos piden medidas para reindustrializar España” (Molina, C. 2016. sitio web), en el caso de España el sector servicios contribuye en más de dos tercios del PIB y la industria sólo un 15,5 un dato éste último que empieza a preocupar porque es inferior al objetivo fijado por la Comisión Europea que era del 20%.

El dato tan bajo en la industria se debe entre otras causas a las reconversiones y deslocalizaciones de las empresas a otros países en vías de desarrollo donde es más barato producir, se tienen mejores oportunidades para dar salida a los productos, las leyes son más permisivas en materia de medio ambiente etc.

En el documental "China o Bust" de Sky Vision Documentary (4 septiembre 2013) se exponen tres casos diferentes de empresarios británicos que alcanzan el éxito en China. En los tres casos los empresarios se ven obligados a asociarse con chinos porque el sistema no ofrece un respaldo jurídico, ni ayuda por parte de la administración que garantice la ejecución y desarrollo del proyecto empresarial de forma autónoma. Sin embargo, a pesar de que ninguno de los protagonistas dominan el idioma chino, ni se esfuerza demasiado por entender la cultura del país, al final todos alcanzan el éxito.

A continuación utilizaremos tres casos concretos, para que otras pequeñas o medianas empresas descubran las motivaciones, problemas y soluciones que se dieron en estos tres ejemplos reales, y que presentan grandes similitudes con las pequeñas y medianas empresas españolas.

- Exclusividad en el producto.

Un perfil que aparece en el documental al que aludimos es el de un empresario que tiene la exclusividad de un producto que ahorra energía en los dispositivos de aire acondicionado. Este empresario se ve obligado a triunfar en China porque es donde más mercado tiene para vender su producto. Tiene que

actuar con mucha prudencia y velocidad, ser generoso con sus socios chinos en el reparto de beneficios, porque en la cadena de intermediarios todos reclaman una parte de las ganancias y si el empresario no coopera porque no quiere o porque su producto no genera el suficiente beneficio, los intermediarios pueden copiar el diseño y la tecnología e implantar el negocio con otra empresa.

- Ahorro en costes y control de la producción en una empresa pequeña.

Otra forma de conseguir competir es filtrando el número de intermediarios en calidad y número. Es la vía que encuentra un fabricante de cocinas de Manchester. Se da cuenta de que si abaratara los costes, él ya tiene su cuota de mercado en el Reino Unido, así que lograría el margen necesario para poder seguir funcionando. En un principio subcontrata todo a empresarios chinos pero muchas veces obtiene el producto con defectos de calidad, así que se dirige a las zonas rurales de China donde puede conseguir una mano de obra más barata y encima los habitantes de la zona cooperan porque las zonas de campesinos están muy castigadas económicamente. Por si esto fuera poco, el empresario consigue en esas zonas acceso directo a los recursos de una cantera y los derechos de explotación de robledales.

A la hora de abordar la fase productiva de grifería, fregaderos etc, encuentra ciudades especializadas en este sector. Muchas de ellas copian los diseños de los artículos de empresas punteras en el sector. Desde el punto de vista legal, las empresas que invierten muchos recursos en mejorar sus diseños, se ven perjudicadas por las copias porque solo pueden ejercer acciones legales si el diseño copiado es exactamente igual. Por ello, la picaresca que se esconde en estas prácticas consiste en modificar ligeramente el diseño que se pretende copiar, o añadiendo algunos detalles extra.

- Deslocalización total de la producción y venta a mayor escala.

Esta es la decisión que debe tomar uno de los mayores fabricantes de cojines de Europa, situado en Liverpool. Tiene que cerrar la fábrica y despedir cientos de empleados porque no puede competir con los precios del mercado chino. Pide dos millones de libras al banco para construir la empresa en Linping, que es una ciudad China especializada en la industria textil. Se busca un socio Chino cediendo el 30% del negocio y juntos construyen todo el negocio.

El empresario tiene que ceder una parte considerable de su negocio a un socio chino que en muchas ocasiones no pone capital, pero que facilita las gestiones con la administración, trabajadores locales y en las relaciones con los clientes chinos.

Cuando una gran parte de la facturación se destina a occidente, los empresarios chinos encuentran muchas más dificultades para llegar a acuerdos de ventas y pierden competitividad por las abultadas diferencias culturales. En la situación de este empresario, cuando empieza a producir, patrocina un evento en Nueva York que reúne a potenciales clientes del sector de Estados Unidos, allí aprovecha la situación para llevar unas muestras de sus productos y consigue un pedido de tres millones de dólares para surtir a un empresario que los distribuirá en mil comercios de Estados Unidos.

