

# GUÍA PRÁCTICA

## ¿CÓMO HACER NEGOCIOS CON CHINA DESDE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE?





## GUÍA PRÁCTICA

# ¿CÓMO HACER NEGOCIOS CON CHINA DESDE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE?

Pedro Nicolás Santo (\*)

<sup>1</sup> (\*) Pedro Nicolás Santo es un abogado uruguayo egresado de la Universidad de Montevideo. Cuenta con una Maestría en Derecho otorgada por la Universidad Tsinghua, donde se especializó en la política de internacionalización de las empresas chinas. Ha sido investigador invitado en la Escuela de Leyes de Harvard, donde profundizó sus conocimientos en relaciones sino-latinoamericanas. Es consultor de entidades públicas y privadas en temas de comercio e inversión entre China y América Latina.

Las opiniones vertidas en esta publicación son de exclusiva responsabilidad del autor y no representan la posición oficial del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) o de sus países miembros. La presente publicación se realiza en ocasión de la Octava Cumbre Empresarial China – América Latina (Changsha, República Popular China, 12-13 de Setiembre, 2014).

# ÍNDICE

## **AGRADECIMIENTOS**

## **INTRODUCCIÓN**

### **CAPÍTULO I**

Un vistazo a las relaciones entre China y América Latina y el Caribe.

### **CAPÍTULO II**

10 sugerencias para potenciar tu capacidad de hacer negocios con China.

### **CAPÍTULO III**

Estadísticas sobre China que todo empresario de América Latina y el Caribe debería conocer.

### **CAPÍTULO IV**

Ciudades chinas que ningún empresario de América Latina y el Caribe debería desconocer.

### **CAPÍTULO V**

5 empresas chinas que están transformando el mundo.

## **COMENTARIOS FINALES**



## AGRADECIMIENTOS

El autor desea agradecer a todos los miembros de la comunidad latinoamericana en China que estuvieron a disposición para intercambiar ideas a efectos de mejorar el resultado final de esta publicación. Especial agradecimiento a Víctor Cadena Méndez, Secretario General de la MEXCHAM, por sus comentarios y sugerencias. El apoyo del equipo del BID fue fundamental. Especial agradecimiento a José Cabrera por su aporte de conocimiento práctico y a Isabel Mejía y Ady Beitler por el apoyo logístico. Gracias a Paloma Baytelman por sus ediciones y a Natalia Martínez por el diseño gráfico.



# INTRODUCCIÓN

La Octava Cumbre Empresarial China – América Latina y el Caribe (LAC) tiene lugar en un tiempo vibrante para las relaciones bilaterales. Con los flujos de comercio e inversión alcanzando máximos históricos, el interés de empresarios de LAC en hacer negocios con el gigante asiático no deja de crecer. Ahora bien, a pesar de esta efervescencia, cuatro grandes barreras -idioma, cultura, zona horaria y distancia geográfica- se interponen en el camino de aquellos interesados en encontrar nuevas oportunidades en la tierra de Confucio. Esto afecta de modo particular a las pequeñas y medianas empresas (PYMEs). Consciente de esta situación, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) lanzó una iniciativa de alcance global con el fin de poner las nuevas tecnologías de la información al servicio del desarrollo de los países de LAC. Esto se tradujo en la creación de la red social empresarial ConnectAmericas.com, la cual tiene por objetivo apoyar a empresas de la región a conectarse, aprender y financiarse, para que logren hacer crecer sus negocios. ConnectAmericas.com busca convertirse en la principal comunidad online de empresarios de LAC dedicada a promover el comercio y la inversión internacional.

Esta publicación fue preparada con el mismo espíritu de alto índole práctico. Tiene por objetivo proveer a las empresas de LAC información que contribuya a afinar la puntería a la hora de hacer negocios con la República Popular China. China debe dejar de ser mirada como algo lejano. Es menester que a la hora de aproximarse a esta gran nación, los empresarios de la región conozcan a cabalidad cuáles son las empresas que están transformándola, qué es lo que las hace especiales y quiénes son las personas que las lideran. También resulta esencial conocer en detalle las particularidades de las distintas provincias y ciudades de China, así como también los gustos de su población. Finalmente, es fundamental informarse acerca de algunos de los instrumentos que el gobierno chino pone a disposición de talentos extranjeros, en tanto los mismos podrían ser de gran utilidad para PYMEs de la región.

El conocimiento es una herramienta imprescindible para acceder a nuevos mercados. Es el deseo de quienes participaron en la elaboración de la presente publicación que la misma ayude al lector a optimizar su experiencia a la hora de hacer negocios con China y que le sea de utilidad para identificar nuevas oportunidades para su negocio.





# CAPÍTULO I

## Un vistazo a las relaciones entre China y América Latina y el Caribe

*“Solidaridad, unidad, desarrollo y prosperidad duradera son sueños compartidos por los ciudadanos de China y América Latina y el Caribe. El pueblo chino y los pueblos latinoamericanos tienen lazos profundos. Debemos perseguir nuestros sueños en conjunto y con coraje alcanzarlos”*

*Xi Jinping, Presidente de la República Popular China<sup>1</sup>*

### A. ¿Qué es el Marco de Cooperación 1+3+6?

A la hora de comunicar políticas públicas, muchas unidades del gobierno chino utilizan esquemas numéricos. Desmenuzar estas verdaderas fórmulas de desarrollo permite a los observadores externos comprender de mejor modo la lógica de razonamiento de gran parte de los líderes gubernamentales y empresariales chinos. Por ejemplo, al momento de crear estrategias de promoción de clústeres industriales, es frecuente que ciudades chinas se propongan implementar planes concebidos bajo lógicas del estilo 1+2+5, en el que “1” podría representar la determinación de fortalecer la industria como un todo único, “2” la necesidad de crear dos nuevos centros urbanos de más de 1 millón de habitantes, y “5” la necesidad de crear cinco nuevos centros urbanos con poblaciones de 500 mil personas cada uno.

En julio de 2014, durante su gira por LAC, el presidente chino Xi Jinping propuso que China y ALC crearan un marco de cooperación 1+3+6, en el que:

- “1” representa la elaboración de un programa de cooperación China-LAC para el período 2015-2019.
- “3” representa los tres grandes motores de la relación, estos son, comercio, inversión y cooperación financiera, en tanto elementos que contribuyen al desarrollo integral de ambas partes.



