



CENTRO DE ESTUDIOS
CHINA-MEXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Programa de Becas para Investigadores sobre China del Centro de Estudios China-México 2019

11.4 Guerrero Vázquez Rene Andrei

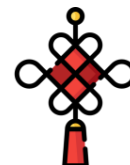
La inversión de China en segmentos de Tecnologías de la Información y Comunicación en México: sus características y potenciales

Periodo de estancia:

02 de septiembre – 13 de diciembre



2019





La inversión de China en segmentos de Tecnologías de la Información y Comunicación en México: sus características y potenciales

René Andrei Guerrero Vázquez²⁷

1. Introducción

La expansión internacional de Empresas Multinacionales de la República Popular China (EMCh) está provocando un creciente interés en investigadores y público general desde principios del siglo XXI. Estas corporaciones son un grupo heterogéneo que participa en industrias que son apoyadas por el gobierno de la República Popular China (en adelante China), a través de mecanismos e instrumentos como la estrategia *Going Global* y *Made in China 2025*. Las EMCh cuentan con características y potenciales propios de su lugar de origen que se reflejan en diversos ámbitos de su experiencia en el mercado mexicano (Dussel Peters, 2014a; Guerrero, 2018; Micheli & Carrillo, 2015). Por un lado, las condiciones específicas por un choque cultural hacia las marcas chinas y una falta de preparación del sector público mexicano “sobre China”; y por el otro, su potencial internacional que indica que estas multinacionales buscan el liderazgo internacional en la Cadena Global de Valor (CGV) donde participan (Parmentola, 2017). Además, las campañas de desprestigio desde otros países de América del Norte hacia compañías chinas que se complementan con cambios estructurales para la región, como la ratificación del Tratado México-Estados Unidos-Canadá (T-MEC) refleja una cambiante percepción regional hacia las compañías multinacionales chinas.

Una empresa multinacional se compone de un grupo de organizaciones dispersas geográficamente e incluyen su sede principal y filiales, cada una de éstas con diferentes objetivos tanto en el país de origen como en el exterior (Ghoshal & Christopher, 1990). En México, la deslocalización geográfica de estas organizaciones refleja diferencias entre sus

²⁷ Internacionalista por la Universidad Autónoma de Baja California (UABC), especialista en Migración Internacional y maestro en Desarrollo Regional por El Colegio de la Frontera Norte (El Colef). Correo electrónico: andrei.guerrerov@gmail.com



filiales y corporativos que requieren ser comprendidas para mejorar el conocimiento de la Inversión Extranjera Directa (IED) en México. Con respecto a las empresas chinas, las diferencias han influido en las condiciones específicas de establecimiento en México que en algunos casos provocan una serie de dificultades que terminan con la cancelación de inversiones chinas en el país, pero en otros, muestran el enorme dinamismo de las empresas chinas ante la amplitud y profundidad de los procesos y productos generados (Dussel Peters, 2014a, 2018b; Guerrero, 2018). No obstante, la comprensión sobre aspectos relacionados con las empresas chinas en México es todavía insuficiente en temas como el empleo, ciencia, tecnología, innovación entre otros, así como su consecuente impacto en la organización industrial nacional. Este aparente vacío en la literatura ha sido señalado por Dussel Peters (2014b), lo cual inspiró esta investigación para conocer las características y potenciales de las inversiones chinas que participan en segmentos de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en México.

1.1. Contexto de investigación

Los dos *Libros Blancos* que China presentó hacia América Latina y el Caribe (ALC) en 2008 y 2016, plantean algunos aspectos relevantes en el ámbito de las TIC, pues con respecto a los proyectos de infraestructura proponen fomentar la asociación público-privada en una serie de rubros logísticos, así como en el sector de las TIC, además, los documentos enfatizan que China buscará la promoción comercial con ALC en productos de alto valor agregado y contenido tecnológico, así como en la adaptación de la capacidad productiva y equipos chinos con las necesidades de los países de la región (GRPCh, 2008; 2016). Al respecto en México no hubo, que se supiera públicamente, una mínima discusión seria acerca de los *Libros Blancos* en las secretarías y organismos gubernamentales encargados de los asuntos con el exterior (Anguiano Roch, 2018), a pesar de ello, la relación económica entre México y China ha avanzado en todos los rubros imaginables, especialmente en el ámbito comercial, donde existe un creciente comercio de bienes tecnológicos entre México y China, que en algunos rubros como en la electrónica ha desplazado a Estados Unidos como mayor socio comercial de México (Dussel Peters, 2018d). Asimismo, la relación comercial y tecnológica entre México y China es amplia y



profunda en CGV específicas que forma parte de un triángulo geopolítico con Estados Unidos como uno de sus vértices (Dussel Peters & Gallagher, 2013).

Con respecto a la IED china en México, ésta cuenta con enormes diferencias estadísticas entre las fuentes mexicanas y chinas que ya han sido analizadas por el sector académico mexicano (Dussel Peters & Ortiz, 2016). Pero más allá de las discrepancias metodológicas de registro, la IED china acumulada entre 2000-2018 es apenas mínima en México, a pesar de que el país asiático es el tercer inversionista a nivel mundial (Dussel Peters, 2019a). Sin embargo, las empresas chinas en la industria de TIC han comenzado a desarrollarse en algunas regiones del país lo que constituye, potencialmente, una oportunidad de aprendizaje, crecimiento económico y desarrollo social para México. En este contexto, sobresale de manera especial el fenómeno de las empresas chinas en la industria de las TIC, pues si bien las inversiones del país asiático en América Latina suelen concentrarse en la extracción de materias primas, en México cuentan con participación significativamente superior en el sector manufacturero y servicios, así como en la búsqueda del mercado nacional, donde se encuentra un interesante y dinámico grupo de compañías chinas implicadas en las TIC (Dussel Peters, 2019b; Red ALC-China, 2019).

La investigación comenzó con un estudio preliminar sobre cinco EMCh que participan en diferentes segmentos del sector de las tecnologías de la información y comunicación en México (Anexo 1 y 2). Las cinco multinacionales chinas estudiadas en la primera etapa de la investigación fueron Huawei, ZTE (en telecomunicaciones, teléfonos inteligentes, entre otros), Hisense, TCL (en electrónica) y DiDi (en transporte). En cuanto al inicio de sus operaciones, Hisense es la corporación con más años de experiencia desde su fundación en 1969, mientras que DiDi es una empresa emergente (*start-up*) que comenzó apenas en 2012. Por su parte, Huawei, ZTE y TCL son empresas fundadas en diferentes años de la década de 1980. Entre todas ellas suman más de 350 mil empleados a nivel mundial y casi todas (con excepción de DiDi) operan en prácticamente todos los continentes, con ganancias anuales que sumaron 160 mil millones de dólares en 2018. Las cinco EMCh son diferentes en cuanto a los tipos de propiedad, por ejemplo, Huawei y DiDi son las únicas corporaciones de propiedad privada dentro del grupo, mientras que ZTE, TCL y Hisense tienen diferentes tipos de propiedad pública, donde inclusive en el caso de Hisense



intervienen gobiernos subnacionales de China. Los servicios que ofrecen las cinco multinacionales chinas en México van desde la telefonía móvil, televisores, equipos de telecomunicaciones, plataformas digitales y en la nube, entre otros.

La investigación se realizó con cinco subsidiarias chinas en México de las multinacionales mencionadas anteriormente y se estudiaron sus características y potenciales. Las características se refieren a la trayectoria desde su establecimiento en México, así como a los encadenamientos generados hacia atrás (con proveedores y procesos de importación) y hacia adelante (con clientes, asociaciones, empresas y procesos de exportación) en el mercado nacional mexicano. Por su parte, el potencial internacional se refiere al segmento global en el que participan, las fases de internacionalización de la corporación, así como la importancia de México y del continente americano en su proceso de expansión internacional.

Las cinco subsidiarias de EMCh ofrecen productos y servicios asociados a las TIC en México, en algunos casos con clientes tanto en los consumidores finales como en gobiernos locales y empresas. Los servicios que ofrecen usualmente incluyen soporte, apoyo y mejoramiento de productos, y en algunos casos de infraestructura. El entorno competitivo de la industria se caracteriza por demandas específicas, muchos proveedores de servicios e insumos que se parecen, así como una amenaza potencial por la entrada de nuevos actores y por los cambios que los mismos clientes podrían ejecutar en sus productos y servicios. En la industria de TIC existe poco espacio para la diferenciación, por lo que la competencia de las corporaciones chinas está basada en ofrecer calidad adecuada a buen precio. Esta competencia basada en el precio causa un enfoque muy fuerte en la eficiencia y la utilización de economías de escala, que se traduce en empresas con cambios y aprendizaje organizacional continuo, que se refleja en nuevas formas de organizarse y competir en el mercado (Williamson y Yin, 2013).

1.1.1 Problema de investigación

Las cinco subsidiarias chinas en que esta investigación se conduce son empresas con características y potenciales propias de su lugar de origen. La trayectoria en México de



algunas empresas chinas estudiadas hasta ahora refleja que éstas han comenzado con dificultades en el mercado nacional mexicano, tanto por un choque cultural hacia las marcas chinas y campañas de desprestigio desde otros países de América del Norte, como por una falta de acompañamiento del sector público mexicano y de organización industrial de las propias EMCh desde su país de origen (Dussel Peters, 2014). Ante estas dificultades, algunas empresas chinas han tenido que cancelar sus potenciales inversiones en México (Dussel Peters, 2018). No obstante, algunas de las empresas chinas estudiadas hasta ahora en México parecen ser casos dinámicos, interesantes y exitosos, pues en relativo poco tiempo han logrado rivalizar de forma exitosa con subsidiarias de economías desarrolladas con enormes capacidades tecnológicas y experiencia en el mercado mexicano (Dussel Peters, 2014; Micheli y Carrillo, 2015; Guerrero, 2018). En el contexto anterior, las multinacionales chinas parecen ser una opción viable para el deseo de crecimiento y diversificación de la economía mexicana, porque el país asiático es el tercer inversionista a nivel mundial, pero en México la IED de China apenas representa el 0.2 por ciento del total que el país recibió entre 2000 y 2018 (Dussel Peters, 2019). En contraste, tan solo cuatro países (Estados Unidos, España, Canadá y Japón) concentran más del 70 por ciento de las inversiones que México ha recibido durante el mismo periodo.

De acuerdo con los estudios de caso realizados hasta ahora sobre subsidiarias de multinacionales chinas en segmentos de TIC sus encadenamientos hacia atrás en México son apenas mínimos con proveeduría importada mayormente desde China. No obstante, pareciera que la intención de las empresas chinas en México es aumentar su contenido local para aprovechar la ubicación geográfica y acuerdos comerciales internacionales de México (Dussel Peters, 2014; Micheli y Carrillo, 2015; Guerrero, 2018). Por otro lado, los encadenamientos hacia adelante parecen ser más numerosos con clientes que van desde consumidores finales, hasta empresas y gobiernos locales; además, se sabe que las asociaciones de las empresas chinas con el entorno mexicano se presenta en diversos sectores (público, privado, academia) con el propósito de concretar sus planes de crecimiento de mediano y largo plazo. El objetivo de esta investigación es mejorar el conocimiento acerca de los factores que han influido en el aparente éxito de las empresas chinas en México, porque es posible que las inversiones chinas en estos rubros crezcan en los próximos años, debido al potencial internacional que muestran.



En el estudio preliminar (Anexo 1 y 2) sobre las fases de internacionalización y características de cinco multinacionales chinas en segmentos de TIC, se buscaron temas que influyeron en las corporaciones para su expansión internacional y su llegada a México. Los principales temas encontrados fueron la ubicación del corporativo, la propiedad de las empresas, la ubicación de las inversiones, así como las diversas fases de expansión internacional de las cinco multinacionales chinas. El tema que recibió más atención y fue quizás el más relevante en la exploración inicial fueron las características y potenciales de las corporaciones chinas, lo que guió nuestro enfoque de investigación.

1.2. Enfoque de investigación

Como la mayoría de subsidiarias de multinacionales que participan en segmentos de TIC en México, las empresas chinas están compuestas de características y potenciales propios de su lugar de origen. Estas diferencias se manifiestan en aspectos como la organización empresarial, trayectoria local, encadenamientos, expansión internacional, etcétera. Así, y como es muy importante que los mecanismos e instrumentos que se busquen diseñar para la IED china cuenten con un alto grado de especialización y dedicación, donde todos los sectores tienen la enorme responsabilidad de crear instituciones adecuadas para darle un efectivo seguimiento (Dussel Peters, 2014), el conocimiento generado sobre las diferencias de las subsidiarias chinas en México podría ser útil para concretar proyectos específicos entre México y China. Por tanto, con la ampliación y profundización del conocimiento sobre la IED china en todos los niveles (macro, meso, micro), así como en temáticas territoriales y regionales sobre sus efectos en diversos temas (medio ambiente, empleo, innovación, etc.) se busca explícitamente ampliar la posibilidad de concretar proyectos bilaterales con China.

La investigación sobre IED china en México, América Latina y el Caribe ha enfatizado la importancia del análisis desde diversos niveles y con propuestas metodológicas concretas (Dussel Peters, 2017, 2018c, 2019a; Dussel Peters & Ortiz, 2016), donde en el nivel microeconómico el tema de las características ha comenzado a provocar interés en investigaciones recientes (Dussel Peters, 2014b). Esta investigación se efectúa en cinco



organizaciones chinas en México con características propias que se reflejan en diversos ámbitos. Por tanto, el enfoque de investigación se refiere al análisis microeconómico de las características de empresas chinas que participan en segmentos de TIC en México, así como a sus potenciales internacionales. El conocimiento sobre las características y potenciales de las empresas chinas se conocen como “las diferencias” en esta investigación. Esto resultó en el siguiente enfoque de investigación:

El conocimiento sobre las características y potenciales a nivel microeconómico de la IED china es útil para diversificar la economía mexicana.



2. Diseño de investigación

En la introducción se presentó el objetivo de la investigación junto con el contexto y planteamiento del problema. En este apartado se propone, en el marco del enfoque de investigación propuesto, el diseño mediante el cual la investigación encuentra una respuesta a la pregunta central de investigación. Para lograr este objetivo, se establecieron preguntas de investigación secundarias que juntas formarán una solución al problema en cuestión. La estrategia para encontrar las respuestas a dichas preguntas se encuentran en los siguientes párrafos, seguida de definiciones funcionales de los conceptos más importantes que se encuentran en el diseño de la investigación.

2.1. Preguntas de investigación

Esta investigación se llevó a cabo en cinco organizaciones chinas que participan en segmentos de TIC en México. La importancia de estos estudios es aportar al conocimiento sobre la salida de inversión extranjera directa (OFDI, por sus siglas en inglés) de diversos países, con el propósito de aumentar el conocimiento acerca de las alternativas que México tiene con respecto a las inversiones de solo unos cuantos países donde se concentra la mayor parte de las inversiones que México ha recibido en las últimas décadas. Por tanto, el enfoque de investigación se refiere al conocimiento de las características y potenciales de las subsidiarias chinas en el mercado mexicano. En esta investigación el conocimiento sobre las características y potenciales de las empresas chinas se conoce como “las diferencias”. Lo anterior se formula en la pregunta central de investigación:

¿Son las características y potenciales de la IED china en segmentos de TIC diferentes a la de otros países en México?

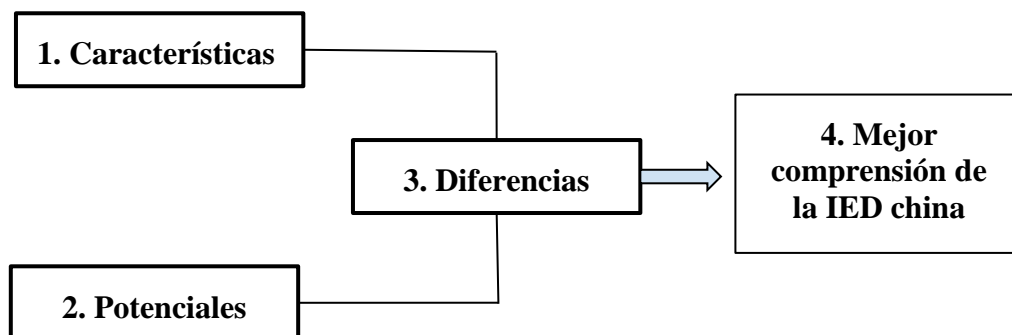
Las preguntas secundarias se derivan del enfoque de la investigación. Las palabras subrayadas son los constructos del estudio. Primero se estudia los conceptos separados y luego su relación entre ellos. Para llegar a la respuesta, primero se contestan las siguientes preguntas de investigación dentro del enfoque del estudio.

1. ¿Cuáles son las características de las empresas chinas que participan en segmentos de TIC en México?
2. ¿Cuáles son los potenciales de las empresas chinas que participan en segmentos de TIC en México?
3. ¿Cuáles son las diferencias de la IED china en segmentos de TIC con respecto a la de otros países en México?

2.2. Marco de investigación

Un método para poner las preguntas de investigación en contexto es un marco de investigación (Yin, 2018). Los números de las preguntas de investigación corresponden en el Gráfico 1. En el siguiente apartado se explicará la estrategia para responder a cada pregunta de investigación.

Gráfico 1. Marco de investigación



2.3. Estrategia de investigación

La estrategia de investigación empleada es un análisis de múltiples estudios de caso. El estudio de caso es muy común en la investigación de ciencias sociales y específicamente sobre el sector empresarial es muy utilizado. Los estudios de caso usualmente son cualitativos, pero también pueden contener información cuantitativa y mezclar ambos conocimientos. Para Yin (2018, p. 45) el estudio de caso es un método empírico que “investiga un fenómeno contemporáneo (el “caso”) en profundidad y en su contexto real, especialmente cuando hay límites entre el conocimiento sobre el fenómeno y su contexto,



que pueden no ser muy evidente”. Por tanto, este tipo de investigación puede ser sobre un solo caso de estudio, pero también pueden contener más de uno, lo que permite comparar los diferentes casos.