### **3.2 CASO NH HOTEL GROUP, UN EJEMPLO A SEGUIR**

De todos los ejemplos que hemos estudiado para la realización de este TFG nos gustaría resaltar uno en donde aparece un equilibrio sostenible en el tiempo y beneficioso para las dos partes implicadas en el acuerdo. Al mismo tiempo el reto profesional que planteamos a continuación puede aventajar al resto de su competencia por las mejoras en la calidad del servicio que se puedan alcanzar con una buena colaboración. (Europa press. NH Hotel Group prevé desembarcar en China a partir de 2015 de la mano de HNA. [sitio web])

A través de una joint venture NH Hoteles va a conseguir entrar en el mercado chino elevando a un 40% su actual cartera de hoteles. La adaptación de NH al consumidor chino le reportará beneficios en China y en el resto de los hoteles que tenga repartidos en el mundo porque se prevé también que el turista chino sea una importante fuente de ingresos para el resto del sector turístico mundial.

NH ha conseguido implicar en sus proyectos al grupo chino HNA chino por lo que en este proyecto contará con una ayuda que le afianzará su posición en el sector. En esta joint venture, la empresa resultante adquiere más valor que las otras por separado.

Las dos partes se implican con capital y conocimientos en el sector y pueden salir beneficiadas a la hora de acomodar al turista chino en sus viajes al exterior como en el caso de los 2.500 chinos que han viajado en mayo del 2016 a España y para los que se han requerido gestiones que han implicado la contratación de 70 autobuses, 20 aviones y cuatro AVE y 1.650 habitaciones de hotel. (Domingo R., M. ABC Madrid. Magnate chino se trae de vacaciones a 2.500 empleados. 2016. [sitio web])

### **4. PROTOCOLO DE NEGOCIOS EN CHINA**

Uno de los retos de cualquier empresa occidental que mantenga relaciones con China es asimilar su cultura. Sus raíces se remontan a miles de años en el tiempo y en una dirección muy diferente a la occidental. En la mayoría de casos las empresas occidentales intentan imponer su criterio a las chinas y ese enfoque lleva al fracaso cualquier tipo de negociación.

Como hemos mencionado, el progreso en China ha sido impulsado por reformas económicas, pero la mayor parte de los expertos coinciden en admitir que la ideología política, y su cultura permanecerán inmutables en sus aspectos más esenciales. (Jacques, M. Understanding the rise of China. 2010. [sitio web])

Si una empresa, sabe que su producto o servicio es competitivo y a través de sus estudios de mercado entiende que puede posicionarse en el mercado chino, es muy posible que aunque el producto sea de calidad, la empresa tenga que adaptarlo a las características del consumidor y para ese propósito el empresario tendrá que profundizar en la diversidad y pluralidad cultural del país.

Si tuviéramos ya una demanda para nuestro producto en el mercado chino, para establecerse en la zona como ya hemos comentado siempre se puede optar por la fórmula de la mayoría de las empresas que es asociándose con alguien de la zona, pero para construir y mantener estas relaciones en el tiempo y que esas relaciones den el fruto deseado para ambas partes, es imprescindible profundizar en el protocolo de negocios.

Por ese motivo vamos a abordar este tema a continuación distribuyendo los contenidos en los siguientes apartados.

#### **4.1 RASGOS CULTURALES COMUNES EN LA CULTURA CHINA**

Las mayores influencias que afectan a la cultura china provienen del confucionismo, el budismo, taoísmo y más recientemente, la ideología política muy consolidada en el país y que sigue la línea de Marx, Lenin y Mao. Esta última, intentó sin éxito durante muchos años desplazar las antiguas corrientes de pensamiento con la intención de implantar completamente su forma esencialmente marxista de entender la sociedad. Su máxima expresión se produjo en la llamada Gran Revolución Cultural entre 1966 y 1976, en donde se persiguió en todo el país cualquier tipo de movimiento cultural tildado de antirrevolucionario.

Con la muerte del dirigente Mao y la llegada al poder de Deng Xiao Ping en 1976 al país, se produjeron una serie de reformas que permitieron a China formar parte de organismos mundiales como la Organización Mundial de Comercio.