- “6” representa las seis grandes áreas en las que se profundizará la cooperación bilateral. A saber, energía y recursos naturales, infraestructura, agricultura, manufactura, ciencia y tecnología, tecnologías de la información y complementación de estructuras industriales

## B. ¿Sabías qué...?

- En 2009, China se convirtió en el cuadragésimo octavo miembro del Banco Interamericano de Desarrollo.<sup>2</sup>
- El volumen de comercio entre China y LAC supera los US\$ 250 billones al año.<sup>3</sup>
- China se ha propuesto el objetivo de que, en un período de 10 años, el comercio bilateral llegue a US\$ 500 billones, y que el stock de inversión china en la región llegue a US\$ 250 billones.<sup>4</sup>
- En 2014 China autorizó las importaciones de tequila abriendo un sinnúmero de nuevas oportunidades para empresas mexicanas del sector.<sup>5</sup>
- En el período enero – mayo de 2014, el 25% del total de carne vacuna importada por China provino del Uruguay.<sup>6</sup>
- China colaboró con Guyana en la implementación del programa “Una Laptop por Familia”.<sup>7</sup>
- Una empresa china está construyendo en Bahamas uno de los hoteles más lujosos de todo el hemisferio.<sup>8</sup>
- Una empresa china formó un joint venture con una empresa argentina para la construcción de dos represas hidroeléctricas en la provincia de Santa Cruz y se estima que el proyecto insumirá US\$ 4.7 billones.<sup>9</sup>
- Una empresa china fue uno de los principales sponsors del Mundial de Fútbol 2014.<sup>10</sup>
- En menos de dos años en el cargo, el presidente Xi Jinping ya visitó 7 países de LAC (Brasil, México, Argentina, Costa Rica, Venezuela, Cuba y Trinidad y Tobago).<sup>11</sup>
- Cada vez son más las universidades de países de LAC que suscriben convenios de cooperación con universidades chinas.<sup>12</sup>
- Los hermanamientos entre ciudades de China y LAC son cada vez más frecuentes.<sup>13</sup>

## CAPÍTULO II

# 10 sugerencias para potenciar tu capacidad de hacer negocios con China



### **1. No asumas que lo que funciona en América Latina, Estados Unidos o Europa también funcionará en China.**

China tiene rasgos distintivos que no pueden ser ignorados. Las diferencias culturales no son una mera etiqueta y sí tienen efectos en la práctica. Aquella característica de tu producto o calidad personal que fascinó a tus clientes locales, o aquello que te ayudó a penetrar el mercado europeo o el estadounidense, no necesariamente garantizará tu éxito en China. Optimiza tu conocimiento acerca de costumbres y gustos de empresarios y consumidores chinos, así como también acerca de las particularidades de las distintas regiones del país. Por ejemplo, es probable que un chino originario de la Región Autónoma de Ningxia consuma mayor cantidad de carne ovina que uno de Beijing, debido a que en la referida localidad existe un gran número de musulmanes.



## 2. No sobredimensiones las diferencias culturales.

En materia de negociaciones interculturales es frecuente encontrarse frente a situaciones complejas. No predispongas tu mente a considerar que todo obstáculo se debe a las diferencias culturales. Actuar con sentido común y profesionalismo es clave. Salvo raras excepciones, a la hora de hacer negocios, el objetivo final de un chino y el de un latinoamericano suelen ser muy similares. Las peculiaridades que puedan hacer diferente el camino que recorreremos para alcanzar dicho objetivo no deben utilizarse como excusa para camuflar la falta de seriedad. Entregar mercadería en buen estado, cumplir con embarques en las fechas pactadas, demostrar conocimiento sobre tu industria, contestar correos electrónicos con prontitud o contar con buenos materiales de presentación de tu empresa, son aspectos que chinos y latinoamericanos valoran por igual. Si negocias con formalidad y cumples con tu palabra, las probabilidades de que llegues a buen puerto serán mucho más altas.

## 3. Infórmate sobre la realidad económica y social de China.

Cuando se trata de obtener información sobre China, la barrera idiomática es una de las más difíciles de sortear. Sin embargo, ella no es infranqueable, ni mucho menos. Existen numerosas fuentes de información sobre el gigante asiático en idioma inglés, así como también en español y portugués. No las desaproveches. Ellas podrían resultarte de mucha ayuda a la hora de detectar tu nueva gran oportunidad de negocio. Desde tu tablet, por ejemplo, puedes suscribirte al i-paper de China Daily, el periódico en inglés que es la ventana a China por excelencia. Existen también diversos portales periodísticos sobre China en idioma español.

## **4. Mantente atento a las convocatorias realizadas por los gobiernos locales y las zonas de desarrollo industrial.**

China tiene 22 provincias, 5 regiones autónomas, 4 municipalidades especiales y 3 regiones administrativas especiales. Asimismo, a lo largo y ancho del país existen cientos de zonas de desarrollo industrial. En el gigante asiático, las estructuras gubernamentales de nivel provincial y municipal son las encargadas de ejecutar planes diseñados por el gobierno central. Los gobiernos locales y las zonas de desarrollo industrial frecuentemente crean programas para incentivar el desarrollo económico y la innovación. Muchos de ellos están destinados a atraer talento y know-how extranjero. Por ejemplo, el gobierno de la ciudad de Xiamen ha lanzado un programa para atraer 100 expertos de alto nivel en tecnología y 300 emprendedores en un plazo de 5 a 10 años. Mantente atento a las convocatorias y consulta periódicamente a tus contactos chinos. Tú mismo o los productos y servicios de tu empresa podrían ser de gran utilidad para gobiernos locales chinos.

## **5. Estudia los acuerdos comerciales existentes entre China y otros países o regiones.**

China ha suscrito tratados de libre comercio con diversos países y bloques, como Asociación de Naciones del Sudeste Asiático ASEAN, Chile, Perú y Costa Rica, entre otros. El gobierno de la República Popular China y el gobierno de la Región Administrativa Especial Hong Kong suscribieron en el año 2003 el Acuerdo de Acercamiento Económico, más conocido como CEPA (Closer Economic Partnership Agreement), por su sigla en inglés. Como resultado, establecer una empresa en Hong Kong como plataforma de entrada a China Continental tiene sus beneficios. Por ejemplo, CEPA facilita el comercio de servicios, otorgando acceso preferencial en sectores como servicios logísticos, legales, publicitarios y financieros. Estar al tanto de estos acuerdos y conocerlos en detalle puede serte de gran ayuda a la hora de diseñar tu estrategia para penetrar el mercado chino.

## **6. Aprovecha los instrumentos de capacitación que el gobierno chino pone a disposición de individuos y organizaciones extranjeras.**

El conocimiento del mercado es fundamental para maximizar los beneficios a la hora de hacer negocios con China. Anualmente, el gobierno chino otorga miles de becas a extranjeros interesados en aprender mandarín o cursar carreras de grado y posgrado en China. Aprovechalas para capacitarte tú mismo o para capacitar a los trabajadores de tu empresa. Además de lo anterior, cada año, el gobierno chino organiza seminarios de capacitación para funcionarios públicos y emprendedores de países en desarrollo, en áreas como educación, medio ambiente, turismo y comercio. Generalmente, los seminarios tienen lugar en una ciudad china y son financiados en su totalidad por el gobierno chino. Consulta a la unidad de tu gobierno que administre las becas ofrecidas a tu país y obtiene más detalles de cómo participar en estas actividades.

## **7. Crea campañas de comunicación especialmente orientadas a China.**

Las campañas de comunicación que tienen éxito en tu país, no necesariamente lo tendrán en China. Son muchos los casos de marcas internacionales que fracasaron por creer que simplemente deberían extrapolar al gigante asiático estrategias de marketing aplicadas en otros lugares. Asegúrate de que el branding de tu producto o servicio sea concebido por alguien que entienda cómo piensan los empresarios y consumidores chinos.