Esta investigación se guiará por el método de estudio de caso de Yin (2018). Este método describe que los estudios de caso cuentan con cinco componentes importantes para su diseño: (1) preguntas de investigación, (2) propuestas (si existen), (3) la selección de caso(s), (4) la lógica en la vinculación de datos con los hallazgos, y (5) criterio para interpretar los hallazgos y conclusiones. Estos cinco componentes proporcionan un marco para llevar a cabo un estudio de caso.

En este apartado la pregunta central de investigación se dividió en preguntas secundarias. La relación entre las preguntas secundarias se trazó en el marco de investigación. La estrategia con la cual las preguntas serán respondidas es un trabajo de definición concreta con literatura específica sobre el tema, que aborda las temáticas sobre las inversiones chinas que participan en segmentos de tecnologías de la información y comunicación en distintos niveles. Al igual que con el trabajo de Parmentola (2017), nuestra revisión de literatura establece una justificación para la investigación, pero desde una perspectiva mexicana. El marco conceptual que se construyó de la revisión de la literatura será construido por la emergente realidad de los estudios de caso realizados hasta ahora en México, América Latina y el Caribe, así como de los trabajos a nivel macroeconómico y mesoeconómico sobre la IED china (Dussel Peters, 2019a).

El tercer episodio es el marco teórico en el que esta investigación se desarrolla, mediante el resumen y revisión del actual estado del arte. Esto formará las bases para nuestro marco teórico. La consecuencia del marco teórico es un resultado de la investigación, de acuerdo con la revisión de la teoría y evidencia empírica preliminar.

El apartado cuatro contiene el método de investigación, es decir la manera en que se generó la investigación. Se discute el marco de investigación, el método y medidas en las cuales la información fue recopilada. El quinto apartado contiene los resultados de la investigación. Finalmente, el último apartado presenta las conclusiones de la investigación y propuestas de política.



3. Marco teórico

3.1. Características de las empresas chinas en México

Una breve explicación sobre las características de las empresas chinas en México se expresó en los apartados anteriores. Esto se realizó seleccionando revistas y libros respetados para buscar, mediante una selección de palabras clave los trabajos que abordan las características de las subsidiarias chinas en México. Después de la primera búsqueda, se leyó una selección de artículos para elegir referencias relevantes.

3.1.1. Selección de la literatura

Se realizó una búsqueda en la literatura que aborda la relación económica entre México y China para crear un marco teórico consistente. Esto se realizó considerando instituciones respetadas que trabajan el tema, para buscar palabras clave seleccionadas en artículos de revistas y capítulos de libros recientes que produjeron dichas instituciones. Después de esta primera búsqueda, se leyeron una selección de artículos y libros para elegir referencias relevantes. Al mismo tiempo, los textos consultados que hacen referencia a otras revistas o libros fueron considerados en este proceso. Las principales publicaciones consultadas están en la base de datos del Centro de Estudios China-México (Cechimex) que imparte en la Facultad de Economía de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), así como de la Red Académica de América Latina y el Caribe sobre China (Red ALC-China). Además, la base de datos de la UNAM, fue también de la mayor relevancia en este proceso para encontrar literatura académica sobre el tema.

El primer paso fue la selección de instituciones respetadas. Esto se llevó a cabo consultando a expertos sobre su opinión acerca de las instituciones que abordan el tema de la relación económica entre México y China. El resultado fueron solo algunos institutos en el país dedicados a la generación de conocimiento sobre China en México.

Durante el segundo paso, se determinaron las palabras clave y se buscaron los artículos y capítulos de libros en las páginas de internet y bases de datos de las instituciones, y en algunos casos, en su acervo bibliográfico físico. Las palabras clave empleadas fueron: *empresas, subsidiarias o multinacionales chinas*. Esta búsqueda se realizó en textos publicados en los últimos cinco años. Lo anterior se decidió por dos razones esenciales. La



primera, para cubrir el estado actual sobre el tema; además, se consideró que las investigaciones recientes se basan en hallazgos anteriores, por lo que se asumió que los artículos publicados hace más de cinco años fueron cubiertos en los más actuales. La segunda, es que una búsqueda completa de todos los contenidos publicados llevaría demasiado tiempo. La búsqueda resultó en 42 artículos y 12 capítulos. Así, basados en un conjunto de criterios, los textos relevantes se seleccionaron para su análisis. Según el título y el resumen, los documentos se evaluaron con respecto a los criterios que se presentan a continuación. El resultado fue una selección de 15 artículos y 4 capítulos de libro.

- Los documentos están escritos en español o inglés.
- El estudio aborda las características de las empresas chinas que participan en TIC.
- El entorno del país o región de estudio tiene similitudes (p. ej. América Latina) con el entorno de la investigación.

El tercer paso fue una búsqueda de referencias que se encontraron en los documentos revisados. Se consideraron y revisaron las citas de los artículos y libros en el paso anterior. Esta búsqueda dio como resultados otros 21 artículos y 4 capítulos que coincidían con los mismos criterios de selección y se encontraban disponibles. Esta selección de literatura dio como resultado un conjunto de 10 artículos y 2 capítulos, que tuvieron más de cinco años de haber sido publicados.

En el cuarto paso, todas las referencias se integraron en el *software* Zotero. Este paquete informático permite realizar una búsqueda estructurada de referencias bibliográficas. En todas las citas no solo se ingresaron los datos absolutamente necesarios de una referencia bibliográfica, sino también el tipo de artículo, palabras clave, un resumen, la unidad de análisis y una etiqueta para referenciar rápido los documentos.

En el quinto y último paso, si era posible, todos los artículos se descargaron y leyeron. Desafortunadamente no todos los contenidos estaban disponibles, debido a suscripciones obligatorias a revistas o porque eran secciones de libros no disponibles en la base de datos de la UNAM. Finalmente, se seleccionaron un grupo de 13 documentos para su posterior análisis.



En el grupo de artículos y libros seleccionados que discuten las características de las subsidiarias chinas en México, en el Anexo 3 se describen de forma general para su comparación y análisis. Las columnas muestran aspectos importantes de la propuesta del estudio. La primera es el nombre del autor y año del documento. La segunda muestra la EMCh estudiada y el país de América Latina donde se encuentra. La tercera presenta el nivel de análisis del estudio. La cuarta describe los hallazgos generales discutidos en el documento. La quinta muestra la metodología empleada por el estudio. Y las últimas dos columnas presentan la metodología y conceptos empleados en el documento. Utilizaremos las mediciones y operacionalizaciones de otras investigaciones para formar nuestra medición y criterios aplicables a esta investigación.

3.1.2. Las características de empresas chinas que participan en TIC en México

Las características de las empresas chinas que participan en segmentos de TIC en México se han estudiado de diferentes maneras. Las dos formas más comunes que se encuentran en la literatura tienen que ver con las diferencias cualitativas y las estrategias empleadas por las subsidiarias chinas en México. Mientras las diferencias cualitativas describen la trayectoria y encadenamientos generados en México, así como su potencial internacional; los estudios sobre las estrategias empresariales se refiere a los planes de las empresas chinas para alcanzar sus objetivos en el mercado mexicano y a nivel internacional.

En varios estudios las características de las empresas chinas que participan en segmentos de TIC en México han sido analizadas. En la literatura académica mexicana existen diferentes formas de estudiar sus características. Las visiones más comunes son las de Dussel Peters (2014b), Micheli y Carrillo (2015), Schatan y Piloyan (2015) y una perspectiva más reciente de Dussel Peters (2018a). El Cuadro 1 muestra los trabajos que se refieren a estas visiones. En las siguiente secciones estas visiones se revisan y sintetizan.

Cuadro 1. Literatura sobre características de empresas chinas que participan en TIC en México

Diferencias cualitativas (Dussel	Estrategias empresariales	Comportamiento ambiental	Cantidad y calidad del empleo (Dussel
---	----------------------------------	---------------------------------	--



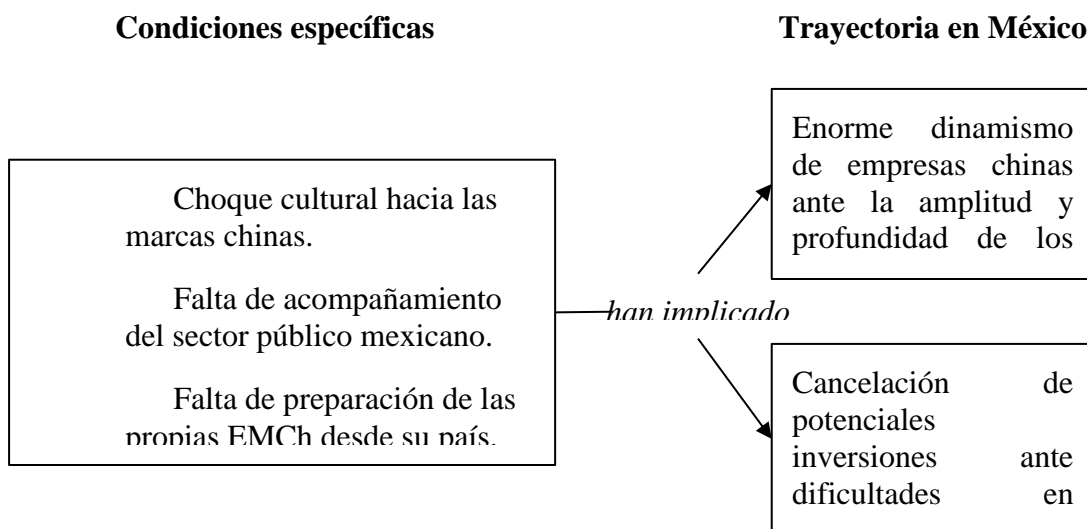
Peters, 2014b)	(Micheli & Carrillo, 2015)	(Schatan & Piloyan, 2014)	Peters & Armony, 2017)
(De Freitas, Tepassê, & Neves, 2014; Dussel Peters, 2014a; López & Ramos, 2014)	(Carrillo & Micheli, 2017; Guerrero, Montúfar-Helú, 2019)	(Schatan & Piloyan, 2015)	(Dussel Peters, 2018a)

Diferencias cualitativas

En los textos que abordan las diferencias cualitativas de las empresas chinas en segmentos de TIC el trabajo de Dussel Peters (2014b), es quizás hasta ahora, el ejercicio más puntual y completo a nivel microeconómico y territorial sobre el tema, pues profundiza en el conocimiento sobre las diferencias cualitativas de diez EMCh en cinco países latinoamericanos (Argentina, Brasil, Uruguay, Perú y México). Con respecto a los segmentos de TIC, el documento presenta tres casos: Huawei en México y Argentina y Lenovo en Brasil (De Freitas et al., 2014; Dussel Peters, 2014a; López & Ramos, 2014). Para Dussel Peters (2014b, p. 10) el conocimiento sobre las diferencias cualitativas de las empresas chinas es posible profundizando en “las condiciones específicas de establecimiento en cada país, sus encadenamientos hacia delante y atrás, así como el segmento global y territorial específico en el que las empresas participan”. Él describió que el conocimiento de las diferencias cualitativas permite un serio y estructurado diálogo con organismos empresariales y con el sector público interesado en propuestas puntuales, porque facilita las negociaciones de los países latinoamericanos con empresas chinas para su establecimiento, posteriores evaluaciones y seguimiento de sus actividades, así como la búsqueda de nuevas formas de organización industrial con proveedores y respectivos clientes. Incluso podrían contribuir, potencialmente, a la generación de instrumentos para la creación de ciencia y tecnología, empleos y vínculos con instituciones educativas.

Las condiciones específicas se refiere a la trayectoria local en México de las subsidiarias chinas. Al respecto, se conoce que existen una serie de dificultades como un choque cultural hacia las marcas chinas, incluso campañas de desprestigio y controversias en otros países de América del Norte, además de una falta de organización industrial desde el país de origen de las EMCh para comprender México y una falta de preparación y dedicación “sobre China” del sector público mexicano, que se traduzca en un efectivo acompañamiento para el establecimiento y trayectoria de las empresas chinas en México (Dussel Peters, 2014a). Ante estas dificultades un grupo de corporaciones chinas han tenido que cancelar sus inversiones en el mercado mexicano (Dussel Peters, 2018b), mientras que algunos estudios de caso realizados sobre empresas chinas que participan en segmentos de TIC en México muestran que otro grupo de corporaciones chinas cuentan con un enorme dinamismo ante la amplitud y profundidad de los procesos y productos generados, pues en relativo poco tiempo logran rivalizar con subsidiarias de economías desarrolladas con enormes capacidades tecnológicas y experiencia en el mercado mexicano (Dussel Peters, 2014a; Guerrero, 2018; Micheli & Carrillo, 2015).

Gráfico 2. Las condiciones específicas y trayectoria de empresas chinas en México

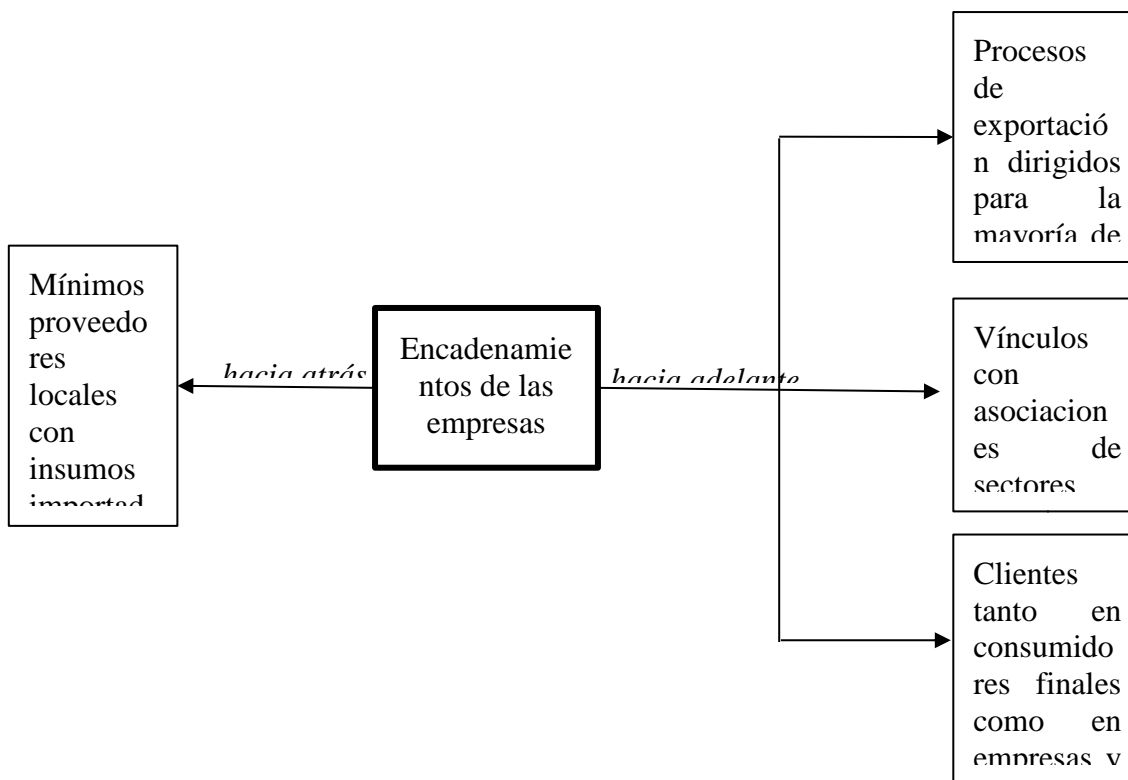


Fuente: elaboración propia basado en Dussel Peters (2014a, 2018b) y Guerrero (2018).



Los encadenamientos de las empresas chinas se refiere a los vínculos hacia adelante (con clientes, asociaciones, empresas y procesos de exportación) y hacia atrás (con proveedores y procesos de importación) de la subsidiaria en México. En cuanto a los encadenamientos hacia atrás se sabe que es todavía muy reducida la participación de empresas locales en los procesos de proveeduría de partes y componentes, donde la mayor parte de los productos vendidos por las empresas chinas en México son importados desde China. Sin embargo, también se sabe que las empresas chinas esperan invertir significativamente en proveedores locales para incrementar la independencia y lograr el cumplimiento de las reglas de origen del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Por su parte, los encadenamientos hacia adelante parecen ser mucho más dinámicos, pues las empresas chinas en segmentos de TIC cuentan con numerosos clientes, no solo en los consumidores finales, sino en gobiernos locales y otras empresas. Además, los vínculos que han establecido, mediante alianzas estratégicas con otras empresas y asociaciones empresariales parecen ser de la mayor relevancia para su aparente éxito en el mercado mexicano.