A la hora de establecer nuestras negociaciones deberemos considerar:

##### **4.1.1 El Confucionismo**

Del confucionismo, se han ido transmitiendo desde hace 2.500 años, unas ideas de moralidad y aprendizaje continuo durante toda la vida; se presta mucha importancia a la jerarquía en las relaciones personales en donde cada persona tiene unas responsabilidades asignadas en función de su posición familiar.

Por este motivo se recomienda encarecidamente que las empresas occidentales que comiencen las relaciones en China envíen personal muy cualificado en la empresa y con poderes suficientes para iniciar además de la negociación principal la personal que es la que debe ser siempre prioritaria.

Para evaluar el fracaso que empezó teniendo Microsoft en sus primeras etapas en China, Bill Gates encargó un estudio (Kirkpatrick, D. Fortune Global 500. How Microsoft conquered China. 2007. [sitio web]) que concluyó con las siguientes ideas:

- 1.- Los vendedores eran muy agresivos en la venta y muy jóvenes.
- 2.- Falta de un acercamiento colaborativo con el gobierno

##### **4.1.2 El Taoísmo**

El taoísmo expone dos fuerzas que se complementan: el yin y el yang; esas fuerzas a su vez se oponen y en su conjunto forman el todo. Esta filosofía persigue el equilibrio y la armonía en la vida y no se esfuerza por llegar a la explicación última de las cosas porque la verdad absoluta es incognoscible.

Desde el punto de vista occidental, estos postulados suponen puntos de partida sin firme que no conducen a ninguna conclusión refutable científicamente. La respuesta de los taoístas es la misma. Que por la vía científica no se han llegado a responder las cuestiones más importantes ni a lograr una sociedad estable y en armonía con la naturaleza.

Valores como el respeto mutuo, la confianza, la equidad en el reparto del beneficio, y el protocolo tienen sus raíces más profundas en el taoísmo.

En este TFG lo que más nos interesa es explicar qué significado tiene esto a la hora de tratar con un empresario chino o una negociación.

#### **4.1.3 El youyi (amistad) y la colaboración**

A la hora de hacer negocios en China, las relaciones humanas se anteponen a los negocios. Romper este principio significa un fracaso garantizado. Un ejemplo del éxito en las relaciones comerciales es el de Microsoft. En la primavera del año 2006, el entonces presidente de China Hu Jintao dijo a Gates: "You are a friend to the Chinese people, and I am a friend of Microsoft. Every morning I go to my office and use your software". Bill Gates consiguió afianzar una relación personal para después lograr una de tipo profesional.

#### **4.1.4 El Arte de la Guerra de Sun Tzu**

El Arte de la Guerra de Sun Tzu está fechado aproximadamente en el año 500 a.C. y el Arte Secreto de la Guerra, también llamado "Las 36 Estratagemas", es una obra mucho más reciente, de unos 300 años de antigüedad y de escritor anónimo.

Son obras imprescindibles para entender las técnicas de negociación chinas. empleadas en multitud de relaciones profesionales a nivel político, empresarial o simplemente en las relaciones humanas. En la actualidad podemos encontrar mucha bibliografía basada en estas obras para aplicarla a la negociación bursátil, política o marketing. (Servia, F. El arte de la Guerra llevado al terreno empresarial. 2011. [sitio web])

El desarrollo de países como China o la India a al escenario político y económico mundial suponen grandes oportunidades para las empresas porque de repente de dan las condiciones para que a una gran parte de la población mundial se la puedan ofrecer bienes y servicios. Las empresas tienen que diseñar estrategias para llegar a esos mercados. Esas estrategias deben de tener en cuenta a otras competidoras que pretenden lo mismo, que es llegar primero al cliente.

Existe un indudable paralelismo en las estrategias que se detallan en estos tratados militares y las fórmulas que se utilizan en las empresas para competir o en escenarios políticos.

Los conflictos armados emplean personas, recursos y tecnología. Las causas que originan estas disputas casi siempre tienen que ver con el acceso a los recursos. En el mundo empresarial se emplean personas, recursos y tecnología para llegar al cliente y desde la perspectiva de un chino siempre se debe utilizar el conocimiento para evitar cualquier conflicto. El desgaste en el que incurre el vencedor de una disputa ofrece una oportunidad al vecino que no se haya empleado en la contienda. Por esta razón estas obras son también objeto de estudio en política y en los negocios.