## **8. Contacta a los inmigrantes chinos que se encuentren viviendo en tu país.**

Se estima que más de 45 millones de chinos viven fuera de su país. Algunas veces las oportunidades están más cerca de lo que pensamos. Son muchos los casos de éxito de empresas de LAC que han logrado exportar sus productos a China gracias al apoyo brindado por inmigrantes chinos que se encuentran residiendo en sus respectivos países. Encuéntralos y aprovecha la ocasión para explorar oportunidades de negocio y mejorar tu conocimiento sobre la cultura china.



## 9. Utiliza las redes sociales chinas.

La mayoría de los chinos no utiliza las redes sociales y los servicios de mensajería instantánea que gozan de mayor popularidad en Occidente. Aprender a manejar aplicaciones como QQ (mensajería instantánea) o Wechat (una combinación entre mensajería y red social) te ayudará a comunicarte con tus contrapartes chinas con mayor facilidad. No creas que quienes te escriben desde direcciones de correo electrónico que no incluyen el dominio de su compañía no son serios. Es muy frecuente que, en lugar de correos corporativos, empresas y hasta entidades gubernamentales utilicen servicios de correo electrónico como @126.com o @163.com, que podrían catalogarse como equivalentes a Gmail o Outlook.

## 10. No subestimes la importancia de visitar China asiduamente.

Las oportunidades no se imaginan. Las oportunidades se ven. Visitar China asiduamente incrementará notoriamente tu capacidad de identificación de oportunidades de negocio en el gigante asiático. Aumenta tu participación en eventos empresariales relacionados con China. Allí podrías encontrar a tu próximo socio de negocios. Los joint ventures complementarios son una excelente puerta de entrada al mercado chino. Eventos como la Cumbre Empresarial China – LAC organizada por el BID y el Consejo Chino para la Promoción del Comercio Internacional (CCPIT) no sólo son una excelente plataforma para conocer líderes de negocios chinos, sino que también son excusas perfectas para viajar a China, organizar participaciones en otras ferias y agendas de reuniones de negocios complementarias. No subestimes la distancia geográfica y la diferencia horaria.

## CAPÍTULO III

# Estadísticas sobre China que todo empresario de América Latina y el Caribe debería conocer

## A. China es el tercer mayor inversor a nivel global.

De acuerdo al Informe sobre las Inversiones en el Mundo publicado anualmente por la UNCTAD, en 2013 China fue el tercer mayor inversor del planeta, por detrás de Estados Unidos y Japón.<sup>14</sup> Según el Ministerio de Comercio Chino (MOFCOM), en ese mismo año, el monto total de inversión china internacional en el sector no financiero alcanzó los US\$ 90.17 billones, lo que representó un incremento de 16.8% en relación a 2012. De ese total, el 80.7% (US\$ 72.77 billones) se compuso de nuevas inversiones, y el 19.3% (US\$ 17.4 billones) de reinversión de utilidades. Esas inversiones tuvieron como destino 156 países y 5.090 empresas extranjeras.<sup>15</sup> A Diciembre de 2013, el acumulado de inversión china en el extranjero alcanzaba los US\$ 525.7 billones.<sup>16</sup> Las inversiones chinas no deben entenderse como un fenómeno aislado, sino como parte de la política de globalización empresarial llevada adelante por el gobierno chino (conocida como “Going Global Strategy” en inglés, *Zhōuchūqū Zhànlüè* en mandarín (pinyin)).<sup>17</sup> La referida distinción resulta imprescindible a la hora de comprender cabalmente las motivaciones y necesidades corporativas chinas. ¿Cómo ser una de esas empresas que atraen la atención de los inversores chinos? Creatividad y profesionalismo son la esencia. Tu empresa, sin importar el tamaño, debería intentar crear iniciativas corporativas para China. No lo veas como algo abstracto. Todo esfuerzo de este tipo, por más mínimo que sea, contribuirá a aumentar tu visibilidad entre inversores chinos. Tampoco descartes la posibilidad de asociarte con tus competidores locales. La cooperación competitiva puede aumentar el interés de los inversores chinos en tu empresa.

## B. El sector servicios es el que más contribuye a la economía china.

El gobierno chino está decidido a impulsar un nuevo modelo de crecimiento ambientalmente más amigable, a efectos de enfrentar los problemas de contaminación que afectan al país.



En el año 2013, por primera vez en la historia, el sector terciario (servicios) representó el 46.1% del PBI de China, superando al sector secundario (industria), el cual representó un 43.9% del PBI total.<sup>18</sup> Estos datos indican que China está ingresando a una nueva etapa. Se espera que sectores como logística, transporte, finanzas, e-commerce y software experimenten importantes transformaciones en los años venideros. Esto no significa otra cosa que más oportunidades para LAC. Muchas empresas chinas del sector tienen interés en asociarse con empresas extranjeras.

*“El sector servicios no sólo está acelerando la recuperación de la economía global... sino que también se ha convertido en un motor para el desarrollo sostenible a largo plazo, optimización y modernización de la economía de China.”*

*Li Keqiang, Primer Ministro de la República Popular China<sup>19</sup>*

## **C. China es el mayor comerciante de bienes del mundo.**

En el año 2013, China se convirtió en el país con el mayor volumen en materia de comercio de bienes, de acuerdo con estadísticas divulgadas en diciembre por el servicio de aduanas chino. China superó así a Estados Unidos. El valor total de las importaciones y exportaciones del gigante asiático alcanzó en 2013 US\$4.16 trillones, marcando un hito para la economía mundial.<sup>20</sup> No es casualidad, entonces, que entre 2000 y 2012 el comercio entre China y LAC se haya multiplicado por 21.<sup>21</sup> Como se explicó anteriormente, los planes para la próxima década resultan prometedores.

## D. China tiene provincias económicamente tan poderosas como países enteros.

### GDP of Chinese provinces in 2013 VS GDP of countries in 2012



## E. China es el segundo país con mayor cantidad de millonarios en el mundo.

De acuerdo con un informe publicado por The Boston Consulting Group, en China existen más de 2.37 millones de individuos que cuentan con activos superiores al millón de dólares estadounidenses, sin tomar en consideración propiedades inmobiliarias. Esta nueva realidad genera cientos de oportunidades para fabricantes de productos de lujo y, en general, de productos que le otorguen al consumidor una sensación de exclusividad. Las nuevas generaciones, por ejemplo, tienen hábitos de consumo mucho más sofisticados que los de sus progenitores.

*“Se espera que para el año 2015, los consumidores chinos representen más del 20% del mercado de bienes y servicios de lujo a nivel global”.*

McKinsey & Co.<sup>23</sup>



## **F. 97 millones de turistas chinos viajaron alrededor del mundo en 2013.**

De acuerdo con un informe elaborado por el Centro de Investigación Turística de la Academia China de Ciencias Sociales, 97 millones de turistas chinos viajaron alrededor del mundo en el año<sup>24</sup> 2013. Esto es mayor que la suma de la población de Colombia, Perú, Paraguay y Uruguay. En el año 2004, los turistas chinos que viajaban al extranjero eran “solamente” 29 millones.<sup>25</sup> Esta tendencia genera enormes oportunidades para LAC. A pesar de la distancia, el número de turistas chinos que visite nuestra región será cada vez mayor. En ese sentido, es fundamental que hoteles, restaurantes y comercios se encuentren preparados para aprovechar esta oportunidad de la mejor forma posible. Contar con platos típicos chinos en los menús o con trabajadores que dominen el mandarín, es esencial para brindar a los turistas chinos un tratamiento de alta calidad.