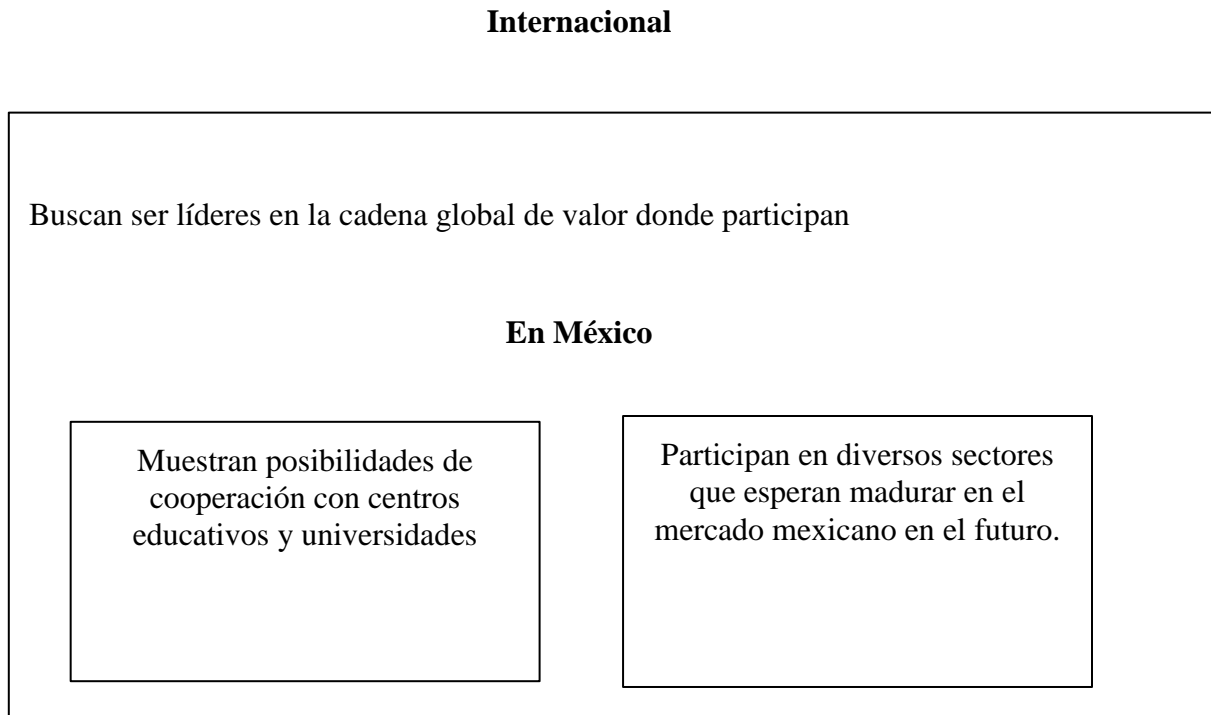
Gráfico 3. Los encadenamientos de las empresas chinas en México



Fuente: elaboración propia basado en Dussel Peters (2014a).

El potencial internacional se refiere a las actividades de la corporación fuera de México. Son posibilidades de cooperación con México para la empresa en el futuro próximo. Al respecto, se ha propuesto que la expansión internacional de las multinacionales chinas en sectores como las telecomunicaciones tiene por objetivo alcanzar el liderazgo en la CGV donde participa (Parmentola, 2017). En México, se sabe que al menos empresas como Huawei no serán empleadores masivos, debido a que participa en segmentos intensivos de Ciencia y Tecnología a nivel internacional. No obstante, estas empresas muestran posibilidades de cooperación con centros educativos y universidades, porque cuenta con una demanda laboral especializada que buscan generar en el mediano y largo plazo en México (Dussel Peters, 2014a). Además, un estudio sobre Hisense refleja que esta corporación participa en numerosos sectores (electrodomésticos, seguridad ciudadana y bienes raíces) a nivel internacional, pero en México por el momento se ha limitado a introducir telefonía móvil y electrónica (Guerrero, 2018).

Gráfico 4. El potencial internacional de las empresas chinas en México



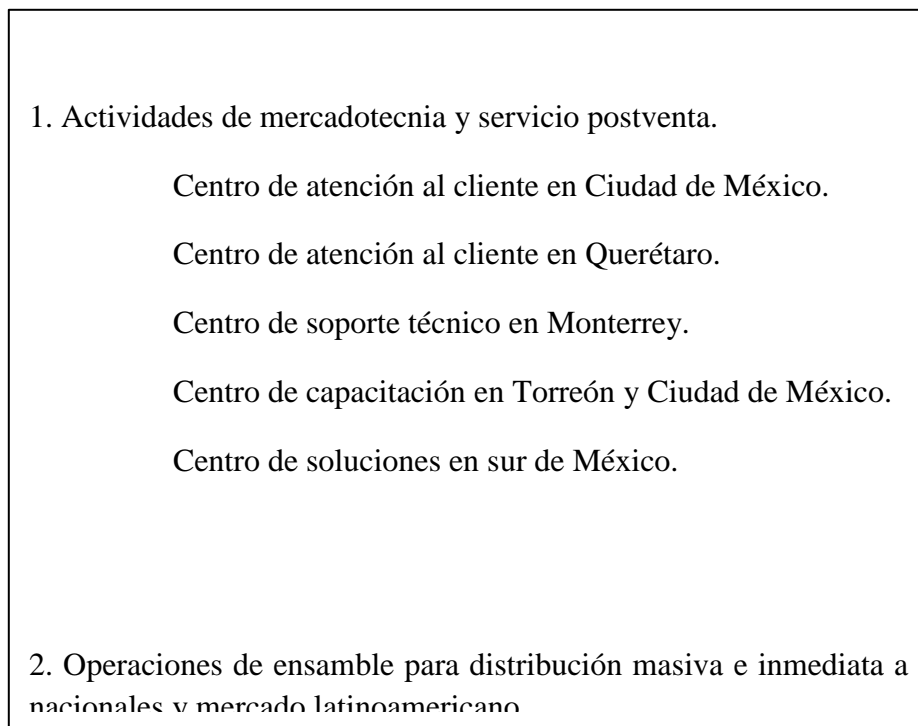
Fuente: elaboración propia basado en Parmentola (2017), Dussel Peters (2014b) y Guerrero (2018).

Estrategias empresariales

Otra forma de estudiar las características de las empresas chinas en México es aquella que presentaron Micheli y Carrillo (2015), quienes descubrieron, mediante trabajo de campo en la empresa Huawei que la estrategia de la corporación en México es una combinación de las estrategias a nivel internacional, las cuales descansan sobre tres pilares (1) actividades de mercadotecnia y servicio postventa, (2) operaciones de ensamble para distribución masiva e inmediata a nacionales y mercado latinoamericano y (3) actividades de personalización que tienen lugar en el centro de I&D de la empresa. Por tanto, la compañía tiene varias operaciones en México que forman parte de su estrategia global y su estricta búsqueda del mercado nacional mexicano. Adicionalmente, los mismos autores presentaron los impactos regionales de la misma empresa china en México en un trabajo posterior (Carrillo y Micheli, 2017).



Gráfico 5. Estrategias de empresas chinas en México



Fuente: elaboración propia basado en Micheli y Carrillo (2015).

Aparte del trabajo de Micheli y Carrillo (2015, 2017) se han presentado trabajos de tesis a nivel Maestría sobre las estrategias de empresas chinas que participan en segmentos de TIC en México. Por un lado, Montúfar-Helú (2019) presentó el concepto de *alineación de negocios entre países y empresas*, con el cual describe cómo no solo las empresas deben *alinear* sus variables con el país anfitrión, sino que también el país debe *alinear* sus variables con la empresa. Para respaldar su propuesta, el autor analizó cómo la compañía DiDi Chuxing ha expandido sus negocios en México. Por otro lado, Guerrero (2018) presentó una propuesta de estrategias de innovación de las empresas chinas en México, donde describe cómo Hisense y Huawei emplean modelos de innovación diferentes a las multinacionales de economías desarrolladas, que ha resultado en un competitivo posicionamiento en el mercado mexicano en relativo poco tiempo.



Comportamiento ambiental

Una tercera visión sobre las características de las empresas chinas en México es la de Schatan y Piloyan (2014). Este estudio difiere en un punto fundamental con los análisis previos sobre las características de las empresas chinas que participan en TIC. Mientras Dussel Peters (2014b) y otros autores analizan el tema desde una perspectiva microeconómica o empresarial, Schatan y Piloyan (2015) estudiaron el comportamiento ambiental de las empresas manufactureras chinas en México, donde al menos se encuentran cuatro empresas implicadas en segmentos de TIC: Hisense, Lenovo, TCL y ZTE. La investigación examina el desempeño ambiental de las inversiones chinas como parte de su responsabilidad social empresarial, las cuales parecen responder principalmente a las leyes y regulaciones de los países anfitriones, por lo que las autoras también apuntan a que China carece de un reglamento ambiental para el proceso de expansión internacional de sus empresas manufactureras.

Cantidad y calidad del empleo

Finalmente, una última visión sobre las características de empresas chinas en México se encuentra en un reciente trabajo de Dussel Peters y Armony (2017) que gira en torno a la cantidad y calidad del empleo generado por las inversiones chinas en el mercado mexicano. Dussel Peters (2018a) después analizó el caso de Huawei en México, donde explica que la empresa parece cumplir con la legislación mexicana en cuanto a salarios, prestaciones y beneficios. Además, la corporación genera empleos con salarios y prestaciones por encima de del mercado de la Ciudad de México, así como otros beneficios (fondo de ahorro, subsidios y bonos individuales). La participación de nacionales chinos es mínima en la subsidiaria, pero son trabajadores altamente especializados y relevantes para la organización, porque permiten la comunicación con China y la implementación de procesos y productos. Finalmente, se sabe por este estudio que no existe una organización sindical de la empresa en México.



3.1.3. Nivel de análisis

Una empresa multinacional se compone de un grupo de organizaciones dispersas geográficamente e incluyen su sede principal y filiales, cada una de estas con diferentes objetivos tanto en el país de origen como en el exterior (Ghoshal & Christopher, 1990). Con respecto a los estudios que abordan las características de las empresas implicadas en segmentos de TIC en México, éstos se han enfocado en distintos niveles. La revisión de la literatura sobre sus características, indica que la mayoría de los trabajos analizan tanto el nivel amplio de la organización, como sus filiales en México. Estos estudios sobre las características de las subsidiarias en México muestran aportes significativos hacia los resultados de aquellos trabajos que solo estudian el nivel corporativo, pues los estudios a nivel subsidiaria en México complementan la comprensión de la IED china. Por un lado, los estudios que abordan solo el nivel corporativo se concentran en la comprensión de sus procesos de expansión internacional y motivación de entrada a nuevos mercados. Por el otro, aquellos análisis sobre el nivel de subsidiaria permiten comprender la relevancia local y de regiones en su proceso de internacionalización.

En las investigaciones sobre características de empresas chinas en segmentos de TIC se estudian tanto a la EMCh como a la subsidiaria en México, principalmente sus diferencias cualitativas y estrategias empresariales. A esto se les conocen como estudios a nivel microeconómico o empresarial en México. De manera complementaria, sobre este nivel también se conoce información desagregada de las inversiones chinas que participan en segmentos de TIC en México y se muestran en el Cuadro 2 (Red ALC-China, 2019). Por su parte, debido a las tendencias mencionadas en la introducción (discrepancias estadísticas sobre inversiones entre México y China, enorme potencial de la OFDI china, etc.) otro grupo de investigaciones académicas se dedican a estudiar las salidas inversiones de China hacia México, América Latina y el Caribe desde un nivel mesoeconómico y macroeconómico (Dussel Peters, 2019b; Dussel Peters & Ortiz, 2016).

**Cuadro 2. Inversiones de China que participan en segmentos de TIC en México**

Año de entrada	Nombre de la compañía	Sector	Tipo de inversión	Ciudad de destino	No. de empleados	Inversión acumulada en mmd
2018	DiDi Chuxing	Transporte	Nueva	Toluca	200	49
2018	Mobike	Transporte	Nueva	Ciudad de México	25	12
2017	Hong Fujin	Componentes electrónicos	Fusión y adquisición	Chihuahua	600	45
2017	SZ DJI Technology	Telecomunicaciones	Nueva	Ciudad de México	50	7
2015	Hisense	Electrónica	Fusión y adquisición	Rosarito	3000	26
2015	Quansheng Electronics	Comunicación	Nueva	Tijuana	800	25
2011	Universal Global Technology	Tecnología Hardware y periféricas	Fusión y adquisición	Guadalajara	950	24
2010	Radio Internacional de China	Comunicación	Nueva	Ciudad de México	27	19



2009	Lenovo	Computadoras	Nueva	Monterrey, Apodaca, Guadalajara	1926	258
2005	TCL	Electrónica	Nueva	Tijuana, Guadalajara	1133	78
2004	ZTE	Telecomunicaciones	Nueva	Ciudad de México	158	30
2001	Huawei	Telecomunicaciones	Nueva	Ciudad de México y Querétaro	338	398

Fuente: elaboración propia basado en Red ALC-China (2019).

Inversiones de China en América Latina y el Caribe

Un estudio sobre la OFDI china hacia América Latina es aquel que ha venido realizando Dussel Peters (2017, 2018c) en años recientes. En la última versión del *Monitor de la OFDI china en América Latina y el Caribe*, el autor presenta un nuevo análisis metodológico y estadístico sobre la OFDI china en la región que permite conocer información a nivel de transacciones (agregada y desagregada) para 2000-2018, con resultados significativamente diferentes a los de otras instituciones nacionales y regionales (Dussel Peters, 2019b). En el documento Dussel Peters (2019b) reconoce que las fusiones y adquisiciones de la OFDI china en la región se han consolidado como las más relevantes. Por su parte, los países con la mayor participación de OFDI china en América Latina son Brasil y Argentina, aunque en el último año vieron descender su recepción al igual que México. Además, las tres actividades de destino de la OFDI china en la región son materias primas (60.02 por ciento),



manufacturas (8.62 por ciento), así como servicios y mercado interno (30.76 por ciento). Uno de los aspectos más llamativos de las inversiones chinas en la región es la alta participación del sector público, que contribuyó en un 70.2 por ciento en el monto total y en 49.1 por ciento en el empleo generado por China en la región entre 2000-2018. Debido a que nuestro estudio considera las características y potenciales de empresas chinas, un estudio a nivel de la OFDI china en América Latina parece no ser aplicable en nuestra situación. Así, consideramos que la prioridad de conocimiento son las características y potenciales de las empresas chinas en segmentos de TIC en México a nivel microeconómico; no obstante, se consideró que los estudios a nivel meso y macro son relevantes para comprender el fenómeno.

Inversiones de China en México

Algunos temas asociados a las características de las inversiones chinas en México han sido abordados en estudios recientes en otros niveles de análisis distintos al microeconómico. Los estudios sobre las inversiones chinas en México son aquellos de Dussel Peters y Ortíz (2016) y más recientemente de Dussel Peters (2019a). En su estudio, Dussel Peters y Ortíz (2016) propusieron un análisis de la OFDI china hacia México en diferentes niveles: macroeconómico, mesoeconómico y microeconómico. El documento enfatiza el tema de las discrepancias estadísticas entre diversas fuentes de datos sobre la OFDI china en México, como la Secretaría de Economía (SE), la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), la Oficina Nacional de Estadísticas de China (ONECh), la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), entre otros. Los autores proponen complementar esta información con aquella que proviene de proveedores privados de datos (como Thomson-Reuters, FDI Markets, China Global Investment Tracker, entre otros), así como del seguimiento de prensa especializada. Los autores encontraron que a pesar de que China es un exportador de capitales con altas tasas de crecimiento económico que muestra la relativa estabilidad de sus inversiones, hasta 2010 la OFDI de China en ALC fue muy limitada y en México apenas se capturó una débil e inestable inversión del país asiático. Los autores apuntan algunos aspectos que expliquen la baja inversión china en México: (1) el débil esfuerzo de sectores (público, privado y académico) por examinar a detalle la experiencia de las empresas chinas en México; (2) en el nivel meso destaca la voluntad



expresada por los mandatarios de México y China durante 2013-2014, que no ha tenido su contrapartida en grupos de trabajo con conocimiento detallado y puntual de proyectos específicos, mediante instrumentos y mecanismos; (3) las nuevas tensiones en la relación entre ambos países desde finales de 2014, producto de la cancelación de proyectos específicos: Dragon Mart en Cancún y el tren de alta velocidad México-Querétaro y; (4) ante la falta de una efectiva implementación de una relación estratégica integral, pareciera que la relación depende de los pocos proyectos específicos realizados y sus resultados.

Más reciente, el estudio de Dussel Peters (2019a) también analizó el tema de la OFDI china en México desde varios niveles. El autor reconoce que México y China han intensificado su relación bilateral en las últimas décadas, ampliando y profundizando los vínculos en términos de instituciones, comercio, financiamiento y proyectos de infraestructura y desde luego, en la IED china en México. Este estudio muestra que la IED china en México es relativamente baja, como lo destacan los resultados de las diferencias estadísticas entre los datos oficiales de los dos países con respecto a las inversiones chinas en México. No obstante, el autor apunta que se espera que la IED china en México aumente en un futuro cercano, debido a su enorme potencial. Los resultados del estudio demuestran que las inversiones chinas en México se han concentrado en la fabricación y servicios relacionados con el mercado interno. En el estudio, destaca de las características de la IED china que se compone principalmente de un grupo de empresas privadas que han dominado la cantidad de inversiones y la generación de empleo de China en México, en sectores como telecomunicaciones, computadoras, autopartes y automóviles. Además, en este estudio se muestra que las empresas chinas necesitaron varios años para comprender las complejidades de establecimiento en México, lo que ha implicado comprender diferentes reglas, leyes y redes. Sin embargo, este proceso ha evolucionado rápidamente y las empresas chinas recién llegadas han podido acortar el plazo para integrarse en redes locales, nacionales y del TLCAN.

3.1.4 Medición

La mayoría de estudios que miden las características de las inversiones chinas utilizan medidas subjetivas en forma de cuestionarios y entrevistas, aunque también existen aquellos donde las características de las inversiones chinas son medidas de forma objetiva.



Cuando se miden subjetivamente, los informantes son cuestionados para dar una idea general sobre la naturaleza de las características y trayectoria de las empresas chinas (Dussel Peters, 2014a; Guerrero, 2018; Micheli & Carrillo, 2015).

En el contexto anterior, reconocemos que las características percibidas por los informantes complementan aquellos hallazgos objetivos que se obtienen del análisis de las estadísticas oficiales de diversas fuentes y con metodología propia (Dussel Peters & Ortiz, 2016). Por tanto, es importante distinguir entre información subjetiva y objetiva acerca de las características de las empresas chinas en México, pues como algunos estudios han demostrado la baja presencia de inversiones chinas en México podría deberse, entre otras cosas, a condiciones específicas que varían de acuerdo a las percepciones de los entrevistados.