Como se dice en el Arte de la Guerra "la mejor victoria es vencer sin combatir y esa es la distinción entre el hombre prudente y el ignorante".

Esta es la postura dominante en cualquier negociador chino. Si queremos llegar a entender la forma oriental de abordar todas las posibles variantes de una negociación, estas obras y otras basados en estos tratados serán de mucha ayuda.

Por ejemplo en el ensayo de Arias A., F. RRPP Net. Estrategias de guerra aplicadas al marketing. 2004. [sitio web]) podemos profundizar en las relaciones entre el marketing actual y los tratados militares. En su ensayo trascibe la entrevista realizada por la revista La Vanguardia a Gerald A. Michaelson, especialista en Sun-Tzu para ejecutivos.

## 4.2 ASPECTOS A CONSIDERAR EN EL TRATO CON LOS EMPRESARIOS CHINOS

### 4.2.1 No liderar

El bu daitou 不带头 (Lanteigne, M. Chinese Foreign Policy: An Introduction. [sitio web])

La traducción tendría que ver con no liderar, no conducir, no ir en primera fila o, pasar desapercibido. Históricamente ésta es una idea que siempre se intenta perseguir en la cultura china. Siempre hay una tendencia a huir de las cosas concretas y de los detalles porque se piensa que eso trae más complicaciones que beneficios.

Desde este punto de vista, las ideas de innovación en la cultura china son difíciles de asumir. Se tiende a analizar las iniciativas que ya han sido testeadas y que han arrojado un éxito que se pueda contrastar empíricamente. De aquí viene la fama que tienen los chinos de copiar los productos de empresas, pero lo que pretendemos es que el lector pueda abarcar y entender todo el concepto. Es un tanto ambiguo desde el punto de vista occidental pero lo concretaremos en algunos ejemplos específicos para ver su traducción a los aspectos cotidianos.

Vemos que en los tres debates que se emitieron en las elecciones para la presidencia de Estados Unidos y que ganó Obama, el seguimiento a nivel mundial fue masivo y en esos debates, principalmente en el de política exterior, los dos candidatos situaban al país como un árbitro en el mundo con una pesada responsabilidad a la hora de llevar la democracia a otros países etc.

Muy poco después de conocerse todos los programas políticos y el resultado de las elecciones que dieron como vencedor a Obama, La República Popular China elige a Xin Jinping como presidente. Todo se hizo de forma opuesta a Estados Unidos, sin dar una publicidad excesiva, conociendo toda la información del país con el que más compite y aprovechando que toda la atención pública se dirigía al otro continente. Pues aquí vemos un comportamiento muy relacionado con la idea que presentamos en este punto.

En una negociación pequeña, la postura más aconsejada sería la de tomar las relaciones con mucha paciencia, intentar escuchar y respetar a la otra parte; no imponer nuestro criterio ni siquiera presentarle si la otra parte no se encuentra receptiva a hablar de las posturas que queremos defender, e intentar que todo esté relacionado y que nuestras propuestas incluyan a todas las personas que tengan relación con nuestro proyecto. Si lo conseguimos los chinos que formen parte del proyecto lo defenderán como suyo y las posibilidades de éxito mejorarán considerablemente. De otra forma la empresa se puede considerar como intrusa y los esfuerzos de nuestros socios irán más en la dirección de evitar cualquier tipo de

relación con nuestras propuestas. Esto se traducirá en una gran pérdida de tiempo y dinero.

#### **4.2.2 Imagen**

Mianzi (el concepto de cara): Los chinos invierten muchas energías en mantener una imagen en la sociedad. Esto afecta en dos sentidos en la negociación con los occidentales: Por un lado intentarán que los acuerdos con los empresarios occidentales refuercen la imagen y su posición social, por eso, parte del éxito que queramos alcanzar residirá en elegir lo mejor posible y con referencias contrastadas a nuestro socio chino, porque la solución de los conflictos descansa la mayoría de las veces en las buenas relaciones que mantengan los socios. Al no existir una base legal sólida ni una cultura que apoye la solución de conflictos por la vía legal, el socio defenderá con mucho más celo los intereses de la empresa si se han llevado bien las relaciones, si la posición social en su comunidad y sus referencias son buenas... es decir, que no se antepone el beneficio económico a costa de perder el llamado Mianzi.