## CAPÍTULO IV

# Ciudades chinas que ningún empresario de América Latina y el Caribe debería desconocer

*“...Se relevó la importancia de que las PYMEs profesionalicen sus funciones de comercio exterior y se planteó la conveniencia de que al iniciar negocios con China se orienten en una primera etapa a ciudades más pequeñas”*

*Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) <sup>26</sup>*

Cuando el latinoamericano medio piensa en China, suele focalizar la atención en las grandes metrópolis del país como Beijing, Shanghái o Guangzhou. Sin embargo, China es un país vasto y las mejores oportunidades no necesariamente se encuentran en el primer lugar que a uno se le viene a la mente. En la actualidad, y especialmente para PYMEs de LAC, las ciudades chinas emergentes son un semillero de oportunidades de negocio por dos factores: a) el continuo crecimiento del poder de consumo de su población y b) la existencia de espacio para el ingreso de nuevos jugadores al mercado, a pesar de la intensa competencia. ¿Llegará el día en que Chengdu, Changsha, Suzhou o Foshan sean ciudades tan universalmente conocidas como Los Angeles, Seattle, San Francisco o Chicago? En el largo plazo, es altamente probable que la respuesta sea un sí rotundo. En el corto y mediano plazo asistiremos a la consolidación de este fenómeno. Veamos a continuación los perfiles de un grupo de ciudades chinas que deberían permanecer en el radar de todo empresario de LAC.

## A. Wuhan

Wuhan es la capital de la provincia de Hubei. Localizada en el punto donde confluyen los ríos Yangtze y Hanshui, es la ciudad más importante del área central de China. En 2013, el PBI de Wuhan alcanzó los US\$ 147.3 billones.<sup>27</sup> Con una población de 10.22 millones de personas, la ciudad presenta oportunidades para empresas latinoamericanas.<sup>28</sup> Wuhan es una excelente plataforma logística por su estratégica localización geográfica, la cual facilita la distribución de productos en todo el país. Beijing y Shanghái, por ejemplo, se encuentran dentro de un radio de 1000 kilómetros. Entre las empresas más importantes de la ciudad se destacan Dongfeng Motors, fabricante de automóviles, Wuhan Iron & Steel Corp., fabricante de acero inoxidable y Zhongshang Group, cadena de centros comerciales de grandes proporciones.

### ¿Sabías que...?

- Foreign Policy Magazine y McKinsey Global Institute pronosticaron que Wuhan será la undécima ciudad más dinámica del mundo en materia de crecimiento del PBI en el período 2012-2025.<sup>29</sup>
- A comienzos de 2014, Wuhan Iron & Steel Group, el tercer mayor fabricante de acero de China, invirtió US\$ 57 millones en la empresa canadiense Century Iron Mines Corp.<sup>30</sup>

## B. Foshan

Localizada en la provincia de Guangdong, a tan sólo dos horas de Hong Kong y Macao, Foshan se ha convertido en un caso de estudio por las particularidades de su modelo de desarrollo. La ciudad tiene 7.26 millones de habitantes y en un radio de 200 kilómetros, acceso a un mercado de más de 65 millones de personas.<sup>31</sup> Recientemente, The Economist la definió como “la ciudad que mejor representa la frontera económica emergente de China”.<sup>32</sup> Foshan es una de las ciudades más ricas del país. El PBI per cápita local (US\$ 16,093) es más alto que el de Shanghái, Beijing e incluso algunos países de la Unión Europea. Shunde, uno de los distritos de Foshan, ha sido distinguido como el más poderoso de China en tres ocasiones.<sup>33</sup> Foshan es una de las ciudades chinas cuyo PBI es menos dependiente de las exportaciones. La ciudad está estratégicamente localizada a 40 minutos de Guangzhou, lo que le permite compartir infraestructura con la capital provincial.

## ¿Sabías que...?

- En Foshan existen cerca de 300 mil empresas privadas, lo que arroja un promedio de 1 empresa privada por cada 20 habitantes.<sup>34</sup>
- Guangzhou y Foshan son las primeras ciudades chinas en estar conectadas por metro rail.<sup>35</sup>

## C. Xiamen

Localizada en la provincia de Fujian, a 304 kilómetros de Taiwán, Xiamen es una de las ciudades con mejor calidad de vida de China. En 2013, el PBI de Xiamen fue de US\$ 50.8 billones.<sup>36</sup> La ciudad se caracteriza por contar con un fuerte sector manufacturero. Se destacan la industria química, la fabricación de productos electrónicos y maquinaria. Xiamen tiene 3.6 millones de habitantes.<sup>37</sup> Asimismo, es uno de los destinos turísticos favoritos de los chinos. Esto genera un gran potencial para empresas latinoamericanas exportadoras de alimentos de alta calidad. Los hoteles existentes en la ciudad pueden ser clientes para productos como carnes, tequilas, verduras, etc. Diversas empresas chinas emblemáticas están basadas en Xiamen. Por ejemplo, King Long United Automotive Industry, uno de los mayores fabricantes de ómnibus de China, y Xiamen C&D Corp., un poderoso desarrollador inmobiliario con fuertes inversiones en el sector hotelero.

## ¿Sabías que...?

- Xiamen fue una de las primeras ciudades en ser calificadas como zona económica especial a los comienzos del proceso de apertura y reforma.
- Xiamen es sede de CIFIT (China International Fair for Investment and Trade), la feria de inversión más importante de China, la cual tiene lugar anualmente los días 8 y 9 de septiembre.

## D. Chengdu

Localizada en la provincia de Sichuan, Chengdu es la puerta de acceso a los mercados del suroeste de China e, indudablemente, una de las ciudades más dinámicas del momento. Chengdu ha sido catalogada como la ciudad con el mejor clima de inversión de China por el prestigioso diario Global Times.<sup>38</sup> El PBI local alcanzó los US\$148 billones en 2013. El sector terciario es el que más contribuye al crecimiento económico de la ciudad, habiendo alcanzado un 50.2% en ese mismo año.<sup>39</sup> Chengdu tiene una población de 14.8 millones de habitantes.<sup>40</sup> En parte, esto explica la robustez de las operaciones de exportación e importación en la ciudad, las cuales totalizaron US\$ 50.6 billones en 2013. Asimismo, Chengdu se ha fijado como una prioridad la internacionalización del e-commerce, aspecto que debería ser tomado en cuenta

por los exportadores latinoamericanos. A efectos de lograr este objetivo, el gobierno local ha diseñado políticas cuyos resultados ya están a la vista: en 2013, el 10% de las operaciones de comercio internacional se realizaron vía Internet.<sup>41</sup> Chengdu fue sede de la Cuarta Cumbre Empresarial China – América Latina en el año 2010.

## ¿Sabías que...?

- En el año 2013, Chengdu fue la tercera ciudad más visitada de China.<sup>42</sup>
- Chengdu es una de las ciudades chinas que ofrece estancias de 72 horas libres de visa a ciudadanos de 51 países.