Como se revisó en este apartado, las medidas de los estudios que buscan conocer las características de las empresas chinas cambian según el autor y se dirigen a organizaciones con frecuentes cambios y diversas actividades en los países donde invierten (Dussel Peters & Ortiz, 2016). Parece mínima la posibilidad de que el corporativo de una multinacional y su subsidiaria en México compartan las mismas características. Al respecto, existe un creciente número de trabajos que estudian las características a nivel de subsidiarias en México que no excluyen el conocimiento sobre el corporativo en China o su proceso de expansión internacional (Dussel Peters, 2014a; Guerrero, 2018; Micheli & Carrillo, 2015).

También existen estudios como los de Schatan y Piloyan (2015) que ofrecen la oportunidad de conocer un fenómeno concreto acerca de las empresas chinas en México. La ventaja de estos estudios es que permiten conocer un tema sobre las inversiones chinas tan relevante como el medio ambiente, pero de una manera sistémica. Sin embargo, en general estos estudios carecen de una visión de las propias empresas que complemente el conocimiento.

Casi todos los estudios utilizan información subjetiva para conocer las características de empresas chinas en México. El conocimiento indica que cuando las condiciones específicas como la trayectoria mexicana de las empresas chinas es difícil, algunas de ellas han decidido cancelar sus inversiones, aunque también existen empresas dinámicas que en



relativo poco tiempo logran rivalizar con multinacionales de economías desarrolladas (Dussel Peters, 2019a).

3.1.5 Conclusión

El concepto que se ajusta a nuestro enfoque de investigación debe ser una definición que aplique al entorno mexicano, donde las empresas chinas cuenten con trayectoria específica en México y formas de estudio probadas sobre el tema. Por tanto, el nivel de análisis más adecuado parece ser el estudio microeconómico o empresarial de multinacionales chinas en el mercado mexicano. Debido a que nuestro estudio está considerando las características de la IED china en México, un estudio a nivel macroeconómico parece no ser aplicable a nuestro contexto. De acuerdo a nuestra definición, estudiaremos las características, entendidas como la trayectoria local y encadenamientos generados por las empresas chinas que participan en segmentos de TIC en México.

El concepto que está en la base de nuestra definición es el que aparece en el libro coordinado por Dussel Peters (2014b), donde las *características* se refieren a las condiciones específicas de la trayectoria y encadenamientos (hacia atrás y adelante) generados por las empresas chinas en el país receptor. Los dos principales componentes *condiciones específicas de la trayectoria y encadenamientos* tienen su origen en el trabajo de Hirschman (1958).

Medición

Las condiciones específicas de la trayectoria en México serán medidas con un criterio cronológico comenzando con el año de llegada a México hasta el último año. Los encadenamientos (hacia atrás y adelante) serán medidos comenzando con los encadenamientos más importantes para la empresa e intentando revisar la mayor cantidad de vínculos de la empresa con el entorno mexicano.



3.2. Potencial de las empresas chinas en México

En apartados anteriores se ofrecieron algunas explicaciones y definición preliminar del potencial internacional de las empresas chinas en México. Con el propósito de encontrar una respuesta a la segunda pregunta de investigación en este capítulo se aborda este constructo. Después de ofrecer una definición sobre el potencial internacional, se revisa la literatura actual sobre los potenciales y expansión internacional de las multinacionales chinas.

3.2.1 Selección de literatura

Una búsqueda estructurada en la literatura sobre los potenciales y expansión internacional se realizó con el propósito de crear un marco teórico consistente. Esto se logró seleccionando revistas y libros de instituciones respetadas, para buscar, mediante palabras clave el estado del arte de los trabajos para el tema de investigación. Después de esta primera selección de artículos y libros, una selección de ellos se leyó con el propósito de seleccionar las referencias bibliográficas más relevantes. Las principales referencias se encontraron en la base de datos de la UNAM.

El primer paso fue la selección de revistas e instituciones respetadas. Esto se llevó a cabo consultando a expertos sobre su opinión acerca de las revistas e instituciones que abordan el tema de la expansión internacional y potenciales de las EMCh. El resultado fueron solo algunos institutos y revistas dedicadas a la generación de conocimiento sobre estos temas.

Durante el segundo paso, se determinaron las palabras clave y se buscaron los artículos y capítulos de libros en las páginas de internet y bases de datos de las instituciones, y en algunos casos, en su acervo bibliográfico físico. Las palabras clave empleadas fueron: *internacionalización*, *expansión internacional* y *potencial de multinacionales chinas*. Esta búsqueda se realizó en textos publicados en los últimos cinco años. Lo anterior se decidió por dos razones esenciales. La primera, para cubrir el estado actual sobre el tema; además, se consideró que las investigaciones recientes se basan en hallazgos anteriores, por lo que se asumió que los artículos y capítulos de libro publicados hace más de cinco años fueron cubiertos en los más actuales. La segunda, es que una búsqueda completa de todos los contenidos publicados llevaría demasiado tiempo. La búsqueda resultó en 18 artículos y 5



capítulos. Así, basados en un conjunto de criterios, los textos relevantes se seleccionaron para su análisis. Según el título y el resumen, los documentos se evaluaron con respecto a los criterios que se presentan a continuación. El resultado fue una selección de 12 artículos y 4 capítulos de libro.

- Los documentos están escritos en español o inglés.
- El estudio aborda las características de multinacionales chinas que participan en TIC.
- El entorno del país o región de estudio tiene similitudes (p. ej. América Latina) o no (p.ej. Europa) con el entorno de la investigación.

El tercer paso fue una búsqueda de referencias que se encontraron en los documentos revisados. Se consideraron y revisaron las citas de los artículos y libros en el paso anterior. Esta búsqueda dio como resultados otros 16 artículos y 5 capítulos libros que coincidían con los mismos criterios de selección y se encontraban disponibles. Este resultado de selección de literatura dio como resultado un conjunto de 10 artículos y 2 capítulos, que tuvieron más de cinco años de haber sido publicados.

En el cuarto paso, todas las referencias se integraron en el *software* Zotero. Este paquete informático permite realizar una búsqueda estructurada de referencias bibliográficas. En todas las citas, no solo se ingresaron los datos absolutamente necesarios de una referencia, sino también el tipo de artículo, palabras clave, un resumen, la unidad de análisis y una etiqueta para referenciar rápido los documentos.

En el quinto y último paso, si era posible, todos los artículos se descargaron y leyeron. Desafortunadamente no todos los artículos estaban disponibles, debido a suscripciones obligatorias a revistas o porque eran secciones de libros no disponibles en la base de datos de la UNAM. Finalmente, se seleccionaron un grupo de 9 artículos y 2 capítulos para su posterior análisis.

En el grupo de artículos y libros seleccionados que discuten los potenciales y expansión internacional de las multinacionales chinas, en el Anexo 4 se describen de forma general para su comparación y análisis. Las filas muestran aspectos importantes de la propuesta del estudio. La primera es una descripción general del tipo de características discutidas en el



documento. La segunda, muestra las características de las subsidiarias chinas encontradas. La tercera fila establece el nivel de análisis empleado. Las siguientes dos filas muestran los resultados de la investigación y la metodología empleada. Utilizaremos las mediciones y operacionalizaciones de otras investigaciones para formar escalas de medición y criterios aplicables a esta investigación.

3.2.2 Potencial de las empresas chinas en México

El potencial internacional de las EMCh está provocando un creciente interés en investigadores desde principios del siglo XXI. La mayoría de sus trabajos se enfocan en dos aspectos sobre el fenómeno de las EMCh en el extranjero: la motivación de su entrada a nuevos mercados y los procesos para su expansión internacional. Desde el primer lustro del siglo XXI surgieron algunos razonamientos sobre el progresivo fenómeno de las EMCh. No obstante, fueron simples análisis empíricos centrados en estudios de casos individuales (Du, 2003; Liu & Li, 2002). Más tarde aparecieron algunos autores examinando los rasgos de las EMCh desde varias perspectivas teóricas. Por ejemplo, Mathews (2006), así como Luo y Tung (2007), presentaron la “visión de trampolín” (*springboard perspective*), que muestra la expansión internacional como una respuesta compensatoria de las EMCh, debido a su tardío posicionamiento. Por tal razón, las multinacionales chinas se expanden en el extranjero con el propósito implícito de aprender. Asimismo, Child y Rodríguez (2005), además de Rui y Yip (2008), desarrollaron la “visión de intención estratégica” (*strategic intent perspective*), manifestando que las EMCh invierten en el extranjero como parte de una búsqueda dinámica de activos estratégicos con el propósito de corregir sus deficiencias competitivas. Por otra parte, Yamakawa, Peng y Deeds (2008), mostraron el concepto de “escapismo institucional”, el cual sugiere que la expansión internacional de las EMCh es para evitar el débil ambiente institucional de su país de origen. En oposición, Deng (2004) resaltó el papel del gobierno de China para la expansión internacional de las EMCh con el fin de que éstas adquieran recursos necesarios para el desarrollo socioeconómico de China, pues la inversión extranjera es un mandato político. Por último, Luo y Rui (2009) describieron la “perspectiva ambidiestra”, con la cual afirman que todos los determinantes definidos anteriormente son capaces de explicar las motivaciones que inducen a las multinacionales chinas a invertir en el extranjero.



Determinantes de estrategias de internacionalización

Cuando inició la segunda década del siglo XXI, aparecieron otros estudios sobre el fenómeno de las EMCh desde otros enfoques teóricos, pero tomando como base los trabajos anteriormente mencionados. El más significativo parece ser el trabajo de Parmentola (2010, 2011, 2017), quien señala que la expansión internacional de las EMCh tanto en países en desarrollo como en economías avanzadas, debe tomar en cuenta dos dimensiones para su análisis: el nivel de desarrollo socioeconómico del país en el extranjero para el destino de sus inversiones; y el nivel de competitividad en el mercado de China de estas empresas. El trabajo señala que si bien parece que las EMCh son inducidas a internacionalizarse por la necesidad de adquirir activos estratégicos para reforzar su posición competitiva en el mercado de China, dicha motivación parece ser sólo una fase que transita y tiene como meta final el desarrollo internacional de las EMCh, para convertirse en líderes mundiales en los próximos años en la CGV donde participan (Parmentola, 2011, 2017).

Al caracterizar de esta manera la expansión internacional de las EMCh Parmentola (2017) define cuatro tipos de determinantes que pueden inducir a las compañías chinas en sectores de comunicaciones a expandirse más allá de sus fronteras de origen. El primero, *explotación de ventaja de ubicación específica*, clasifica los casos de multinacionales chinas que han construido una ventaja competitiva en el mercado chino, así que realizan inversiones en países en desarrollo para explotar los recursos de países anfitriones con el propósito de expandir su participación en el mercado y adquirir recursos de bajo costo. El segundo, *adquisición de liderazgo global*, donde se explican los casos de compañías que han construido una ventaja competitiva en su país de origen y se expanden al extranjero, porque buscan reforzar su posición competitiva global para convertirse en líderes mundiales. A diferencia del caso previo, su estrategia de crecimiento no está enfocada en adquirir recursos de bajo costo y crecer en sus mercados de destino, sino de adquirir nuevo conocimiento tecnológico y gerencial. El tercero, *búsqueda del conocimiento*, donde se explican los casos de compañías chinas que son forzadas a internacionalizarse por los altos costos y presión competitiva de su país de origen, para mejorar su posición competitiva en el mercado doméstico. Como consecuencia, deciden invertir en países caracterizados por

altos niveles de desarrollo socioeconómico donde podrían adquirir los activos estratégicos necesarios para reforzar su posición competitiva en China. Por último, *aprovechamiento de brecha de competencia*, donde se encuentran los casos de compañías que deciden invertir en países con niveles de desarrollo socioeconómicos bajos porque en estos países pueden explotar sus activos existentes. En este caso, las EMCh se expanden en dichos países donde pueden explotar su brecha competitiva frente a rivales locales.

Gráfico 6. Conductores de estrategias de internacionalización de multinacionales chinas

Alto	Nivel socioeconómico de desarrollo del país destino	Búsqueda del conocimiento	Adquisición de liderazgo mundial
		Aprovechamiento de brecha de competencia	Explotación de ventaja de ubicación específica
Bajo		Bajo	Alto
		Nivel de competencia de la firma en China	

Fuente: Parmentola (2017).

3.2.3. Conclusión

En el contexto de esta investigación, estamos más interesados en el enfoque de *determinantes de estrategias de internacionalización* para las multinacionales chinas, debido a que el modelo generado por Parmentola (2010; 2011; 2017) se adapta al sector que trabajamos en este estudio y está en línea con el enfoque de investigación. Otros factores a favor del modelo de Parmentola es que las propuestas anteriores no son lo suficientemente maduras, y las perspectivas presentadas no han sido utilizadas en estos



estudios similares al nuestro. Sin embargo, se adelanta que dentro del marco analítico de determinantes de estrategias de internacionalización, el sector analizado fueron las telecomunicaciones y esto no es siempre ocurre en los casos de nuestra investigación.

Medición

Nos interesamos en los determinantes de estrategias de expansión internacional de las multinacionales chinas que clasifican en cuatro tipos los determinantes para su internacionalización (explotación de ventaja de ubicación específica, adquisición de liderazgo global, búsqueda del conocimiento y aprovechamiento de brecha competitiva). Esta clasificación se basa en la incorporación de varios trabajos teóricos previos (Child & Rodrigues, 2005; Luo & Rui, 2009; Luo & Tung, 2007; Mathews, 2006; Yamakawa et al., 2008). El Gráfico 5 presentó el esquema de la clasificación de determinantes de expansión internacional. Mientras la mayoría de propuestas teóricas presentan desde perspectivas específicas los determinantes de internacionalización de las EMCh, o solo se enfocan en un solo tipo de determinante, este modelo integra todas esas visiones. Además, la propuesta de Parmentola (2017) se construyó como ningún otro modelo y es el más reciente.

3.3. Las diferencias de las empresas chinas en México

Esta sección discutirá la literatura que describe o encuentra “las diferencias” de las multinacionales chinas. Las diferencias es un constructo que está muy asociado al trabajo de Dussel Peters (2014b), porque asume que las multinacionales chinas son diferentes y por tanto deben estudiarse con especificidad. Además, Parmentola (2017) también diferencia a las multinacionales chinas del resto de corporaciones de economías emergentes y dedica un estudio puntual sobre el tema.

3.3.1 Selección de literatura

La búsqueda estructurada en las bases de datos que se explicó en las secciones anteriores dio como resultado un conjunto de documentos. La búsqueda de palabras clave y resúmenes se realizó con base en los temas en que cada tema principal es al menos uno de los constructos. También se consideró que los documentos contienen evidencia empírica que soporta su hipótesis o infiere literatura. El Cuadro 3 muestra los trabajos revisados para



esta sección. Nos interesamos más en los trabajos que muestran relación entre los constructos sobre características y potencial internacional de empresas chinas en América Latina y el Caribe, aunque también se consideraron aquellos trabajos a nivel corporativo de las multinacionales. Estos documentos ayudan a definir la comprensión sobre las diferencias de las características y potencial internacional de las multinacionales chinas para un conocimiento puntual sobre las inversiones en México.

Cuadro 3. Selección de literatura sobre diferencias de multinacionales chinas

Autor/a	Concepto		Nivel de análisis
	Características	Potencial	
Dussel Peters, 2015	x		Macro y Meso
Williamson y Yin, 2013	x	x	Micro
Bandeira-de-Mello, Fleury, Aveline, y Gama, 2016	x	x	Micro
Marinov y Marinova, 2014	x	x	Micro
Wan et al., 2015	x	x	Micro



Lynch y Jin, 2016	x	x	Micro
Zeng y Williamson, 2007	x	x	Micro
Ellis, 2013	x		Micro

3.3.2. Las diferencias de subsidiarias chinas

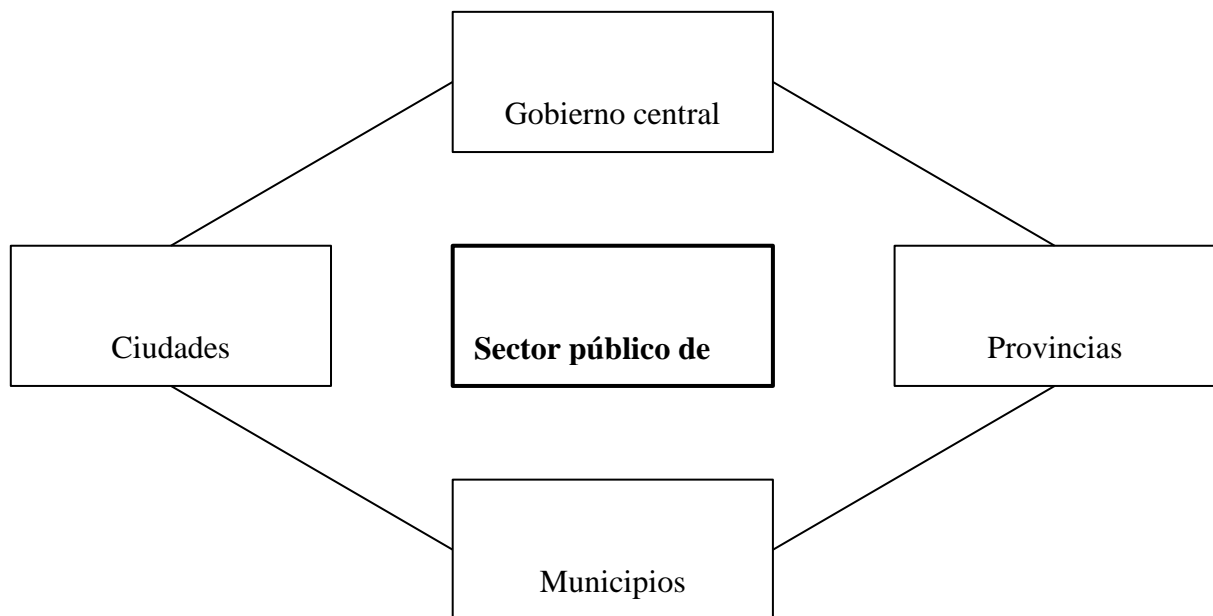
La dirección de este estudio es realizar una investigación que examine las características y potenciales de empresas chinas en México. Como corporaciones multinacionales de países específicos, las empresas chinas tienen diferencias claras frente a corporaciones de otros países, lo cual tiene implicaciones para su desarrollo socioeconómico y progreso en diferentes mercados. Por tanto, los detalles sobre empresas chinas deben ser considerados para su comprensión, pues sin un entendimiento acerca de las inversiones del país asiático no será posible concretar proyectos específicos entre México y China. Además, como ha señalado Dussel Peters (2014a) todos los sectores (privado, público y academia) en México tienen la enorme responsabilidad de crear instituciones adecuadas para darle un efectivo seguimiento a la IED china, por lo que es muy importante que los mecanismos e instrumentos que se busquen diseñar para su propósito cuenten con un alto grado de especialización y dedicación.