Las actividades sociales y culturales como las comidas o visitas a lugares turísticos de la región, o los recibimientos que se suelen ofrecer en China tienen que ser correspondidas de igual forma cuando los empresarios vienen a España y se debe prestar mucha atención a los detalles como los regalos, hoteles, y en especial a la jerarquía en la empresa. Siempre se deben llevar tarjetas de visita.

#### **4.2.3 El precio**

Los chinos prestan mucha atención en este punto y como la cultura es de regateo siempre hay que empezar de una cifra más elevada de lo que uno tiene en mente porque si simplemente decimos un precio aproximado y la otra parte comienza desde muy abajo, el chino esperará que nosotros cedamos para encontrar un punto de equilibrio. Si desde el comienzo ya hemos ajustado nuestro precio no podremos ceder y la negociación será un fracaso. Otro aspecto importantísimo es que después del primer acuerdo habrá más intentos de renegociar lo ya acordado, así que necesariamente tendremos que prever esto en los márgenes que queramos alcanzar.

Cualquier descuento que se ofrezca en grandes volúmenes de compra se tomará como una referencia para negociar esos precios en menores volúmenes.

En la siguiente tabla vemos las diferencias entre las formas de negociación Occidental y China (Boletín Económico de ICE nº 2835 del 14 al 20 de feb 2005 impresa).

TABLA 4.1: Diferencias en la negociación Occidente y China.

España	China
Individualista	Colectivista
Igualitario	Jerárquico
Orientado por la información	Orientado por las relaciones humanas
División de los contratos en partes	Visión de los contratos como un todo
Cultura de los argumentos	Cultura del regateo
Reuniones rápidas y cortas	Proceso negociador largo
Informales	Formales y protocolarias
Llamadas telefónicas frías	Utilización de intermediarios

Fuente: Elaboración a partir de los datos del Boletín económico de ICE nº 2835 del 14 al 20 de feb 2005 impresa.

### 4.3 NEGOCIACIÓN EN LOS CONTRATOS

Los contratos representan simplemente un punto de partida y serán siempre objeto de posteriores revisiones, por ello se debe abordar su redacción desde un sentido amplio. El ciudadano chino sentirá inclinación a evadir cualquier compromiso que limite excesivamente la capacidad de acción. Habrá que consensuar unas líneas generales de actuación e ir improvisando a la hora de avanzar, algo que países como Japón han conseguido hacer muy bien en sus negociaciones con China.

## 5. CONCLUSIONES

Como resultado del estudio de los negocios y protocolo en China realizado en el presente TFG, se expondrán a continuación las conclusiones obtenidas sobre los aspectos que resultan claves tanto en los intercambios empresariales como en las formalidades requeridas para su desarrollo con éxito.

1.- En primer lugar, podemos concluir que existen posibilidades de negocio en China para las grandes y pequeñas empresas, aunque los motivos que llevan a las empresas a su internacionalización pueden ser diferentes. China es una buena localización para las empresas que busquen abaratar alguno de sus procesos productivos o para aquellas que necesiten nuevos mercados.

2.- La fórmula que se utiliza es la de la asociación con alguna empresa local porque las barreras culturales son muy difíciles de superar para una empresa extranjera.

3- El proceso de internacionalización es muy dilatado y las negociaciones se revisan en muchas ocasiones. Se ha de tener cuidado a la hora de ajustar el precio porque lo pactado en un contrato siempre es objeto de modificaciones futuras.

4- Para aquellas empresas que quieran entrar en los mercados Chinos se recomienda afinar mucho en la búsqueda del socio chino y perseguir una fusión total en donde ambas partes colaboren con recursos y conocimientos. La empresa que nazca como resultado de esa colaboración deberá aprovechar todo su nuevo potencial adaptando sus bienes y servicios al nuevo consumidor. Si la integración de las empresas no es total, los proyectos pueden fracasar antes de haber amortizado toda la inversión en tiempo y dinero.

5- Los proyectos a implantar deben incorporar mejoras de las que se pueda beneficiar el resto de la comunidad donde nos queremos localizar.

6- A la hora de comenzar a presentar nuestros productos se tiende a elegir las ciudades más desarrolladas y los distritos donde la población está más familiarizada con la cultura occidental. Los productos occidentales son más asequibles porque aquí se encuentra una mayor concentración de clase media.

7- La competitividad de las empresas españolas a la hora de acceder a los mercados chinos se ve muy afectada respecto a las empresas extranjeras, por el grado de implicación y apoyo de las instituciones españolas y asociaciones a los que pertenezca.