## E. Changsha

Changsha tiene un PBI de US\$ 116.3 billones y una población de 7.04 millones de habitantes.<sup>43</sup> Es una excelente plataforma para penetrar mercados de las provincias que componen China Central, como Hunan, Hubei, Jiangxi, Anhui, Henan y Shanxi. Changsha cuenta con infraestructura de primer nivel en materia portuaria, carretera, ferroviaria. La ciudad también cuenta con excelentes parques industriales, destacándose la Zona de Desarrollo Industrial y Alta Tecnología, la cual ha sido catalogada como un modelo a nivel nacional por el gobierno central. Esta zona de desarrollo cuenta también con un área destinada a empresas de alimentos y bebidas, la cual podría resultar de interés para empresas de LAC. Los platos tradicionales de Changsha suelen incluir picantes. Los productores latinoamericanos de especias y condimentos podrían encontrar allí un interesante nicho de mercado. Hunan TV, el canal de televisión de la provincia, es una de los más populares de China, por lo que Changsha fomenta y apoya la instalación de empresas del sector creativo en la ciudad. Empresas latinoamericanas proveedoras de servicios podrían encontrar aquí una importante ventaja comparativa en relación a otras ciudades. Sany Group, fabricante de maquinaria, y China Tobacco Hunan Industrial Co., fabricante de cigarrillos, son dos de las empresas emblemáticas de la ciudad.

## ¿Sabías que...?

- El gobierno de Changsha se jacta de haber desarrollado una estrategia de desarrollo enfocada en la cooperación con los dos grandes “Dong” de China: Guangdong y Pudong (Shanghái).
- West Lake, el mayor restaurante de Asia, con capacidad para 5.000 personas, se encuentra en Changsha.

## F. Suzhou

Localizada en la provincia de Jiangsu, al este del país, Suzhou es una ciudad de 13 millones de habitantes.<sup>44</sup> Su cercanía con Shanghái la ha convertido en uno de los destinos preferidos por los inversores extranjeros. En 2013, el PBI de Suzhou alcanzó los US\$ 211 billones.<sup>45</sup> La economía de la ciudad es principalmente manufacturera. El Parque Industrial de Suzhou cuenta con un gran reconocimiento a nivel internacional. Más de 2500 empresas se encuentran instaladas allí. Asimismo, por sus cuidados jardines, Suzhou es uno de los lugares favoritos de los turistas chinos. Entre las empresas más importantes de la ciudad, se destacan Huafang Textile Co., empresa del sector textil, y Jiangsu Etern Co., fabricante de cables de fibra óptica y equipamiento para telecomunicaciones. Suzhou cuenta con un hermanamiento con la ciudad de Porto Alegre.

### ¿Sabías que...?

- En China existe un popular refrán que reza “así como en el cielo existe el paraíso, en la tierra existen Suzhou y Hangzhou”.
- El Parque Industrial de Suzhou es la principal plataforma de cooperación entre los gobiernos de China y Singapur.

## CAPÍTULO V

# 5 empresas chinas que están transformando el mundo

### Alibaba Group

- Alibaba tiene más de 40 millones de usuarios provenientes de todas partes del mundo.
- En 2012, las ventas de Alibaba fueron mayores que las de eBay y Amazon sumadas.
- En 2013, Alibaba intensificó su política de fusiones y adquisiciones internacionales, siendo un ejemplo de ello la adquisición de Tango, una aplicación de mensajería instantánea.
- En 2014, la oferta pública inicial de Alibaba podría convertirse en la mayor de la historia.
- Alibaba emplea más de 24 mil personas, cifra mayor que el número de empleados de Facebook y Yahoo.
- Yahoo posee cerca del 24% de las acciones de Alibaba.
- Jack Ma, fundador de Alibaba, ha dicho en reiteradas ocasiones: "Debes aprender de la competencia, pero nunca copiarle. Si lo haces, tu empresa morirá".

## Dalian Wanda Group

- Comandada por Wang Jianlin, Dalian Wanda es uno de los desarrolladores inmobiliarios más exitosos de toda China.
- Las inversiones de Wanda se centran en retail, propiedades comerciales, hotelería y entretenimiento.
- Wanda es célebre por haber adquirido AMC, la mayor cadena de cines de los Estados Unidos. Wanda también ha adquirido otras empresas internacionales de renombre como Sunseeker, el fabricante de yates de origen británico, popular por aparecer en las películas de James Bond.
- Wanda ha comenzado a construir en Qingdao un complejo para la industria cinematográfica el cual ha sido definido por varios analistas como el Hollywood chino del futuro.
- En conjunto con Baidu y Tencent, dos gigantes tecnológicos de China, Wanda acaba de anunciar el lanzamiento de una plataforma de e-commerce, con el objetivo de disputarle el mercado a Alibaba. El proyecto apuntará a integrar operaciones de comercio online y offline.
- Wang Jianlin ha dicho: “El desarrollo de Wanda se basa en 4 pilares: fuerte capacidad de ejecución, creación de una cultura del hacer, modelo de gestión efectivo y maximización de la utilización de la tecnología a la hora de ejecutar proyectos”.<sup>46</sup>

## Bright Foods Co.

- Bright Foods cuenta con 5 grandes líneas de productos: lácteos, vinos, dulces, miel y cereales.
- Bright Foods ha realizado inversiones multimillonarias en el Reino Unido, Israel, Nueva Zelanda y Australia. En 2014, adquirió Tnuva, una de las empresas de alimentos líderes de Israel, sumándose a otros gigantes de la industria como WH Group, empresa que recientemente adquirió Smithfield, el mayor productor de carne de cerdo de EEUU.
- Uno de los lemas de la empresa es: “Alimentarse es lo más importante para las personas y la higiene es lo más importante cuando de producir alimentos se trata”.<sup>47</sup>
- En 2012, Bright Foods realizó una importante inversión en Francia con el objetivo de fortalecer su presencia en el mercado de los vinos en China.<sup>48</sup>

## BYD

- BYD tiene unidades de negocios en tres industrias: fabricación de automóviles, IT y energías renovables.<sup>49</sup>
- La empresa ha sido distinguida por Bloomberg Businessweek como una de las más innovadoras del mundo.<sup>50</sup>
- BYD se ha focalizado en la producción de automóviles eléctricos.
- Warren Buffet, uno de los inversores más reconocidos a nivel global, ha invertido en BYD.