Participación del sector público

Con respecto al sector público, Dussel Peters (2015) presentó dos observaciones sobre las diferencias de las inversiones chinas hacia América Latina y el Caribe. En primer lugar, el autor muestra la omnipresencia del sector público en las inversiones de China que participan en América Latina y el Caribe, en los sectores de autopartes y bancos. El trabajo del autor muestra la importancia que tiene el sector público de China en la salida de inversiones, tanto por los planes del gobierno central para la promoción de la OFDI en algunos sectores considerados estratégicos, como por la participación de los distintos

niveles del gobierno de China (central, provincial, municipal, ciudades, entre otros) en la propiedad de las EMCh.

Gráfico 7. Participación del sector público de China en OFDI



Fuente: elaboración propia basado en Dussel Peters (2015).

En segundo lugar, Dussel Peters (2015) muestra las posibilidades de empresas de propiedad estatal de China, creadas por el gobierno central, pero que también pueden incluir entidades de gobiernos locales chinos como se mencionó anteriormente. En este contexto, existen tres tipos de empresas estatales chinas, (1) las empresas de propiedad estatal que son cien por ciento fundadas por el sector público chino, donde se encuentra un importante grupo de compañías implicadas en sectores como vías férreas, aeropuerto, agua, gas e industrias de electricidad, (2) las empresas estatales donde el sector público tiene la mayoría de las acciones y controla las decisiones más importantes de la compañía, en este grupo se encuentran un importante número de corporaciones implicadas en recursos naturales, electrónica e industria automotriz. Y finalmente, (3) aquellas empresas donde el Estado es propietario minoritario, por lo que no controla las decisiones más importantes de la corporación, pero sí participa en ellas.



Modelos de innovación

Otra diferencia que presentan las multinacionales chinas se encuentran en los trabajos que discuten los tipos de estrategias de innovación, donde el trabajo de Williamson y Yin (2013) refleja una de las aproximaciones generalmente aceptada y citadas en el análisis sobre este tópico (Bandeira-de-Mello, Fleury, Aveline, & Gama, 2016; Marinov & Marinova, 2014; Wan, Williamson, & Yin, 2015). El trabajo de Williamson y Yin (2013) describe cómo las estrategias de innovación de algunas multinacionales chinas son desarrolladas por ventajas competitivas propias de las EMCh. Por tanto, los autores advierten que la experiencia china amplía la perspectiva de análisis sobre la innovación, tradicionalmente enfocada en el modelo de innovaciones tecnológicas que llevan a cabo las multinacionales de países desarrollados. En este contexto, la búsqueda de innovación tecnológica disruptiva por parte de las multinacionales chinas es poco atractiva y práctica, debido a la carencia de recursos y experiencia para llevar a cabo una investigación completa que genere cambios sociales y tecnológicos disruptivos (Lynch & Jin, 2016; Williamson & Yin, 2013). Como resultado, la mayoría de multinacionales chinas han tenido que concentrar sus esfuerzos en otros tipos de innovación, es por lo que Williamson y Yin (2013) definen tres principales tipos de estrategias de innovación que han contribuido a la ventaja competitiva de las multinacionales chinas: innovación en costos, aplicaciones y modelo de negocios.

La estrategia de innovación en costos, como su nombre lo dice, existe cuando los esfuerzos están centrados principalmente en reducir gastos, pero manteniendo una buena calidad en productos y/o servicios (Williamson y Yin, 2013). Este tipo de innovación consiste en una reingeniería de la estructura de costos para ofrecer a los clientes una calidad adecuada disminuyendo los precios (Zeng & Williamson, 2007). Esta estrategia implica formas creativas de volver a elaborar productos y procesos para eliminar cosas que no agregan valor. Por su parte, la estrategia de innovación en aplicaciones busca encontrar nuevos usos para tecnologías o productos que existen en el mercado. También se refiere a innovaciones vanguardistas en términos de aplicación, pero no tecnológica, las cuales dependen de tecnologías probadas; generalmente requiere menos inversión y genera ingresos más rápidos comparados con invenciones completamente nuevas. Finalmente, la estrategia de innovación del modelo de negocios se concentra en diseñar actividades que crean y aportan



valor para los clientes. También se refiere a la idea de combinar uno de los cuatro componentes principales del modelo de negocios (propuesta de valor para el cliente, fórmula de ganancias, recursos clave y nuevos procesos), pero con el detalle de ajustar aquellos aspectos que pueden cambiarse rápidamente y con el menor costo, incluso propone reconfigurar la cadena de valor tradicional para lograr flexibilidad y agilidad.

Los tres tipos de estrategias de innovación anteriores, reflejan que las estrategias de las multinacionales chinas dependen de varios factores y presentan ventajas versátiles hacia los mercados anfitriones. No se limitan a reducir costos de producción para competir con las multinacionales de países avanzados. Por ello, la innovación de las multinacionales chinas ha contribuido significativamente al mejoramiento de su competitividad y a la comprensión de la innovación (Lynch y Jin, 2016; Zeng y Williamson, 2007). Los autores sugieren que con el fin de proporcionar una ventaja competitiva sostenible en el mercado global, las innovaciones que persiguen las multinacionales chinas no sólo deben generar de forma rentable valor agregado para los clientes, sino que también deben ser difíciles de imitar por competidores mundiales. Esto depende, necesariamente, de los tipos de estrategias de innovación presentadas anteriormente. El Cuadro 4 resume algunas de las capacidades clave requeridas para el empleo de los tres principales tipos de innovación que presentamos anteriormente.

Cuadro 4. Principales tipos de innovación de multinacionales chinas

Tipos de innovación	Capacidades necesarias	Enfoques prácticos
	<ul style="list-style-type: none">✓ Acceso a recursos de bajo costo.✓ Mentalidad de innovación basada en costos.✓ Competencia de flexibilidad	<ul style="list-style-type: none">✓ Sustitución de materiales caros por baratos.✓ Sustitución de procesos de manufactura caros por baratos.✓ Creación de procesos de



Innovación de costos	<ul style="list-style-type: none">✓ Competencia de combinación✓ Simplificación✓ Procesos paralelos✓ Mentalidad “suficientemente bueno”✓ Ética de trabajo reglamentado	<p>manufactura flexibles.</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Buscar economías de escala entre industrias.✓ Comprender el proceso productivo existente.
Innovación de aplicaciones	<ul style="list-style-type: none">✓ Mentalidad centrada en el beneficio de los clientes.✓ Pensamiento lateral.✓ Capacidad colaborativa funcional cruzada.	<ul style="list-style-type: none">✓ Identificar un grupo de industrias que son similares en términos de beneficios al cliente buscado.✓ Identificar un grupo de industrias que utilicen tecnologías similares.✓ Elegir la industria que requiere el nivel mínimo de adaptación del producto.
	<ul style="list-style-type: none">✓ Actitud proactiva frente al cambio.✓ Ideas sobre las propuestas	<ul style="list-style-type: none">✓ Comprender las propuestas de valor de los clientes existentes.



Innovación del modelo de negocios	del valor del consumidor. ✓ Ideas sobre limitaciones existentes de propuestas de valor. ✓ Pensamiento creativo. ✓ Nivel alto de integración.	✓ Aumentar o mejorar el servicio de las propuestas de valor de los clientes. ✓ Desarrollar infraestructura o recursos esenciales para la entrega para ofrecer a las propuestas de valor de los clientes.
-----------------------------------	---	---

Fuente: Williamson y Yin (2013).

La Geopolítica

El estudio de Ellis (2013) se enfocó en las actividades de las corporaciones chinas en América Latina y el Caribe que participan en el sector de telecomunicaciones desde una perspectiva geopolítica. Su trabajo muestra los cálculos que podrían estar haciendo tanto Estados Unidos como China en la región latinoamericana. Las conclusiones del estudio muestran que la importancia estratégica de las actividades chinas en el sector de las telecomunicaciones provienen de tres fuentes: (1) la ejecución china de los proyectos comerciales, junto con socios locales que apoyan avances tecnológicos de China en el sector y mantienen la base tecnológica correspondiente, (2) el acto de construir físicamente activos y crear oportunidades para que China aproveche en el futuro actividades de información e interrupción, y (3) el personal chino y las operaciones en América Latina para la operación y mantenimiento de estos activos podrían, potencialmente, ser utilizados contra Estados Unidos u otros actores en caso de conflicto. Además, el autor sugiere que la colaboración entre China y América Latina en tecnología de telecomunicaciones, así como la experiencia china construyendo redes de comunicación en la región harán que China sea un asombroso actor con respecto a las telecomunicaciones civiles y militares en el futuro próximo. Por su parte, en América Latina a medida que aumenta la presencia china en el sector de telecomunicaciones, una mayor parte del tráfico de datos y mensajes fluirá y dependerá de la infraestructura suministrada por China.



El trabajo de Dussel Peters y Gallagher (2013) analizó hasta qué punto China está afectando el comercio bilateral entre Estados Unidos y México. Su estudio se basa en información detallada de los flujos agregados de exportación e importación de los veinte productos más importantes y concluye que China se está convirtiendo en el “cuarto miembro” del TLCAN, debido a que se ha integrado en prácticamente los principales artículos comerciales de la región en la última década. Con independencia de las recientes tensiones comerciales entre México, Estados Unidos y China un estudio posterior de Dussel Peters (2018d) mostró que la presencia comercial de China tanto en la región de América del Norte, como en México, ha sido amplia y profunda desde la adhesión de China a la Organización Mundial del Comercio (OMC) en 2001. Por tanto, desde esta perspectiva la creciente desintegración del TLCAN es el resultado de la creciente actividad de China en la región, como principal socio comercial de Estados Unidos desde 2016 y segundo para México desde 2003. Por tanto, es en este marco triangular que se constituye la realidad geográfica de México, así como su ambición de crecimiento y diversificación (Rubio, 2018).

3.3.3 Conclusión

Las diferencias de las multinacionales chinas, muestran que éstas requieren una mayor dedicación y especialización en el tema. Dussel Peters (2015) mostró que la participación del sector público se da mediante apoyos del gobierno central de China para la expansión de las corporaciones, pero también con la participación directa de diferentes niveles del gobierno chino (provincias, municipios, ciudades), así como en diversas formas de propiedad. Por su parte, Williamson y Yin (2013) mostraron cómo las multinacionales chinas ejercen nuevas formas de innovación que les han permitido competir con rivales comerciales con enormes capacidades tecnológicas y experiencia internacional. Finalmente, Ellis (2013) mostró, desde una perspectiva geopolítica, las actividades de inversiones chinas en el sector de telecomunicaciones en América Latina y el Caribe. Su trabajo muestra los cálculos que podrían estar haciendo tanto Estados Unidos como China en la región latinoamericana. Por tanto, en esta investigación consideraremos las diferencias de las empresas chinas, en lugar de solo nombrarlas. Cada uno de las diferencias actuales para



analizar las características y potenciales de las empresas chinas que participan en TIC en México.

3.4 Marco de investigación final

Nuestro marco de investigación final cubre los principales hallazgos de la teoría revisada. Cada constructo fue desglosado en varios atributos. Un resumen de los hallazgos junto con el modelo de investigación y el resultado propuesto concluirán este apartado.

3.4.1 Características

La definición que está en la base de nuestro concepto se encuentra en el trabajo de Dussel Peters (2014b), que es una aplicación del trabajo de Gary Gereffi (2018) y tiene su origen en el trabajo de Hirschman (1958).

Características: se refiere a las condiciones específicas de la trayectoria y encadenamientos generados (hacia atrás y adelante) por las empresas chinas en México.

Los dos principales componentes “trayectoria” y “encadenamientos”, encuentran sus orígenes en el trabajo de Hirschman (1958) y más recientemente en aquellos de Gereffi (2018). Se analizará la trayectoria con la adopción de un criterio cronológico (comenzando con la llegada de la empresa a México hasta el último año), como lo hace Dussel Peters (2014b). Además, los encadenamientos hacia atrás serán los procesos de proveeduría e importación y hacia adelante serán los vínculos con clientes, asociaciones, empresas y procesos de exportación.

3.4.2 Potencial internacional

Potencial internacional: se refiere a las actividades de la corporación fuera de México. Son posibilidades de cooperación en México para las empresas chinas en el futuro próximo. En un modelo de determinantes de estrategias de internacionalización en el sector de telecomunicaciones, se presentaron cuatro tipos de conductores de expansión internacional para las multinacionales chinas. Los determinantes de estrategias de expansión son los que guían la salida de inversiones chinas a nivel microeconómico y se basan en el nivel de desarrollo socioeconómico del país anfitrión y en el nivel de competitividad de la

corporación en China. La clasificación de los conductores de estrategias de internacionalización se tomó del trabajo de Parmentola (2017), pero tomamos solo como referencia los determinantes asociados con países anfitriones con bajos niveles de desarrollo socioeconómico, pues parecen ser los escenarios más adecuados para México.

Gráfico 8. Conductores de estrategias de expansión de multinacionales chinas hacia países con bajos niveles socioeconómicos.



Fuente: elaboración propia basado en Parmentola (2017).

3.4.3 Las diferencias

Una seria comprensión sobre las inversiones chinas en México debería reconocer sus diferencias. La comprensión de estas diferencias o particularidades se consideran apropiadas para los planes de diversificación de la IED recibida por México. Dussel Peters (2015) reveló la importancia del sector público de China en la salida de sus inversiones, no solo por los instrumentos y mecanismos de apoyo del sector público, sino por las múltiples formas de participación y propiedad de los distintos niveles de gobierno en China. El estudio de Williamson y Yin (2013) revela las nuevas formas de competir de las multinacionales chinas, debido a sus propias capacidades que les permiten competir exitosamente frente a rivales comerciales de economías desarrolladas y con enormes capacidades tecnológicas. Finalmente, y reconociendo que las relaciones entre México,



Estados Unidos y China, se encuentran en un triángulo transpacífico con enormes tensiones comerciales y tecnológicas es importante considerar las implicaciones geopolíticas por la llegada de empresas chinas a México (Dussel Peters, 2018d; Dussel Peters & Gallagher, 2013; Ellis, 2013). Por tanto, las diferencias de las empresas chinas podrían dividirse en tres aspectos: participación del sector público, modelos de innovación y geopolítica.

El sector público: participación del gobierno central de China a través de instrumentos y mecanismos para la expansión internacional de las empresas chinas, así como las múltiples formas de propiedad y participación de los distintos niveles de gobierno en China.

Modelos de innovación: las novedosas formas de competir de las compañías chinas que incluyen innovar en costos, aplicaciones y mercado.

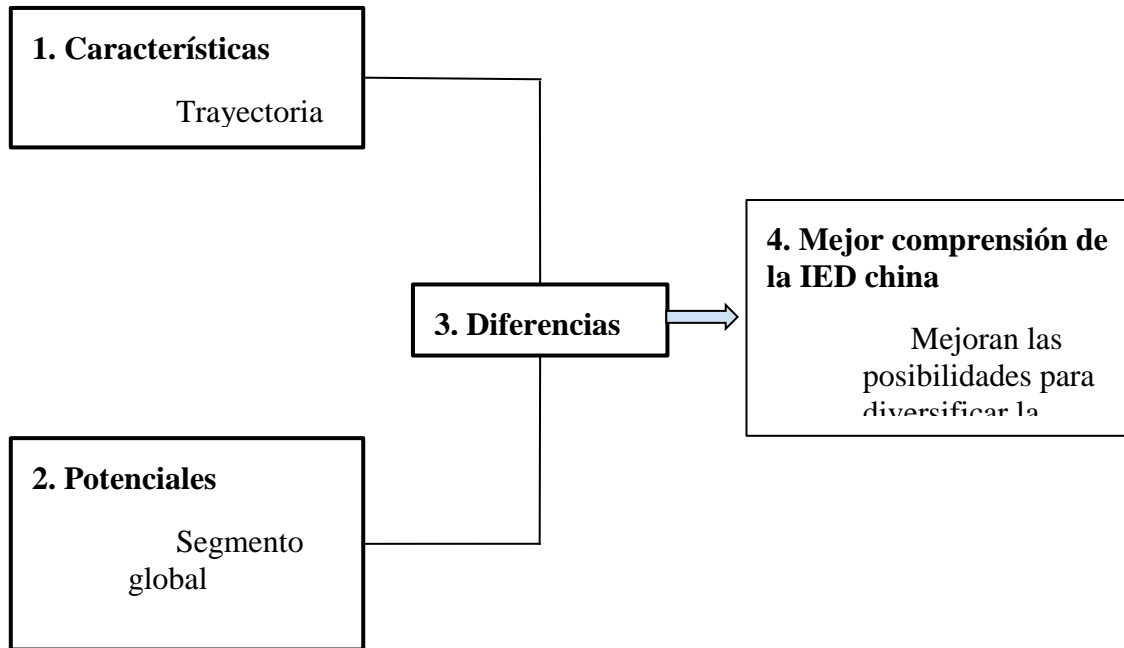
La geopolítica: las actividades de compañías chinas implicadas en geopolítica en el marco del triángulo comercial y tecnológico donde se enmarca la ambición de crecimiento y diversificación de México.