8- La revolución tecnológica que se detalla en los planes quinquenales chinos tendrá un impacto que afectará a todos los sectores de la población. Se mejorará la eficiencia en el sector industrial y se generarán altas tasas de desempleo que se pretenden absorber con el desarrollo del sector servicios. El retorno de la inversión en maquinaria

se acortará considerablemente y ello facilitará la modernización de los procesos productivos a empresas de menor tamaño.

9- Aunque en China podemos encontrar empresas muy especializadas en las copias de productos líderes en el mercado, el país lidera en el ranking mundial la solicitud de patentes de invención, luego en innovación también se sitúan como referente mundial. Por ello se recomienda que en el trato con las empresas chinas se valore también las posibilidades que éstas pueden aportar al desarrollo de los negocios.

10- Se recomienda a las empresas españolas que profundicen en el estudio de la cultura china y el protocolo de actuación que se extiende no solo a los negocios sino también a las relaciones personales. Conviene que ese conocimiento se amplíe a cualquier empleado de la empresa española que tenga contacto con la comunidad china.

## BIBLIOGRAFIA

ARIAS A., F. RRPP Net. Estrategias de guerra aplicadas al marketing. 2004. [sitio web]. [Consulta: 12-02-2016]. Disponible en:  
<http://www.rrppnet.com.ar/estrategiasdeguerraaplicadasalmarketing.htm>

BOLETIN ECONÓMICO DE ICE Nº 2835. p 55.

COMUNICACIONES TIAN. Plan Quinquenal de China 2016-2020. [sitio web]. [Consulta: 06-03-2016]. Disponible en: <http://www.comunicacionestian.com/8479-plan-quinquenal-de-china-2016-2020>

DOMINGO R., M. ABC Madrid. Magnate chino se trae de vacaciones a 2.500 empleados. 2016. [sitio web]. [Consulta: 07-05-2016]. Disponible en:  
[http://www.abc.es/espana/madrid/abci-bienvenido-mister-jinyuan-magnate-chino-trae-vacaciones-2500-empleados-201605032045\\_noticia.html](http://www.abc.es/espana/madrid/abci-bienvenido-mister-jinyuan-magnate-chino-trae-vacaciones-2500-empleados-201605032045_noticia.html)

DOUG CAMERON. The Wall Street Journal. 2015. [sitio web]. [Consulta: 25-02-2016]. Disponible en: <http://www.wsj.com/articles/boeing-in-deal-to-sell-300-jets-to-china-1443016009>

EL BANCO MUNDIAL. Datos. [sitio web]. [Consulta: periodo Febrero a Marzo 2016]. Disponible en: <http://datos.bancomundial.org/>

EUROPA PRESS. NH Hotel Group prevé desembarcar en China a partir de 2015 de la mano de HNA. [sitio web]. [Consulta: 03-04-2016]. Disponible en: <http://www.europapress.es/turismo/hoteles/noticia-nh-hotels-group-preve-desembarcar-china-partir-2015-mano-hna-20140626175012.html>

GOBIERNO DE ESPAÑA. Ministerio de Economía y Competitividad. Comercio Exterior. [en línea]. [Consulta 28-01-2016]. Disponible en: <http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-exterior/informacion-sobre-paises/red-exterior/red-oficinas-economicas/Paginas/oficinas.aspx>

GRUPO BANCO MUNDIAL. Informes Doing Business [sitio web]. [Consulta: 10-02-2016]. Disponible en: <http://espanol.doingbusiness.org/>

HOSFSTEDE, G. Cultures and Organizations, Software of the Mind. 2010. P 255-258. [Consulta: 3-01-2016].

INSTITUTO DE COMERCIO EXTERIOR. ICEX. [sitio web]. [Consulta: febrero a Marzo 2016]. Disponible en: <http://www.icex.es/icex/es/index.html>

INTERNATIONAL FEDERATION OF ROBOTICS. [sitio web]. [Consulta: 9-02-2016]. Disponible en: <http://www.ifr.org/>

JACQUES, M. Understanding the rise of China. 2010. [sitio web]. [Consulta: 3-01-2016]. Disponible en:  
[https://www.ted.com/talks/martin\\_jacques\\_understanding\\_the\\_rise\\_of\\_china](https://www.ted.com/talks/martin_jacques_understanding_the_rise_of_china)