- En 1995, BYD tenía solamente 20 empleados. En 2014, tiene más de 130 mil, en países tan diversos como China, Estados Unidos, Argentina, India y Japón.<sup>51</sup>
- BYD es el mayor fabricante de baterías para teléfonos móviles del mundo.<sup>52</sup>
- Wang Chuanfu, presidente de la compañía, ha dicho: “China tiene dos grandes recursos: su gente y su mercado. La clave del éxito para cualquier empresa está en encontrar la forma de hacer el mejor uso de los mismos”.<sup>53</sup>

## Tencent Holdings Ltd.

- Los negocios de Tencent giran en torno a aplicaciones de mensajería instantánea, redes sociales y juegos online.
- QQ y WeChat, dos de las populares aplicaciones desarrolladas por Tencent, tienen cerca de 1 billón de usuarios en China.<sup>54</sup>
- WeChat cuenta con más de 70 millones de usuarios fuera de China, y Tencent planea invertir más de US\$ 200 millones para promover el uso de la aplicación.<sup>55</sup>
- Más del 50% de los empleados de la empresa están abocados a actividades de investigación y desarrollo.<sup>56</sup>
- Ma Huateng, fundador de Tencent, ha dicho: “En el pasado hemos encontrado dificultades a la hora de penetrar mercados extranjeros, incluso contratando equipos locales, por lo que nuestra estrategia cambió y ahora utilizamos la adquisición de empresas extranjeras como plataforma de expansión”.<sup>57</sup>

## Comentarios Finales

A la hora de hacer negocios, China ya no es una materia opcional. No sólo por lo que las empresas chinas representarán a nivel global, sino también por la infinidad de transformaciones y oportunidades que su ascenso generará. Ahora bien, el que crea que conquistar el mercado chino es cuestión de meses, peca de inocente. Captar clientes en el gigante asiático es un enorme desafío. A los desafíos no se les debe temer, pero tampoco se los debe subestimar. Frecuentemente, empresarios de LAC tienden a creer que las colosales dimensiones del mercado chino garantizan el éxito de antemano. Sin embargo, la competencia es dura, y aún es mucho lo que queda por hacer en materia de posicionamiento de productos y servicios de la región. En virtud de esto, mentalizarse para resistir el desgaste que los primeros pasos pueden generar es fundamental. Como también lo es graduar las expectativas y ser paciente.

La buena noticia es que lograr que tu producto o servicio tenga éxito en el gigante asiático no es imposible y depende, en gran medida, del esfuerzo que tu empresa dedique a entender la dinámica de negocios local. Ya decía el proverbio persa que la paciencia es un árbol de raíces



amargas pero de frutos muy dulces. Cada vez son más los casos de PYMEs de LAC que deciden lanzarse a la conquista de China y obtienen resultados positivos. Desde exportadores de café jamaquinos hasta ingenieros de iluminación uruguayos, pasando por firmas de abogados brasileñas y arquitectos chilenos. Los empresarios de la región que han logrado hacer despegar su negocio resaltan que, en el largo plazo, apostar al mercado chino da sus frutos. No obstante, es cierto que muchas PYMEs no cuentan con los recursos necesarios para soportar el “mientras tanto”. De allí la importancia de concebir a China como un desafío colectivo.

LAC aún es algo lejano para el consumidor chino promedio. Las tradiciones, sabores y costumbres de los países de la región no se conocen en detalle. Gobiernos y organizaciones promotoras de comercio e inversión juegan un rol sumamente relevante a la hora de abrir ventanas hacia LAC. Pero la tarea de multiplicar los negocios con China recae, principalmente, sobre los hombros de los empresarios. Para estos últimos, intentarlo en conjunto puede ser de utilidad para erradicar dudas y disminuir riesgos. Generar alianzas intrasectoriales, por ejemplo, facilita la realización de actividades promocionales en suelo chino, las cuales son imprescindibles.

Todo aquel latinoamericano o caribeño que ha pasado en China un tiempo prudencial sabe que convertir lo potencial en real es cuestión de diseño de estrategias inteligentes, que tomen en cuenta las especificidades de este gran mercado. Las PYMEs, en particular, deben detectar qué elementos característicos de LAC pueden inyectarse en los productos que pretenden comercializar y encontrar formas de acoplarlos al actual contexto socio-económico chino (p.ej.: exportadores de alimentos procesados pueden resaltar la pureza y seguridad del contexto de producción, fabricantes de cosméticos podrían utilizar hierbas típicas como materias primas tomando en cuenta la tradición china de aplicarlas al cuidado de la piel). Suele hablarse mucho de las diferencias culturales. El secreto del éxito, tal vez, radique en las semejanzas. En definitiva, preocuparse por entender la China de hoy es, indudablemente, la mejor preparación para entender el mundo de los negocios del mañana.

# ANEXO NO 1: ¿CÓMO PUEDO ESTABLECER UNA EMPRESA EN CHINA?

## A. ¿Cuáles son los vehículos mediante los cuales inversores extranjeros pueden establecer negocios en China?

### 1. Oficina de Representación (“OR”)

Supone que se cuenta con una empresa legalmente establecida fuera de China. La OR permite ejecutar actividades de investigación de mercado y de promoción o vínculo con la oficina matriz en el exterior. La OR no puede tener ingresos, firmar contratos con clientes, ni contratar personal directamente (debe hacerlo mediante una agencia de gobierno previamente autorizada).

### 2. Empresa Totalmente Extranjera (Wholly Foreign Owned Enterprise “WFOE”)

Es la opción más popular entre inversores extranjeros. WFOE es aquella empresa formada exclusivamente con capital foráneo. La WFOE requiere el aporte de un capital social mínimo y la responsabilidad de los socios es limitada. Este tipo de empresa puede facturar ingresos y repatriar utilidades al país de origen de sus accionistas. Las WFOE son sujetos pasivos del impuesto a la renta.

### 3. Joint Ventures (JV)

Supone la coinversión entre uno o más inversores extranjeros con una contraparte china. Ambas partes son responsables tanto de las pérdidas como de las ganancias. Ambas contribuyen al capital social y comparten ingresos, gastos y control de la empresa. Los JVs son usualmente utilizados en aquellas áreas en las que existen restricciones para el capital extranjero, como educación, telecomunicaciones, entre otras. Existen dos modalidades: a) Equity Joint Venture (EJV) y Cooperative Joint Venture (CJV).

## B. ¿Cuál es el salario mínimo mensual en China?

En China el monto de salario mínimo mensual varía según la ciudad. A continuación, se presenta una tabla con el monto del salario mínimo en las ciudades más representativas y su respectiva conversión a dólares estadounidenses.<sup>58</sup>

<b>Ciudad</b>	<b>RMB</b>	<b>US\$ (Est. 6.1 RMB)</b>
Beijing	1,560	256
Xiamen	1,320	216
Shenzhen	1,808	296
Guangzhou	1,550	254
Foshan	1,310	215
Sanya	1,120	183
Wuhan	1,300	213
Shanghai	1,820	298

Así, por ejemplo, en algunas ciudades de la Provincia de Guangxi el salario mínimo mensual es de solo RMB 830 mientras que en Shanghái es RMB 1.820, una diferencia de más del 100%.



## **ANEXO NO 2: ¿CÓMO PREVENIR FRAUDES CUANDO SE IMPORTAN MERCANCÍAS DESDE CHINA?**

### **a) Verifica los datos de la empresa exportadora.**

- Es recomendable contratar empresas verificadoras en China a efecto de que visiten físicamente la empresa exportadora para comprobar que efectivamente existe y que su licencia comercial, identificación fiscal y registro ante el Buró de Industria y Comercio se encuentran vigentes. La empresa también debe controlar la calidad de los productos a exportar.

### **b) Formaliza un Contrato de Compraventa que cubra los requisitos legales.**

- Muchas veces los acuerdos de compra se concretan mediante intercambio de correos electrónicos. La existencia de un contrato puede facilitar el inicio de acciones judiciales en caso de que resultaren necesarias.