3.4.4 Marco de investigación

Después de la revisión de literatura en las tres secciones anteriores, diseñamos el marco de investigación final. El tipo de características y potenciales dependerá de los casos revisados, por lo que las diferencias dependen del caso específico del que se trate. Esas diferencias van a generar una mayor comprensión de las inversiones chinas en México.



Gráfico 9. Marco final de investigación





4. Método de investigación

En el apartado anterior se formó el marco teórico y conceptual. En éste se discutirá el método de investigación empleado, la recolección de información y datos, así como el análisis de dicha información.

4.1 Recolección de información

Para entender las características y potenciales de las subsidiarias de multinacionales chinas en México se examinaron varias fuentes de referencia. De acuerdo con Yin (2018) acerca de la recolección de información para la aproximación de los múltiples estudios de caso, la indagación se obtuvo de fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias se obtuvieron de entrevistas, reportes y páginas web de las compañías. Por su parte, las fuentes secundarias se obtuvieron de artículos académicos, capítulos de libros, notas periodísticas y bases de datos. Al respecto, se recopiló información tanto en español, inglés y chino.

Debido a la carencia de investigaciones sobre las características y potenciales de inversiones chinas en TIC en México y nuestro interés por comprender el fenómeno a nivel microeconómico o empresarial, por tanto, se consideró una aproximación cualitativa como lo más apropiado. Así mismo, con el propósito de identificar una variedad de características y potenciales los casos se analizaron entre sí.

4.1.1 Investigación de estudios de caso

El método más apropiado para precisar nuestro marco conceptual que se formó en el apartado anterior, debería abarcar diferentes empresas y ofrecer una visión en profundidad de las características y potenciales de las subsidiarias chinas en México. Por tanto, utilizaremos el estudio de caso para analizar la realidad emergente de los casos mediante nuestro marco conceptual que se construyó a partir de la revisión de literatura y es similar al estudio de Parmentola (2017).



La investigación de casos de estudio es muy común en las ciencias sociales y la investigación empresarial. Los estudios de caso usualmente son cualitativos, pero también pueden contener información cuantitativa y combinar la información en sus análisis. Yin (2018, p. 45) definió el estudio de caso como un método empírico que “investiga un fenómeno contemporáneo (el “caso”) en profundidad y en su contexto real, especialmente cuando hay límites entre el conocimiento sobre el fenómeno y su contexto, que pueden no ser muy evidente”. Por tanto, este tipo de investigación puede ser sobre un solo caso de estudio, pero también pueden contener más de uno, lo que permite comparar los diferentes casos. Por su parte, Woodside (2010) describió el estudio de caso como una investigación que se enfoca en describir, comprender, predecir y/o controlar al individuo (persona, empresa, industria, cultura, etc.).

Para Yin (2018) los estudios de caso cuentan con cinco componentes importantes para su diseño: (1) preguntas de investigación, (2) propuestas (si existen), (3) la selección de caso(s), (4) la lógica en la vinculación de datos con los hallazgos, y (5) criterio para interpretar los hallazgos y conclusiones. Estos cinco componentes proporcionan un marco para llevar a cabo un estudio de caso.

- Preguntas de investigación
- Utilización de teoría
- **Selección de casos**
- **Diseño del estudio (protocolo del estudio)**
- **Consideraciones de validación**
- **Recolección de información**
- **Análisis de información**
- Integración de hallazgos
- Interpretación de hallazgos y conclusiones

Las preguntas de investigación se definieron en el segundo apartado y la revisión de la literatura en el tercero. En este apartado se cubren los temas resaltados en negritas. Los siguientes apartados (cinco y seis) cubren el resto de los puntos señalados. Por tanto, el siguiente paso consistió en la selección de casos.



4.1.2 Selección de casos

Debido a que las características y potencial internacional es solo una parte en el aparente éxito de las inversiones chinas en México es difícil de descontextualizar, por ello este estudio tuvo un enfoque cualitativo. De esta forma nos concentramos en la trayectoria y encadenamientos generados, así como en el potencial internacional de las multinacionales chinas en el mercado mexicano. Al utilizar múltiples casos obtuvimos mayor riqueza de información, lo que ayudó a comprender las características y potenciales de las inversiones chinas en segmentos de TIC en un entorno comparable.

En los estudios de caso la unidad de análisis es igual a los casos de investigación. Por tanto, y debido a que el estudio consideró las características y potenciales de varias empresas chinas, seguimos un estudio a nivel de subsidiaria. Con respecto a las subsidiarias se entiende la filial en México de la multinacional china. Se decidió a las subsidiarias porque esperamos que en cada empresa haya diferencias en cuanto a sus características y potenciales con respecto a sus corporativos en China. También se esperaba que existieran diferencias entre los casos de las subsidiarias chinas.

Seleccionamos cinco casos de empresas chinas que participan en segmentos de la industria de tecnologías de la información y comunicación en México, pues al elegir empresas en la misma industria eliminamos distorsiones que podrían ocurrir si hubiéramos elegido a corporaciones que pertenecen a diferentes industrias. Los diferentes casos se seleccionaron adoptando un criterio bien establecido. En primer lugar, se examinó la base de datos *OFDI china en México a nivel de empresa* de la Red ALC-China (2019). Después, se seleccionaron todas las empresas que forman parte de la industria de tecnologías de la información y comunicación y tienen al menos una sede en México. El escrutinio de la lista revela que varias empresas chinas han comenzado a invertir en estos segmentos y cuentan con una importante presencia en el mercado mexicano. Algunas de ellas incluso han reinvertido de una manera notable, lo que indica una fuerte penetración en el mercado mexicano. Así, nos concentramos en 12 empresas chinas que participan en segmentos de TIC en el mercado mexicano.



La mayoría de estas 12 empresas chinas han mejorado sus posiciones en el mercado mexicano y el tipo de inversión que realizaron fueron *nuevas inversiones*; además, la mayoría han ubicado sus sedes en México ya sea en el centro y/o norte del país. Estas empresas incluyen a Huawei, ZTE y SZ DJI (en telecomunicaciones), DiDi Chuxing y Mobike (en transporte), Hisense y TCL (en electrónica) Radio Internacional de China (en comunicaciones), Hong Fujin, Quansheng y Universal Global Technology (en componentes electrónicos) y Lenovo (en computadoras).

Con el fin de explorar más a fondo las características y potenciales de las inversiones chinas en México, seleccionamos un grupo de cinco empresas chinas (Huawei, ZTE, TCL, Hisense y DiDi). Estas cinco empresas fueron seleccionadas, porque son representativas de China y su experiencia ha sido ampliamente reportada tanto dentro como fuera del país asiático. Las cinco multinacionales chinas tienen inversiones significativas en el extranjero y participan en actividades de I&D. Por tanto, sus casos son muy adecuados para ilustrar sus características y potencial internacional. Los datos que utilizamos se obtuvieron de fuentes primarias y secundarias, tanto en español, inglés y chino. Seguimos procedimientos estándar para el análisis de datos cualitativos (Eisenhardt y Graebner, 2007; Miles y Huberman, 1994) con el objetivo de mejorar la confiabilidad de la investigación (Sinkovics, Penz y Ghauri, 2008).

4.1.3 Protocolo del estudio de caso

En total realizamos x entrevistas de aproximadamente una hora. Éstas fueron entrevistas semi estructuradas que siguieron un protocolo de entrevista fijo. Las entrevistas fueron realizadas en la empresa por el becario de investigación, quien tenía el conocimiento del marco teórico.

El protocolo se creó a partir del marco teórico que mostró interés en:

1. Los factores que influyen en la trayectoria de las empresas chinas en México.
2. Los encadenamientos generados por las empresas chinas en México.
3. El potencial de las empresas chinas que se encuentran en el mercado mexicano.
4. La importancia de América Latina y de países específicos en la expansión internacional de las empresas chinas en México.



Lo anterior fue tomado del marco teórico. Las variables que formamos a partir de los constructos se tradujeron en un protocolo de entrevista semiestructurada que fue traducido al idioma inglés y chino (Anexo 5). En el protocolo comenzamos con una introducción a nuestra investigación. Nuestras primeras preguntas se referían a la trayectoria en México de la empresa china acerca de las ventajas y dificultades que implica el mercado mexicano para las corporaciones (sección 1) y sobre los encadenamientos generados por las empresas en el país (sección 2). En las últimas secciones se abordan preguntas sobre el potencial internacional de cada empresa, así como la experiencia específica en México en diversos rubros en comparación con otros países del mundo donde la empresa ha estado. Finalmente, se preguntó acerca de la relevancia que pueda tener en el proceso de expansión internacional para la empresa México, Estados Unidos y América Latina.

Las entrevistas fueron grabadas en audio con una grabadora de voz cuando los entrevistados lo aprobaron. Caso contrario, las conversaciones fueron registradas en notas. Después de la entrevista se realizó una transcripción para su análisis.

4.2 Análisis de información

Las diferencias asumidas acerca de las características y potencial internacional que se muestra en el apartado 3 se compararon con las características y potenciales de los casos estudiados. Después de esto, se determinaron las diferencias cualitativas. Luego, el conocimiento de los casos fue establecido, para finalmente comparar con las diferencias de la literatura. Lo anterior se logró al codificar la transcripción de las entrevistas. La transcripción fue codificada al resaltar las características y potenciales en el desempeño de las empresas chinas en México, que surgió durante las entrevistas. En este contexto, no se buscaron nuevos códigos o constructos, sino que se utilizaron los que encontramos en el marco teórico que también está presente en la estructura de las entrevistas.

Primero, las características fueron codificadas resaltando la trayectoria y encadenamientos generados por las empresas chinas en México, mediante las entrevistas realizadas. Después, se buscó información sobre la trayectoria y encadenamientos desde otras fuentes de información. Finalmente, definimos una trayectoria y encadenamientos. La trayectoria se codificó en términos de etapas: inicial, intermedia y actual, mientras que los



encadenamientos se codificaron *hacia atrás y adelante*. Los resultados se reunieron, con el propósito de definir la trayectoria y encadenamientos de las inversiones chinas en México, basados en el apartado 3.

Para los potenciales se siguió un enfoque similar. El potencial internacional se clasificó de acuerdo con la siguiente clasificación: *segmento global y local*. Los potenciales también se codificaron dependiendo a qué características referían.

Con las características y potenciales definidos se realizó una representación gráfica. Así, al comparar nuestro supuesto de características y potenciales con los resultados, se evaluaron las diferencias de las inversiones chinas en México.



5. Resultados

En el episodio anterior se estableció el esquema mediante el cual se recopilaron los datos. Además, se describió el método para el análisis de la información. En este apartado se presentan los resultados siguiendo la ruta predefinida. Primero, los cinco casos se presentan brevemente con un resumen, después se abordan sus características y potencial internacional. Estos dos combinados se presentan en esquemas como en el apartado 3. Finalmente, se mencionan las diferencias de las inversiones chinas.

5.1 Resumen de los casos

5.1.1 El caso de ZTE

ZTE es una empresa estatal dedicada al sector de las telecomunicaciones, pero también participa en el diseño y producción de dispositivos móviles, así como en servicios digitales y en la nube. La empresa ingresó a México en 2004 con una inversión de 30 millones de dólares (Red ALC-China, 2019). Participa en el ámbito de infraestructura de telecomunicaciones y venta de teléfonos inteligentes y ubica su corporativo en Plaza Carso, en los alrededores de la alcaldía Miguel Hidalgo. En años recientes, ha logrado competir exitosamente con rivales comerciales de economías desarrolladas y posicionarse, en términos de volumen, como el cuarto mayor vendedor de teléfonos inteligentes en el mercado nacional mexicano.

5.1.2 El caso de Huawei

Huawei es una empresa privada que participa en el sector de las telecomunicaciones, aunque también participa en segmentos como servicios digitales y en la nube, así como en el diseño y fabricación de dispositivos móviles, computadoras y televisores. La empresa ingresó a México en 2001 con una inversión de 20 millones de dólares, pero en conjunto durante su trayectoria en el mercado mexicano ha invertido más de 300 millones de dólares. En México, la empresa ha ubicado sus oficinas corporativas en Santa Fe, Ciudad de México, y cuenta con un centro de manufactura en Guadalajara, Jalisco, un centro de atención al cliente en Querétaro, Querétaro, un centro de soporte técnico en Monterrey, Nuevo León,



así como un centro de capacitación en Torreón, Coahuila. En años recientes, alcanzó el primer lugar en el sector de telecomunicaciones de México (y el mundo) y su participación en la venta de teléfonos inteligentes es también muy relevante en el mercado nacional e internacional (Dussel Peters, 2014a; Red ALC-China, 2019).

5.1.3 El caso de TCL

TCL es una empresa estatal dedicada al diseño y fabricación de televisores, electrodomésticos, teléfonos inteligentes, aire acondicionado, entre otros. En el ámbito de la electrónica, es considerada una empresa vertical y totalmente integrada, pues tiene la capacidad de producir todos los componentes de sus televisores; además, es el tercer mayor fabricante de televisores en el mundo, después de Samsung y LG (Amador, 2017). La empresa ingresó a México en 2014, mediante la adquisición de una planta de manufactura de televisores de la compañía Sanyo en la ciudad de Tijuana, Baja California, con una inversión de 15 millones de dólares (Red ALC-China, 2019). Asimismo, su corporativo en Ciudad de México se encuentra en la alcaldía Cuauhtémoc.

5.1.4 El caso de Hisense

Hisense es una empresa parcialmente estatal que se dedica a la fabricación de televisores, dispositivos móviles y electrodomésticos, pero también participa en segmentos de seguridad ciudadana y bienes raíces (Bell, 2008). La empresa llegó por primera vez a Ciudad de México en 2011, donde estableció sus oficinas corporativas, así como un almacén en el Estado de México como parte de sus objetivos de expansión en América del Norte. Durante ese periodo Hisense subcontrató los servicios de una empresa china de manufactura (Tatung) en Ciudad Juárez para la fabricación y exportación de sus televisores hacia Estados Unidos y Canadá y más tarde (en 2015) adquirió la planta de manufactura de Sharp en la ciudad de Rosarito, Baja California, que es la más grande de la corporación fuera de China, con una inversión de 24 millones de dólares, desde donde abastece tanto su propia marca como de otras a todo el continente americano (Guerrero, 2018; Red ALC-China, 2019).



5.1.5 Caso DiDi

DiDi es una empresa privada considerada una *start up* que participa en la industria del internet y se dedica a las plataformas de transporte, por lo que participa en un tipo de economía considerada colaborativa (Zhen & Hao, 2019). La empresa llegó a la ciudad de Toluca en 2018, con una inversión de 49 millones de dólares y en relativo poco tiempo ha logrado competir exitosamente frente a rivales comerciales de economías desarrolladas, pues tiene presencia en 32 ciudades del país; además de que ha empleado estrategias como la de sumar a taxistas locales para el uso de su aplicación (Milenio, 2019; Peña, 2019). Actualmente, sus oficinas corporativas están en Ciudad de México y se encuentran en la alcaldía Cuauhtémoc.

5.2 Hallazgos de los estudios de caso

5.2.1 Características

Los casos en nuestro estudio ofrecieron hallazgos interesantes sobre las características de las inversiones chinas en México.

ZTE

Trayectoria

ZTE lleva 15 años en el mercado mexicano y divide el desarrollo de sus negocios en el país en dos sectores: infraestructura de telecomunicaciones y terminales. En el primero, la empresa ha tenido una importante penetración en el mercado mexicano, pues ha colaborado con casi todos los operadores de telecomunicaciones en rubros que incluyen la solución de fibra óptica, acceso, radios, entre otros. Por su parte, en el sector de terminales la empresa ha penetrado el mercado mexicano desde hace diez años, desde la llamada época del *fisher phone* hasta la actualidad, la época del *smartphone*, con un reconocimiento notable y posicionamiento de la marca, pues en volumen de ventas ZTE se encuentra en el cuarto lugar a nivel nacional (Entrevista a Zhu, 2019).



Para ZTE México es uno de los mercados más importantes de América Latina, pues en términos de población es el segundo mercado más grande de la región, pero el idioma español aumenta las posibilidades de la empresa para el intercambio e influencia en otros mercados. Asimismo, la apertura del mercado mexicano, así como su sistema de impuestos y la formación de ingenieros de buen nivel facilitan el desarrollo de sus negocios en el mercado mexicano. Además, para el entrevistado México *es un mercado que motiva mucho la competencia, un mercado abierto, que crea un ambiente justo para que todo mundo pueda competir en el mercado*. Otro aspecto conveniente para la empresa (y en general) para la industria de las telecomunicaciones es que en México se encuentra la casa matriz de América Móvil, que tiene operaciones en prácticamente todos los países de América Latina (Entrevista a Zhu, 2019).

Desde sus primeros años en México ZTE enfrentó el choque cultural hacia las marcas chinas que se mencionó en el apartado teórico, pues con respecto al sector de telecomunicaciones el entrevistado menciona que en su etapa inicial, la empresa notó que las personas de la industria *no piensan que las soluciones de una empresa china puedan tener el mismo nivel de calidad que las soluciones de las empresas occidentales. Entonces sí vimos muchas dificultades en este aspecto*. No obstante, después de múltiples pruebas de sus productos y servicios con operadores y clientes lograron cambiar, poco a poco, esta percepción hacia su marca. Incluso menciona que *por fin, quizás desde los pasados dos años hasta ahora, los mexicanos están cambiando un poco la idea* (Entrevista a Zhu, 2019).