KIRKPATRICK, D. Fortune Global 500. How Microsoft conquered China. 2007. [sitio web]. [Consulta: 20-04-2016]. Disponible en:  
[http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/2007/07/23/100134488/index.htm](http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/2007/07/23/100134488/index.htm)

LANTEIGNE, M. Chinese Foreign Policy: An Introduction. [sitio web]. [Consulta: 13-01-2016]. Disponible en:

[https://books.google.es/books?id=311ACwAAQBAJ&pg=PA78&lpg=PA78&dq=bu+daitou&source=bl&ots=21b1HkRSvn&sig=faQ7KLfkYL6oarly0Oj\\_ib4Pdc8&hl=en&sa=X&ved=0](https://books.google.es/books?id=311ACwAAQBAJ&pg=PA78&lpg=PA78&dq=bu+daitou&source=bl&ots=21b1HkRSvn&sig=faQ7KLfkYL6oarly0Oj_ib4Pdc8&hl=en&sa=X&ved=0)

LIBREMERCADO. Clase Media en China. [sitio web]. 2016. [Consulta: 16-12-2015]. Disponible en: <http://www.libremercado.com/2015-10-16/china-ya-posee-la-mayor-clase-media-del-mundo-1276559220/>

LUCAS, TAMARA. La disrupción de la clase media en China en la industria tecnológica. [sitio web]. 2015. [Consulta: 16-12-2015]. Disponible en: <http://www.2geeks1city.com/es/china-clase-media-disrupcion-industria-tecnologica/>

MOLINA, C. Cinco Días. Los expertos piden medidas para reindustrializar España. 2016. [sitio web]. [Consultado: 07-04-2016]. Disponible en: [http://cincodias.com/cincodias/2016/03/30/economia/1459346099\\_638829.html](http://cincodias.com/cincodias/2016/03/30/economia/1459346099_638829.html)

NIÑO BECERRA, S. Y PUNSET, E. Conferencia La Gestión de la Crisis. 2014. [sitio web]. [Consulta: 05-03-2016]. Disponible en: [https://www.youtube.com/watch?v=euJ6\\_j60WWg](https://www.youtube.com/watch?v=euJ6_j60WWg)

PARK, K. Y ROTHMAN, A. Bloomberg. 2015. [sitio web]. [Consulta: 25-02-2016]. Disponible en: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-10-29/china-signs-17-billion-euro-deal-to-buy-30-airbus-a330-planes>

SAMPERE, P. Cinco Días. El gran reto de la universidad sigue siendo adaptarse a la empresa. 2016. [sitio web]. [Consulta: 10-02-2016]. Disponible en: [http://cincodias.com/cincodias/2016/05/04/sentidos/1462383806\\_327373.html](http://cincodias.com/cincodias/2016/05/04/sentidos/1462383806_327373.html)

SERVIA, F. El arte de la Guerra llevado al terreno empresarial. 2011. [sitio web]. [Consulta: 15-03-2016]. Disponible en: <http://franciscoservia.com/el-arte-de-la-guerra-llevado-al-terreno-empresarial-parte/>

SISTEMA DE INFORMACION EMPRESARIAL DE CANARIAS. Internalización. [sitio web]. [Consulta: 10-01-2016]. Disponible en: [http://www.siecan.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=360%3Ainternacionalizacion&catid=67%3Ainternacionalizacion&Itemid=120&lang=es](http://www.siecan.org/index.php?option=com_content&view=article&id=360%3Ainternacionalizacion&catid=67%3Ainternacionalizacion&Itemid=120&lang=es)

SKY VISION DOCUMENTARY. China Rises - China or Bust. 2013. [sitio web]. [Consulta: 10-04-2016]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=y66gE3UWQWc>

THE JOFSTEDE CENTER. [sitio web]. [Consulta: 10-01-2016]. Disponible en: <https://geert-hofstede.com/countries.html>

THE WORLD BANK GROUP. The Impact of China on Europe and Central Asia. 2016. [sitio web]. [Consulta: 15-01-2016]. Disponible en: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/24013>

TRADING ECONOMICS. [sitio web] [Consulta: 25-02-2016]. Disponible en: <http://www.tradingeconomics.com/>

ZHENG CAIXIONG. China Daily. Robots go it alone at factory with no assembly workers. 2015. [sitio web]. [Consulta: 10-02-2016]. Disponible en: [http://www.chinadaily.com.cn/china/2015-05/05/content\\_20620184.htm](http://www.chinadaily.com.cn/china/2015-05/05/content_20620184.htm)