### **c) No transfieras dinero a nombre de personas físicas vía giros comerciales y no pagues el 100% de la mercancía por adelantado.**

### **d) Preferentemente, utiliza medios de pago seguros, por ejemplo Cartas de Crédito.**

# CITAS

- <sup>1</sup> Frase pronunciada durante un discurso brindando ante el Parlamento de la República Federativa del Brasil el 16 de Julio de 2014.
- <sup>2</sup> <http://www.iadb.org/es/noticias/comunicados-de-prensa/2009-01-12/china-se-integra-al-grupo-bid-en-ceremonia-en-washington,5095.html> (sitio visitado por última vez el 29 de agosto de 2014)
- <sup>3</sup> <http://www.scmp.com/business/economy/article/1450313/chinas-trade-latin-america-set-outpace-eu-within-two-years> (sitio visitado por última vez el 29 de agosto de 2014).
- <sup>4</sup> <http://www.fmprc.gov.cn/esp/zxxx/t1176900.shtml> (sitio visitado por última vez el 29 de agosto de 2014).
- <sup>5</sup> <http://www.reuters.com/article/2014/02/11/us-mexico-tequila-idUSBREA1A1QM20140211> (sitio visitado por última vez el 29 de agosto de 2014).
- <sup>6</sup> [http://www.chinadaily.com.cn/business/2014-07/24/content\\_17911050.htm](http://www.chinadaily.com.cn/business/2014-07/24/content_17911050.htm) (sitio visitado por última vez el 29 de agosto de 2014).
- <sup>7</sup> <http://www.caribjournal.com/2011/11/09/in-guyana-one-laptop-per-family/> (sitio visitado por última vez el 29 de agosto de 2014).
- <sup>8</sup> <http://www.miamiherald.com/2014/02/15/3938899/china-makes-inroads-in-the-bahamas.html> (sitio visitado por última vez el 29 de agosto de 2014).
- <sup>9</sup> <http://www.reuters.com/article/2013/11/01/us-gezhouba-argentina-idUSBRE9A00KH20131101> (sitio visitado por última vez el 29 de agosto de 2014).
- <sup>10</sup> <http://www.fifa.com/aboutfifa/socialresponsibility/fifapartners/yingli.html> (sitio visitado por última vez el 29 de agosto de 2014).
- <sup>11</sup> <http://www.cctv-america.com/collections/president-xi-jinping-visit-to-latin-america> (sitio visitado por última vez el 29 de agosto de 2014).
- <sup>12</sup> [http://www.sem.tsinghua.edu.cn/portalweb/appmanager/portal/semEN;SEMPORTALJSESSIONID=pQzQTIYKqqr01vLGSByyScpc1pS6P1J29XYp\\_h2WvgfjP648FYL5!-2105649712?\\_nfpb=true&\\_windowLabel=T80001419171303531028687&u=News1%2F35594.htm%3Ftarget%3Dno&\\_pageLabel=P1407244651267851978559](http://www.sem.tsinghua.edu.cn/portalweb/appmanager/portal/semEN;SEMPORTALJSESSIONID=pQzQTIYKqqr01vLGSByyScpc1pS6P1J29XYp_h2WvgfjP648FYL5!-2105649712?_nfpb=true&_windowLabel=T80001419171303531028687&u=News1%2F35594.htm%3Ftarget%3Dno&_pageLabel=P1407244651267851978559) (sitio visitado por última vez el 29 de agosto de 2014).
- <sup>13</sup> <http://www.montevideo.gub.uy/noticias/visita-oficial-de-autoridades-de-qingdao> (sitio visitado por última vez el 29 de agosto de 2014).
- <sup>14</sup> [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014_en.pdf) (sitio visitado por última vez el 29 de agosto de 2014).
- <sup>15</sup> <http://english.mofcom.gov.cn/article/statistic/foreigntradecooperation/201401/20140100464237.shtml> (sitio visitado por última vez el 29 de agosto de 2014).
- <sup>16</sup> Ídem.
- <sup>17</sup> La referida estrategia fue oficialmente lanzada en el año 2001 por el entonces Presidente chino Jiang Zemin. No obstante, desde los primeros años del proceso de apertura y reforma la idea de promover la internacionalización de las empresas chinas ya estaba latente, según surge del documento titulado “15 Medidas para la Reforma Económica”. Véase *China Launches Two-Way Investment Strategy*, PEOPLE’S DAILY, Sept. 21, 2001, disponible en [http://english.peopledaily.com.cn/english/200109/12/eng20010912\\_80006.html](http://english.peopledaily.com.cn/english/200109/12/eng20010912_80006.html) (sitio visitado por última vez el 26 de agosto de 2014); Peter Thomas, *Chinese Sectoral Industrial Policy Shaping International Trade and Investment Patterns – Evidence from the Iron and Steel Industry 20* (Duisburger Arbeitspapiere Ostasienwissenschaften [Duisburger Working Papers on East Asian Studies], Working Paper No. 88, 2011), disponible en <http://econstor.eu/bitstream/10419/45004/1/654795150.pdf> (sitio visitado por última vez el 26 de agosto de 2014).
- <sup>18</sup> [http://www.china.org.cn/business/2014-01/20/content\\_31254324.htm](http://www.china.org.cn/business/2014-01/20/content_31254324.htm) (sitio visitado por última vez el 29 de agosto de 2014).
- <sup>19</sup> [http://unctad.org/meetings/en/Presentation/gsf2013\\_Summit\\_China\\_en.pdf](http://unctad.org/meetings/en/Presentation/gsf2013_Summit_China_en.pdf) (sitio visitado por última vez el 29 de agosto de 2014).
- <sup>20</sup> <http://www.bloomberg.com/news/2013-02-09/china-passes-u-s-to-become-the-world-s-biggest-trading-nation.html> (sitio visitado por última vez el 29 de agosto de 2014).
- <sup>21</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), *Promoción del comercio y la inversión con China: Desafíos y oportunidades en la experiencia de las cámaras empresariales latinoamericanas*, noviembre de 2013, Santiago de Chile. Disponible en: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/2/51652/Promociondelcomercio.pdf> (sitio visitado por última vez el 29 de agosto de 2014).
- <sup>22</sup> The Boston Consulting Group, *Global Wealth 2014: Riding a Wave of Growth* disponible en [https://www.bcgperspectives.com/content/articles/financiam\\_instituciones\\_business\\_unit\\_strategy\\_global\\_wealth\\_2014\\_riding\\_wave\\_growth/?chapter=2#chapter2\\_section3](https://www.bcgperspectives.com/content/articles/financiam_instituciones_business_unit_strategy_global_wealth_2014_riding_wave_growth/?chapter=2#chapter2_section3), (sitio visitado por última vez el 26 de agosto de 2014).
- <sup>23</sup> [http://www.mckinsey.com/insights/marketing\\_sales/tapping\\_chinas\\_luxury\\_goods\\_market](http://www.mckinsey.com/insights/marketing_sales/tapping_chinas_luxury_goods_market) (sitio visitado por última vez el 27 de agosto de 2014).
- <sup>24</sup> [http://www.cssn.cn/jjx/jjx\\_zt/jjx\\_ly/](http://www.cssn.cn/jjx/jjx_zt/jjx_ly/) (sitio visitado por última vez el 29 de agosto de 2014).
- <sup>25</sup> [http://usa.chinadaily.com.cn/opinion/2014-04/30/content\\_17475887.htm](http://usa.chinadaily.com.cn/opinion/2014-04/30/content_17475887.htm) (sitio visitado por última vez el 29 de agosto de 2014).
- <sup>26</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), *Promoción del comercio y la inversión con China: Desafíos y oportunidades en la experiencia de las cámaras empresariales latinoamericanas*, noviembre de 2013, Santiago de Chile, página 36. Disponible en: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/2/51652/Promociondelcomercio.pdf> (sitio visitado por última vez el 29 de agosto de 2014).
- <sup>27</sup> <http://www.chinaknowledge.com/CityInfo/City.aspx?Region=Central&City=Wuhan> (sitio visitado por última vez el 29 de agosto de 2014).
- <sup>28</sup> Ídem.
- <sup>29</sup> [http://www.foreignpolicy.com/articles/2012/08/13/the\\_most\\_dynamic\\_cities\\_of\\_2025](http://www.foreignpolicy.com/articles/2012/08/13/the_most_dynamic_cities_of_2025) (sitio visitado por última vez el 29 de agosto de 2014).
- <sup>30</sup> [http://www.chinadaily.com.cn/bizchina/2011-02/18/content\\_12040153.htm](http://www.chinadaily.com.cn/bizchina/2011-02/18/content_12040153.htm) (sitio visitado por última vez el 29 de agosto de 2014).
- <sup>31</sup> <http://www.chinaknowledge.com/CityInfo/City.aspx?Region=Coastal&City=Foshan> (sitio visitado por última vez el 29 de agosto de 2014).
- <sup>32</sup> <http://www.economist.com/news/china/21593461-fate-chinas-economic-reforms-will-be-determined-locally-our-first-article-looks> (sitio visitado por última vez el 29 de agosto de 2014).
- <sup>33</sup> <http://sdet.gov.cn/portal/tzsd-en/introductionofshunde/introductionOfShunde.html> (sitio visitado por última vez el 29 de agosto de 2014).
- <sup>34</sup> <http://www.economist.com/news/china/21593461-fate-chinas-economic-reforms-will-be-determined-locally-our-first-article-looks> (sitio visitado por última vez el 29 de agosto de 2014).
- <sup>35</sup> <http://economists-pick-research.hktdc.com/business-news/article/International-Market-News/Guangfo-the-golden-metro-line/imn/en/1/1X00000>