Además del choque cultural hacia las marcas chinas, el entrevistado menciona dos aspectos que han dificultado la trayectoria de ZTE en México. Por una parte, la empresa ha tenido que adaptarse al *ritmo latino* de negocios, que maneja un estilo de trabajo más casual y lento con respecto a los chinos. Por otra, en México la seguridad es un aspecto donde la empresa ha tenido *muchos problemas y nuestro personal ha encontrado riesgos de secuestros, de asalto, muy graves en el país*. Especialmente, cuando deben viajar fuera de la ciudad de México (Entrevista a Zhu, 2019).

Encadenamientos hacia atrás



La mayor parte de las soluciones y productos que ofrece ZTE al mercado mexicano son importados desde China. No obstante, la empresa adquiere servicios locales de postventa, ejecución e implementación de proyectos, como un centro de reparación y de atención al cliente. Además, en el rubro logístico la empresa depende mucho de proveedores locales para el almacenaje, distribución, servicios aduanales, seguridad, entre otros. Asimismo, en el ámbito de publicidad, la empresa subcontrata localmente servicios para sus estrategias de promociones y actividades de mercadotecnia (Entrevista a Zhu, 2019).

Encadenamientos hacia adelante

En el ámbito de la infraestructura de telecomunicaciones los clientes de ZTE son las operadoras del sector más importantes en el país como Telcel, Telefónica, AT&T, IZZI, Total Play, Megacable y esperan que en el futuro próximo puedan hacer negocios con Telmex. Por su parte, la empresa no realiza procesos de exportación desde México, pues no manufactura en el país (Entrevista a Zhu, 2019). En cuanto a su asociación con organizaciones en México la empresa ha tenido colaboración con China Commerce, y ha participado con Telcel en Reconectado, Fundación Carlos Slim y RED. Asimismo, la empresa ha hecho donativos a Hogares Providencia (E. Hu, personal communication, 2019).

Huawei

Trayectoria

Huawei tiene 18 años de experiencia en el mercado mexicano participando tanto en el sector de equipo de telecomunicaciones como de productos y servicios para consumidores y empresas. En el primero, Huawei es en la actualidad el principal proveedor de los operadores de telecomunicaciones más importantes en México como Telcel y Telmex, aunque también provee equipo, componentes y servicios a otros competidores como Telefónica y Nextel, además de que ofrece sus servicios y equipos a empresas e instituciones tan diversas como Pemex, IMSS, Bestel y Conagua (Dussel Peters, 2014a). En cuanto a sus productos y servicios para consumidores, la empresa ha logrado posicionarse como el tercer lugar en volumen de ventas de teléfonos inteligentes en el mercado mexicano, con una participación del 12 por ciento en el total de ventas en México (Forbes, 2019).



La estrategia de crecimiento actual de Huawei en México es convertirse en un centro de actividades regionales (de América del Norte, Centroamérica, el Caribe, Colombia y Ecuador), tanto de la manufactura requerida como de los servicios ofrecidos para 42 países (Dussel Peters, 2014a; Micheli & Carrillo, 2015). Asimismo, las estrategias de Huawei con la UNAM y el ITESM indican el interés de la empresa para profundizar y preparar condiciones y empleo orientado a los segmentos de especialidad y orientación en los que participa (Dussel Peters, 2014a).

En sus inicios en México, Huawei tuvo que batallar contra el choque cultural hacia las marcas chinas. Si bien la empresa ofrecía hasta el 90 por ciento de los insumos que los operadores requerían, instalar partes, componentes y servicios de una empresa con la marca china generaba masiva desconfianza. Como consecuencia, Huawei ofrecía total apertura, flexibilidad y adaptación tecnológica según las necesidades de sus clientes, ofreciendo mucho tiempo y paciencia según los requerimientos específicos. Así, con personal local Huawei logró hacer frente a la demanda con precios competitivos y servicios que su competencia no ofrecía, mediante capacitación e instrucción “de abajo hacia arriba”, es decir, convenciendo a los empleados de nivel bajo y medio de sus clientes con innumerables pruebas acerca de las ventajas técnicas de sus productos y servicios logró convencer sobre la calidad y precios competitivos. Por ejemplo, con Telcel y Telefónica los productos de Huawei pasaron al cien por ciento de pruebas, por lo que la labor de los empleados locales en este proceso fue crítica (Dussel Peters, 2014a).

Encadenamientos hacia atrás

Los encadenamientos locales y nacionales hacia atrás de Huawei en México por el momento son mínimos. Los procesos que la empresa realiza son mayormente de ensamble y pruebas de manufactura e integración (*software* y *hardware*) del equipo importado desde China. No obstante, Huawei realizará importantes esfuerzos para integrar proveedores locales, nacionales y regionales para cumplir en el futuro con las normas de origen del TLCAN y así lograr convertirse en un proveedor regional para el continente americano (Dussel Peters, 2014a; Micheli & Carrillo, 2015).



Encadenamientos hacia adelante

En cuanto a los encadenamientos hacia adelante, Huawei ha logrado una importante penetración en relativo poco tiempo, convirtiéndose en el líder del rubro de equipos para operadores de telecomunicaciones y compitiendo de forma exitosa con empresas de economías desarrolladas con enormes capacidades tecnológicas y experiencia en el mercado mexicano. Asimismo, en otros rubros como la consultoría y servicios a consumidores, teléfonos inteligentes y directamente a empresas Huawei ha logrado penetrar exitosamente. Además, Huawei inició un grupo de actividades con el Instituto Tecnológico de Monterrey (ITESM) y con la UNAM como parte de sus actividades de responsabilidad social que incluyen intercambio, entrenamiento y capacitación de estudiantes y profesores (Dussel Peters, 2014a)



Referencias

- Amador, O. (2017). Llega a México el tercer fabricante global de televisores. Recuperado 28 de noviembre de 2019, de El Economista website: <https://www.economista.com.mx/empresas/Llega-a-Mexico-el-tercer-fabricante-global-de-televisores-20170716-0036.html>
- Bandeira-de-Mello, R., Fleury, M. T. L., Aveline, C. E. S., & Gama, M. A. B. (2016). Unpacking the ambidexterity implementation process in the internationalization of emerging market multinationals. *Journal of Business Research*, 69(6), 2005-2017. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.146>
- Bell, S. (2008). Empirical study. The global household appliances & consumers electronics industry. Case study 3: 海信集团 Hisense Group. En *International Brand Management of Chinese Companies. Case Studies on the Chinese Household Appliances and Consumer Electronics Industry Entering US and Western European Markets* (Physica-Verlag, pp. 211-233). Physica-Verlag.
- Carrillo, J., & Micheli, J. (2017). Huawei y Foxconn: Casos pioneros de la nueva internacionalización china y su impacto regional en México. *Estudios Sociales. Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*, 27(50), 1-27.
- Child, J., & Rodrigues, S. B. (2005). The Internationalization of Chinese Firms: A Case for Theoretical Extension?1. *Management and Organization Review*, 1(3), 381-410. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2005.0020a.x>
- De Freitas, A., Tepassê, C., & Neves, M. (2014). Las relaciones económicas entre Brasil y China a partir del desempeño de las empresas State Grid y Lenovo. En *La inversión extranjera directa de China en América Latina: 10 casos de estudio* (Red ALC-China, UDUAL, UNAM, Cechimex, pp. 61-120). Ciudad de México: Unión de Universidades de América Latina y el Caribe.
- Deng, P. (2004). Outward investment by Chinese MNCs: Motivations and implications. *Business Horizons*, 47(3), 8-16.



- Du, Y. (2003). A challenge to traditional stages models of internationalisation. An empirical research on a Chinese company's successful internationalizing processes. *Stockholm University School of Business*.
- Dussel Peters, E. (2014a). La inversión extranjera directa china en México. Los casos de Huawei y Giant Motors Latinoamérica. En *La inversión extranjera directa de China en América Latina: 10 casos de estudio* (Red ALC-China, UDUAL, UNAM, Cechimex, pp. 273-328). Ciudad de México: Unión de Universidades de América Latina y el Caribe.
- Dussel Peters, E. (Ed.). (2014b). *La inversión extranjera directa de China en América Latina: 10 casos de estudio* (Red ALC-China, UDUAL, UNAM, Cechimex). Ciudad de México: Unión de Universidades de América Latina y el Caribe.
- Dussel Peters, E. (2015). The Omnipresent Role of China's Public Sector in Its Relationship with Latin America and the Caribbean. En *Beyond Raw Materials. What are the Actors in the Latin America and Caribbean-China Relationship?* (Friederich-Ebert-Stiftung/Red ALC-China/Center of Latin American Studies University of Pittsburgh/Fundación Foro Nueva Sociedad, pp. 50-72). México: Friederich-Ebert-Stiftung/Red ALC-China/Center of Latin American Studies University of Pittsburgh/Fundación Foro Nueva Sociedad.
- Dussel Peters, E. (2017). *Monitor de la OFDI china en América Latina y el Caribe*. México: Red Académica de América Latina y el Caribe sobre China.
- Dussel Peters, E. (2018a). Efectos de China en la cantidad y calidad del empleo generado en México (2000-2017). Sobre la calidad del empleo de China generado en México (2000-2017). Casos de estudio. En *Efectos de China en la cantidad y calidad del empleo en América Latina. México, Perú, Chile y Brasil* (Oficina Regional para América Latina y el Caribe de la OIT, pp. 45-91). Oficina Regional para América Latina y el Caribe de la OIT.
- Dussel Peters, E. (2018b). La relación económica México-China: Hacia una agenda en el corto, mediano y largo plazo. En *Hacia una agenda estratégica entre México y*



- China* (Cechimex, Comexi, Agendasia, pp. 58-71). México: Cechimex, Comexi, Agendasia.
- Dussel Peters, E. (2018c). *Monitor de la OFDI china en América Latina y el Caribe* (p. 11). México: Red Académica de América Latine y el Caribe sobre China.
- Dussel Peters, E. (2018d). The New Triangular Relationship Between Mexico, the United States, and China: Challenges for NAFTA. En *The renegotiation of NAFTA. And China?* (UNAM/UDUAL/Red ALC-China/Cechimex, pp. 87-98). México: UNAM/UDUAL/Red ALC-China/Cechimex.
- Dussel Peters, E. (2019a). China's Overseas Foreign Direct Investment in Mexico (2000-2018). En *China's Foreign Direct Investment in Latin America and the Caribbean. Conditions and Challenges*. (Cechimex-FE-UNAM/UDUAL/Red ALC-China, pp. 309-327). México: Cechimex-FE-UNAM/UDUAL/Red ALC-China.
- Dussel Peters, E. (2019b). *Monitor de la OFDI china en América Latina y el Caribe* (p. 11). México: Red Académica de América Latine y el Caribe sobre China.
- Dussel Peters, E., & Armony, A. (2017). *Efectos de China en la cantidad y calidad del empleo en América Latina* (Oficina Regional para América Latine y el Caribe de la OIT). Oficina Regional para América Latine y el Caribe de la OIT.
- Dussel Peters, E., & Gallagher, K. (2013). China's Economic Effects on the U.S.-Mexico Trade Relationship: Towards a New Triangular Relationship? En *China and the New Triangular Relationships in the Americas. China and the Future of US-Mexico*. (Center for Latin American Studies, University of Miami/Center of Latin American Studies, University of California, Berkeley/Centro de Estudios China-México, Universidad Nacional Autónoma de México, pp. 13-24). México: Center for Latin American Studies, University of Miami/Center of Latin American Studies, University of California, Berkeley/Centro de Estudios China-México, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Dussel Peters, E., & Ortiz, S. (2016). *Monitor de la OFDI de China en México* (N.º 1; p. 49). México: Red Académica de América Latine y el Caribe sobre China.



- Ellis, R. E. (2013). The Strategic Dimension of Chinese Activities in the Latin American Telecommunications Sector. *Revista Científica General José María Córdova*, 11(11), 121-140.
- Entrevista a Zhu. (2019). *Entrevista a Zhu Wenqi*. México.
- Forbes. (2019, septiembre 23). Samsung seguirá reinando en México pese a esfuerzos de Apple y Huawei • Forbes México. Recuperado 28 de noviembre de 2019, de Forbes México website: <https://www.forbes.com.mx/samsung-seguira-reinando-en-mexico-pese-a-esfuerzos-de-apple-y-huawei/>
- Gereffi, G. (2018). Políticas de desarrollo productivo y escalamiento: La necesidad de vincular empresas, agrupamientos y cadenas de valor. En *Cadenas Globales de Valor. Metodología, teoría y debates* (UNAM, FE, Cechimex, pp. 13-44). México: UNAM, FE, Cechimex.
- Ghoshal, S., & Christopher, B. (1990). The Multinational Corporation as an Interorganizational Network. *The Academy of Management Review*, 15(4), 23. <https://doi.org/10.2307/258684>
- Guerrero, A. (2018). *Las multinacionales chinas y sus estrategias de innovación en México* (Tesis de Maestro en Desarrollo Regional). El Colegio de la Frontera Norte, México.
- Hirschman, A. (1958). *The strategy of economic development* (New Haven: Yale University Press). New Haven: Yale University Press.
- Hu, E. (2019). *Algunos detalles sobre la entrevista*.
- Liu, H., & Li, K. (2002). Strategic Implications of Emerging Chinese Multinationals: Haier Case Study. *European Management Journal*, 20(6), 699-706. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(02\)00119-6](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(02)00119-6)
- López, A., & Ramos, D. (2014). Argentina y China: Nuevos encadenamientos mercantiles globales con empresas chinas. Los casos de Huawei, CNOOC y Sinopec. En *La inversión extranjera directa de China en América Latina: 10 casos de estudio* (Red



- ALC-China, UDUAL, UNAM, Cechimex, pp. 13-45). Ciudad de México: Unión de Universidades de América Latina y el Caribe.
- Luo, Y., & Rui, H. (2009). An Ambidexterity Perspective toward Multinational Enterprises From Emerging Economies. *Academy of Management Perspectives*, 23(4), 49-70.
- Luo, Y., & Tung, R. L. (2007). International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 481-498. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400275>
- Lynch, R., & Jin, Z. (2016). Knowledge and innovation in emerging market multinationals: The expansion paradox. *Journal of Business Research*, 69(5), 1593-1597. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.023>
- Marinov, M. A., & Marinova, S. T. (2014). Emerging Economy Multinationals: Successes and Challenges. En M. A. Marinov & S. T. Marinova (Eds.), *Successes and Challenges of Emerging Economy Multinationals* (pp. 1-11). https://doi.org/10.1057/9781137369413_1
- Mathews, J. (2006). Dragon multinationals: New players in 21st century globalization. *Asia Pacific J Manage*, 23, 5-27. <https://doi.org/10.1007/s10490-006-6113-0>
- Micheli, J., & Carrillo, J. (2015). Huawei: Trayectoria global y estrategia para México de una empresa multinacional china. *Frontera Norte*, 28(56), 35-57.
- Milenio. (2019). *DiDi te «quiere llevar» por México; suma presencia en 32 ciudades*. Recuperado de <https://www.milenio.com/negocios/didi-se-expande-a-32-ciudad-en-mexico>
- Montúfar-Helú, A. (2019). *The GIC Model: Country-company business alignment* (Master of Business Administration). Tsinghua University, China.
- Parmentola, A. (2010). The Internationalization of Chinese Companies: Are the Traditional Resource Based Theories Valid Yet? *REVISTA DE MANAGEMENT COMPARAT INTERNATIONAL/REVIEW OF INTERNATIONAL COMPARATIVE MANAGEMENT*, 11(2), 260-275.



- Parmentola, A. (2011). The internationalization strategy of new Chinese multinationals: Determinants and evolution. *International Journal of Management*, 28, 369-395.
- Parmentola, A. (2017). Why Chinese Companies Go Abroad? A Theoretical Model to Explain the Drivers of the Internationalization Strategy of Chinese MNEs. *Canadian Center of Science and Education*, 10(10), 82-93.
- Peña, J. (2019). *DiDi busca incluir a taxis en su plataforma*. Recuperado de <https://www.eluniversal.com.mx/techbit/didi-busca-incluir-taxis-en-su-plataforma>
- Red ALC-China. (2019). *OFDI china en México a nivel de empresa*. Recuperado de Red Académica de América Latine y el Caribe sobre China website: <http://www.redalc-china.org/monitor/informacion-por-pais/busqueda-por-pais/20-mexico>
- Rubio, L. (2018). *Hacia una agenda estratégica entre México y China*. *Contexto* (N.º 1; pp. 12-19). México: Comexi/Agendasia/Cechimex.
- Rui, H., & Yip, G. S. (2008). Foreign acquisitions by Chinese firms: A strategic intent perspective. *Journal of World Business*, 43(2), 213-226. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.11.006>
- Schatan, C., & Piloyan, D. (2014). Chinese OFDI and Trade with Mexico: Some Enviromental and Social Dimensions. En *China in Latin America: Environmental and Developmental Dimensions* (Boston University-Universidad de Buenos Aires). Boston University-Universidad de Buenos Aires.
- Schatan, C., & Piloyan, D. (2015). Aspectos ambientales del comercio chino y de la inversión extranjera directa hacia el exterior en el sector. En *América Latina y el Caribe y China. Recursos naturales y medio ambiente* (Red ALC-China-UDUAL-UNAM-CECHIMEX, pp. 161-180). México: Red ALC-China-UDUAL-UNAM-CECHIMEX.
- Wan, F., Williamson, P. J., & Yin, E. (2015). Antecedents and implications of disruptive innovation: Evidence from China. *Technovation*, 39-40, 94-104. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.05.012>



- Williamson, P., & Yin, E. (2013). Innovation by Chinese EMNEs. En *The competitive advantage of Emerging Market Multinationals* (Cambridge University Press). Cambridge University Press.
- Woodside, A. G. (2010). *Case Study Research. Theory, Methods, Practice* (Emerald Group Publishing Limited). Estados Unidos: Emerald Group Publishing Limited.
- Yamakawa, Y., Peng, M. W., & Deeds, D. L. (2008). What Drives New Ventures to Internationalize from Emerging to Developed Economies? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), 59-82. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00216.x>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications. Design and Methods*. (SAGE Publications). SAGE Publications.
- Zeng, M., & Williamson, P. (2007). *Dragons at Your Door: How Chinese Cost Innovation Is Disrupting Global Competition*.
- Zhen, S., & Hao, Y. (2019). Building customers trust in the ridesharing platform with institutional mechanisms. An empirical study in China. *School of Management, Harbin Institute of Technology*. <https://doi.org/10.1108/INTR-02-2018-0086>

**Anexos****Anexo 1. Características a nivel global de cinco multinacionales chinas con subsidiarias en México (2018)**

	Huawei Technologies Co., Ltd	Zhongxing Technologies Equipment (ZTE) Co., Ltd	TCL Communication Equipment Co., Ltd	DiDi Chuxing Technology Co., Ltd	Hisense Co., Ltd
Ubicación del corporativo	Shenzhen (Guangdong)	Shenzhen (Guangdong)	Heizhou (Guangdong)	Beijing	Qingdao (Shandong)
Propiedad	Privada	Estatal	Parcialmente estatal	Privada	Parcialmente estatal
Empleados	180 mil	68 mil	75 mil	10 mil	19 mil
Ganancias en mdd	105 mil	12 mil	15 mil	n.d.	34 mil
Ubicación de su inversión extranjera directa	Asia, Europa, América, África y Oceanía.	Asia, Europa, América, África y Oceanía.	Asia, Europa, América, África y Oceanía.	Asia, América, Medio Oriente y Oceanía.	Asia, Europa, América, África y Oceanía.

Fuente: elaboración propia basado en Parmentola (2019).

**Anexo 2. Fases de internacionalización de cinco multinacionales chinas**

Huawei Technologies Co., Ltd	Zhongxing Technologies Equipment (ZTE) Co., Ltd	TCL Communication Equipment Co., Ltd	DiDi Chuxing Technology Co., Ltd	Hisense Co., Ltd
1987	1985	1981	2012	1969
Fundación	Fundación	Fundación	Fundación	Fundación
1990-97	2000-04	1993-2000	2015-16	1993-95
Comenzó actividades de I&D en China en alianza con compañías extranjeras.	Comenzó su expansión internacional estableciendo centros de I&D en Estados Unidos, Corea del Sur y Suecia.	Comenzó su expansión internacional en economías en desarrollo como Hong Kong, Vietnam, Malasia, Indonesia y de Medio Oriente.	Comenzó su expansión internacional invirtiendo en compañías de transporte de Singapur, India, Estonia y Medio Oriente.	Estableció una empresa conjunta con AT&T, que formó la base para el modelo de desarrollo de la industria de tecnología de comunicación.



1998-99	2004-06	2001-2006	2016-17	1996-99
Comenzó su expansión internacional en países en desarrollo como Rusia, Brasil, Sudáfrica, Singapur, Malasia y Tailandia.	Comenzó su segunda fase de internacionalización instalando centros productivos en Rusia, Brasil, Etiopía y México.	Comenzó su segunda fase de expansión internacional en países desarrollados como Estados Unidos y Alemania. También llegó a México.	Se alió con <i>Uber China</i> y estableció dos laboratorios de investigación en <i>Silicon Valley</i> , Estados Unidos.	Comenzó su expansión internacional en economías en desarrollo como Sudáfrica, Hong Kong y Brasil.
2001-08			2018-19	2000-06
Comenzó su expansión en países desarrollados como Francia, España, Suecia, Alemania. Durante esta fase también ingresó			Lanzó servicios de transporte en México , Brasil, Australia, Chile y Colombia. También lanzó una empresa de transporte con <i>Softbank</i> en	Comenzó su segunda fase de internacionalización en economías desarrolladas como Estados Unidos, Francia, Reino Unido y Alemania.



a de México.			Japón.	
2009-Actualidad Participó en la carrera por el desarrollo de la nueva generación del internet y del liderazgo de la Cadena Global de Valor telecomunicaciones.				2007-Actualidad Se alió con <i>Whirpool</i> para producir electrodomésticos Adquirió Sharp América en México , parte de las acciones de Toshiba y de una empresa de electrodomésticos eslovena.

Fuente: elaboración propia basado en Parmentola (2019).

**Anexo 3. Literatura sobre características de subsidiarias chinas en ALC**

Autor/Fecha	Empresa/país	Nivel de análisis	Hallazgos	Metodología	Conceptos
Dussel Peters, 2014	Huawei en México	Multinacional y subsidiaria	Enorme dinamismo generado en relativo poco tiempo por los procesos y productos generados. Desde esta perspectiva, las empresas chinas parecen realizar en un lustro, lo que subsidiarias de economías desarrolladas llevó varias décadas.	Estudio de caso	Condiciones específicas en país anfitrión, encadenamientos hacia atrás y adelante, así como el segmento global en que participan.
López y Ramos, 2014	Huawei en Argentina	Multinacional y subsidiaria	Establecer relaciones económicas sólidas con China, requiere romper con una brecha cultural y	Estudio de caso	Condiciones específicas en país anfitrión, encadenamientos hacia atrás y adelante, así



			con una incomprensión sobre la participación de empresas estatales chinas.		como el segmento global en que participan.
De Freitas, Tepassê y Neves, 2014	Lenovo en Brasil	Multinacion al y subsidiaria	La presencia de Lenovo en el mercado es relevante, pero la lógica de funcionamiento de la cadena de computadoras se presenta como un obstáculo para su internalización en Brasil.	Estudio de caso	Condiciones específicas en país anfitrión, encadenamie ntos hacia atrás y adelante, así como el segmento global en que participan. Principales aspectos de la cadena de suministros de computadora s. Políticas públicas dirigidas al sector de la informática en Brasil.



Carrillo y Micheli, 2015	Huawei en México.	Multinacional y subsidiaria.	La doble función de Huawei en México: atender al mercado mexicano y la relación con la sede central de la multinacional. Por un lado, los centros de montaje y distribución en México aseguran la capacidad de respuesta e instalación de <i>hardware</i> para gran parte del continente americano. Por otro lado, el centro de I&D reproduce la capacidad de la empresa en términos de innovación y adaptación del <i>software</i> para las condiciones	Estudio de caso	Nuevas formas de internacionalización de multinacionales, estrategias empresariales de ensamble y logística, así como de tropicalización e innovación.
--------------------------	-------------------	------------------------------	--	-----------------	--



			específicas de la región latinoamericana.		
Schatan y Piloyan, 2015	Análisis de 36 empresas manufactureras con capital chino en México, donde al menos se encuentran cuatro empresas chinas en segmentos de TIC: Hisense, Lenovo, TCL y ZTE.	OFDI y subsidiarias	El pequeño grupo de empresas manufactureras chinas en México es muy diverso. Por su parte, el desempeño ambiental de las inversiones chinas, que es parte de su responsabilidad social empresarial, parece responder principalmente a las leyes y regulaciones de los países anfitriones y de China.	Análisis de casos múltiples	Características ambientales de la OFDI china, comportamiento corporativo ambiental de las inversiones chinas en el sector manufacturero mexicano.
Guerrero, 2018	Hisense y Huawei en México	Multinacional y subsidiaria	Las estrategias de innovación de las subsidiarias chinas dependen	Estudio de caso	Estrategias de innovación, relación con ecosistemas



			de su orientación de mercado (local o exportadora) en México. Las empresas chinas buscan realizar innovaciones técnicas incrementales, así como estrategias no técnicas en aspectos organizacionales y de competencia en el mercado mexicano		regionales de innovación en México y orientación de mercado (local o exportadora).
Dussel Peters, 2019	Huawei en México	Multinacion al y subsidiaria	La empresa parece cumplir con la legislación mexicana en cuanto a salarios, prestaciones y beneficios. Genera empleos con salarios y prestaciones por encima de del mercado de la Ciudad de	Estudio de caso	Cantidad y calidad del empleo generado por China en México. Salarios, prestaciones y beneficios. Procesos migratorios.



			<p>México, así como otros beneficios (fondo de ahorro, subsidios y bonos individuales). La participación de nacionales chinos es mínima, pero son trabajadores altamente especializados y relevantes para la organización, porque permiten la comunicación con China y la implementación de procesos y productos. Finalmente, no existe organización sindical en la empresa.</p>		
Helú, 2019	DiDi en México	Multinacion al y subsidiaria	La empresa ha sido capaz de expandir sus operaciones y negocios en	Estudio de caso	Gobernanza-Infraestructura-Cultura (Modelo GIC) y



			México, desde que la empresa y el país alcanzaron la alineación de variables de gobernanza e infraestructura, mediante diferentes acciones e iniciativas.		“alineación de negocios país-compañía”.
--	--	--	---	--	---

**Anexo 4. Literatura sobre el potencial internacional de multinacionales chinas**

Autor/Fecha	Empresa	Nivel de análisis	Hallazgos	Metodología	Conceptos
Mathews, 2006	Citic Pacific, Shangri-La Asia, Guangdong Investment, First Pacific, CLP Holdings, entre otros.	Multinacional	Las características innovadoras que comparten la multinacionales analizadas, como su internacionalización acelerada, innovación estratégica e innovación organizacional encajan particularmente con las características de las economías emergentes.	Revisión de múltiples estudios de caso.	Vinculación, apalancamiento y aprendizaje (Marco LLL).
Luo y Tung, 2007	Diversos casos de empresas de cinco países emergentes (China,	Multinacional	La expansión internacional es una respuesta compensatoria de las EMCh, debido a su tardío	Estudio de múltiples casos.	Visión de trampolín (<i>springboard perspective</i>).



	India, Russia, Brazil y Mexico)		posicionamiento. Por tal razón, las multinacionales chinas se expanden en el extranjero con el propósito implícito de aprender.		
Child y Rodrigues, 2005	Haier, Lenovo y SAIC.	Multinacion al	Examina los patrones y los motivos de internacionalización por parte de empresas importantes de China que buscan el mercado internacional. Los estudios de caso indican que están buscando activos tecnológicos y de marca para crear una posición competitiva en los mercados internacionales.	Estudio de caso	Recién llegados (<i>latercomers</i>), estrategias de <i>catch-up</i> , papel del gobierno e instituciones.



Rui y Yip, 2015	Lenovo, Huawei y Nanjing Automotive	Multinacion al	Sugiere que las empresas chinas utilizan estratégicamente adquisiciones transfronterizas para lograr sus objetivos, como adquirir capacidades estratégicas para compensar sus desventajas competitivas y aprovechar sus ventajas únicas de propiedad.	Estudio de caso	Perspectiva de intención estratégica
Yamakawa, Peng y Deeds, 2008	CapitalBio, Spreadtrum Communications y Syntronix	Multinacion al	Los autores identifican una brecha en la literatura que aborda la rápida expansión sobre emprendimiento y estrategia de internacionalización de compañías chinas. Además, los autores	Revisión de literatura.	Propusieron el concepto de “escapismo institucional”, el cual sugiere que la expansión internacional de las EMChes para evitar el débil



			integraron tres perspectivas principales sobre la estrategia de internacionalización, debido a que una sola perspectiva no sostiene la complejidad en la experiencia de expansión.		ambiente institucional de su país de origen.
Deng, 2004	China Ocean Shipping (Group) Company, China National Offshore Oil Corp., ZTE, Haier, entre otras.	Multinacional	Resaltó el papel del gobierno de China para la expansión internacional de las EMCh con el fin de que éstas adquirieran recursos necesarios para el desarrollo socioeconómico de China, pues la salida de inversión extranjera china es un mandato	Análisis de múltiples estudios de caso.	Búsqueda de recursos, búsqueda de tecnología, búsqueda de mercados, búsqueda de diversificación, búsqueda de activos estratégicos.



			político.		
Luo y Rui, 2009	Huawei, ZTE, China Road & Bridge, Sinohydro, entre otras.	Multinacion al	Afirman que todos los determinantes definidos anteriormente son capaces de explicar las motivaciones que inducen a las multinacionales chinas a invertir en el extranjero.	Revisión de literatura	Perspectiva ambidiestra
Parmentola, 2010, 2011 y 2017	Huawei, ZTE, Datang Telecom Technology, Panda Electronics Group, Putian Communication Group, TCL Communication Equipment.	Multinacion al		Estudio de múltiples casos de estudio.	Modelo de internacionalización para empresas chinas. La expansión internacional de las EMCh tanto en países en desarrollo como en economías avanzadas, debe tomar



					en cuenta dos dimensiones para su análisis: el nivel de desarrollo socioeconómico del país en el extranjero para el destino de sus inversiones; y el nivel de competitividad en el mercado de China de estas empresas.
--	--	--	--	--	--



Anexo 5. Protocolos de entrevista

Protocolo de entrevista (Español).

1. Brevemente describe cómo ha sido la experiencia de la empresa en México ¿Cuáles fueron las principales dificultades en su etapa inicial? ¿Cuáles continúan siendo las principales dificultades de la empresa en México? ¿Cuáles son las ventajas que ofrece México a la empresa?

2. Los encadenamientos de la empresa se refiere a los vínculos hacia adelante (con clientes, asociaciones, empresas y procesos de exportación) y hacia atrás (con proveedores y procesos de importación) de la empresa en México. Estos encadenamientos contribuyen a la expansión de la empresa en el mercado mexicano y en otros países de América. En este sentido ¿Cuáles son los encadenamientos más relevantes para ustedes? ¿Puede desarrollar esto en términos de a, b, c, d, e, y/o f?
 - a. Clientes
 - b. Proveedores
 - c. Asociaciones estratégicas con instituciones sociales, políticas y educativas.
 - d. Membresía en cámaras empresariales.
 - e. Exportación (destino y procesos).
 - f. Importación (origen y procesos).

3. El potencial internacional se refiere a las actividades de la corporación fuera de México. Son posibilidades de cooperación en México para la empresa en el futuro próximo. En este sentido, ¿Cuáles son los potenciales internacionales que tiene la corporación para mejorar sus condiciones en México? Podría desarrollar su respuesta en términos de:



- a. Productos
 - b. Procesos
4. ¿Cómo ha sido la experiencia de operación de la empresa en México en comparación con otros países donde la corporación ha invertido? Puede desarrollar esto en términos de:
- a. Medio ambiente
 - b. Marco legal
 - c. Procesos migratorios
 - d. Proveedores
 - e. Clientes
5. ¿Cuál es la importancia de países y regiones específicos para la corporación en su proceso de expansión internacional? Podría desarrollar esto en términos de:
- a. México
 - b. Estados Unidos
 - c. América Latina

Interview protocol (English).

1. Briefly describe how the experience of the company in Mexico has been. What were the main difficulties in its initial stage? What continue to be the main difficulties of the company in Mexico? What are the advantages that Mexico offers to the company?



2. The chains of the company refers to the forward links (with customers, associations, companies and export processes) and backwards (with suppliers and import processes) of the company in Mexico. These chains contribute to the expansion of the company in the Mexican market and in other countries of America. In this sense, what are the most relevant chains for you? Can you develop this in terms of a, b, c, d, e, and / or f?

a. Customers

b. Suppliers

c. Strategic partnerships with social, political and educational institutions.

d. Membership in business chambers.

e. Export (destination and processes).

f. Import (origin and processes).

3. The international potential refers to the activities of the corporation outside of Mexico. They are possibilities of cooperation in Mexico for the company in the near future. In this sense, what are the international potentials that the corporation has to improve its conditions in Mexico? Could you please develop your answer in terms of:

a. Products

b. Processes



4. How has the company's operating experience in Mexico been compared to other countries where the corporation has invested? Could you please develop this in terms of:

- a. Environment
- b. Legal framework
- c. Migratory processes
- d. Suppliers
- e. Customers

5. What is the importance of specific countries and regions for the corporation in its international expansion process? Could you please develop this in terms of:

- a. Mexico
- b. United States
- c. Latin America

问卷调查 (中文)

1. 请简要描述贵企业在墨西哥的经验：在初期遇到的主要困难有哪些？当前贵企业在墨西哥仍然面临哪些主要困难？墨西哥提供给贵企业的主要优势有哪些？



2. 企业的生产链指的是和上游（与客户，商会，企业和出口流程）与下游（供应商和进口流程）的关系。这些链条关系有助于企业在墨西哥和美洲其他国家市场的扩张。从这个意义上讲，您认为对于贵企业最重要的链条关系是哪一个？贵企业能否按照如下 a 至 f 这个 6 个方面进行扩展介绍呢？

- a. 客户.
- b. 供应商.
- c. 与社会，政治和教育机构的战略伙伴关系.
- d. 商会会员
- e. 出口（目的地和流程）
- f. 进口（来源地和流程）

3. 国际潜力指的是一个企业在墨西哥以外的活动。即为一个企业未来在墨西哥合作的可能性。从这个意义上讲，您认为贵企业有哪些国际潜力能够帮助改善当前在墨西哥运营的现状？请根据如下两个方面进行回答：

- a. 产品
- b. 流程



4. 与贵企业有投资的其他国家相比，在墨西哥的运营体验如何？请根据如下方面进行扩展回答：

- a. 环境
- b. 法律框架
- c. 移民手续流程
- d. 供应商
- e. 客户



5. 特定国家和地区在贵企业国际扩张的进程中起到了哪些重要作用？请根据如下列举的国家和地区进行扩展回答：

a. 墨西哥

b. 美国

c. 拉丁美洲