- 0/1X077C9R.htm (sitio visitado por última vez el 29 de agosto de 2014).
- <sup>36</sup> <http://www.chinaknowledge.com/CityInfo/City.aspx?Region=Coastal&City=Xiamen> (sitio visitado por última vez el 2 de setiembre de 2014).
- <sup>37</sup> Ídem
- <sup>38</sup> [http://europe.chinadaily.com.cn/business/2014-08/21/content\\_18463248.htm](http://europe.chinadaily.com.cn/business/2014-08/21/content_18463248.htm) (sitio visitado por última vez el 2 de setiembre de 2014).
- <sup>39</sup> <http://www.chinaknowledge.com/CityInfo/City.aspx?Region=Western&City=Chengdu> (sitio visitado por última vez el 2 de setiembre de 2014).
- <sup>40</sup> Ídem
- <sup>41</sup> [http://usa.chinadaily.com.cn/epaper/2014-05/05/content\\_17484948.htm](http://usa.chinadaily.com.cn/epaper/2014-05/05/content_17484948.htm) (sitio visitado por última vez el 2 de setiembre de 2014).
- <sup>42</sup> [http://europe.chinadaily.com.cn/china/2014-01/20/content\\_17245991.htm](http://europe.chinadaily.com.cn/china/2014-01/20/content_17245991.htm) (sitio visitado por última vez el 2 de setiembre de 2014).
- <sup>43</sup> <http://www.chinaknowledge.com/CityInfo/City.aspx?Region=Central&City=Changsha> (sitio visitado por última vez el 2 de setiembre de 2014).
- <sup>44</sup> [http://www.gaj.suzhou.gov.cn/plus/community\\_content.php?aid=11712230](http://www.gaj.suzhou.gov.cn/plus/community_content.php?aid=11712230) (sitio visitado por última vez el 27 de agosto de 2014).
- <sup>45</sup> <http://www.chinaknowledge.com/CityInfo/City.aspx?Region=Coastal&City=Suzhou> (sitio visitado por última vez el 2 de setiembre de 2014).
- <sup>46</sup> Frase pronunciada durante un discurso en China – Europe International Business School. Disponible en: [http://www.youtube.com/watch?v=li\\_F78lif0E](http://www.youtube.com/watch?v=li_F78lif0E) (sitio visitado por última vez el 2 de setiembre de 2014).
- <sup>47</sup> <http://english.people.com.cn/102775/203908/203914/203950/203952/203953/index.html> (sitio visitado por última vez el 2 de setiembre de 2014).
- <sup>48</sup> <http://www.reuters.com/article/2012/06/23/brightfood-wine-diva-idUSL5E8HN1Z920120623> (sitio visitado por última vez el 2 de setiembre de 2014).
- <sup>49</sup> <http://www.byd.com/na/aboutus/profile.html> (sitio visitado por última vez el 2 de setiembre de 2014).
- <sup>50</sup> [http://images.businessweek.com/ss/10/04/0415\\_most\\_innovative\\_companies/19.htm](http://images.businessweek.com/ss/10/04/0415_most_innovative_companies/19.htm) (sitio visitado por última vez el 2 de setiembre de 2014).
- <sup>51</sup> <http://www.byd.com/aboutus/profile.html> (sitio visitado por última vez el 2 de setiembre de 2014).
- <sup>52</sup> <file:///C:/Users/nsruru/Downloads/9783642449123-c2.pdf> (sitio visitado por última vez el 2 de setiembre de 2014).
- <sup>53</sup> <http://www.gurufocus.com/news/244061/interview-with-warren-buffett-investee-wang-chuanfu-of-byd-1-of-3> (sitio visitado por última vez el 2 de setiembre de 2014).
- <sup>54</sup> <http://www.bloomberg.com/news/2014-08-12/tencent-aims-to-undercut-alibaba-with-billion-chat-users.html> (sitio visitado por última vez el 2 de setiembre de 2014).
- <sup>55</sup> <http://blogs.wsj.com/digits/2014/01/27/chinas-wechat-app-targets-u-s-users/> (sitio visitado por última vez el 2 de setiembre de 2014).
- <sup>56</sup> <http://www.tencent.com/en-us/at/abouttencent.shtml> (sitio visitado por última vez el 2 de setiembre de 2014).
- <sup>57</sup> <http://www.youtube.com/watch?v=pFV5-B65QJ8> (sitio visitado por última vez el 2 de setiembre de 2014).
- <sup>58</sup> <http://www.wageindicator.org/main/salary/minimum-wage/china-custom> (sitio visitado por última vez el 2 de setiembre de 2014).
- visitado por última vez el 2 de setiembre de 2014).



