

## La empresa española en China: Formas y barreras de entrada

Àngels Niñerola, Maria-Victoria Sanchez-Rebull

*Universitat Rovira i Virgili, Department of Business Management, Universitat 1, Reus (Spain)*

[angels.ninerola@urv.cat](mailto:angels.ninerola@urv.cat), [mariavictoria.sanchez@urv.cat](mailto:mariavictoria.sanchez@urv.cat)

*Received July, 2015*

*Accepted January, 2016*

---

### Resumen

**Objeto:** El mercado chino concentra las miradas de las empresas de todo el mundo por su gran potencial de ventas. No obstante, por la complejidad del país hay que realizar la inversión con cautela. La elección de la forma de entrada es una de las decisiones más cruciales que la empresa tiene que afrontar a la hora de invertir en un país extranjero. El presente trabajo pretende, por una parte, estudiar cuál es la forma de entrada más utilizada por las empresas para invertir en este país y en base a qué factores la han elegido y, por otra, identificar cuáles han sido las barreras de entrada a las que han tenido que hacer frente.

**Diseño/metodología/enfoque:** Para contestar a estas preguntas se realizaron entrevistas con directivos y responsables del proceso de internacionalización de quince empresas españolas de diferentes sectores económicos con inversión directa en China.

**Aportaciones y resultados:** Como resultado, encontramos que la implantación en China ha sido un proceso secuencial en la mayoría de casos estudiados por los siguientes motivos: falta de conocimiento del mercado, obligatoriedad de invertir con un socio local o implicación paulatina de recursos. Una vez la empresa decide establecerse permanentemente en China, la figura más empleada es la empresa propia o *Wholly Foreign Owned Enterprise*.

Barreras regulatorias y burocráticas, culturales e idiomáticas, competitivas y de riesgo de imitación, los recursos humanos y, por último, barreras informales han sido las identificadas por las empresas durante su proceso de internacionalización en el mercado chino.

**Originalidad / Valor añadido:** Se necesitan estudios como éste que arrojen luz al proceso de internacionalización en China por ser un mercado tan diferente culturalmente al español y tan desconocido por no haber sido el primer destino de la empresa española históricamente.

**Palabras clave:** Internacionalización, Inversión Directa en el Extranjero, Formas de entrada, Barreras de entrada, China

**Códigos JEL:** F21, F23, D23

---

**Title:** The Spanish company in China: Entry forms and barriers to internationalization

### **Abstract**

**Purpose:** The Chinese market is a sought-after investment destination for numerous companies across the world for their great sales potential. However, because of the complexity of the country, the investment should be made with caution. The choice of form of entry is one of the most crucial decisions that the company has to face when it decides to undertake an internationalization process. This paper aims, first, determine the form of entry used by Spanish companies in China and what factors have influenced the choice, and secondly, identify what are the entry barriers that they have been found.

**Design/methodology:** To answer these questions interviews were held with managers or heads of the department involved in the internationalization process of fifteen Spanish companies from different economic sectors with direct investment in China.

**Findings:** As a result, we found that implantation in China has been a sequential process for the following reasons: lack of market knowledge, compulsory investment with a local partner or gradual commitment of resources. Once the company decides to settle permanently, the form used is a subsidiary company, known in China as Wholly Foreign Owned Enterprise.

Regulatory and bureaucratic, cultural and language, competitive and risk of imitation, human resources and, finally, informal barriers have been identified by companies during their internationalization process in the Chinese market.

**Originality/value:** More studies like this are needed for shed light to the internationalization process in this market for being so culturally different to Spanish and so unknown for not being the first destination of the Spanish company historically.

**Keywords:** Internationalization, Foreign direct investment, Entry forms, Entry barriers, China

**Jel Codes:** F21, F23, D23

---

## **1. Antecedentes**

China es, en la actualidad, la segunda economía mundial después de los Estados Unidos en términos de PIB (The WorldBank, 2013b), y se espera que en pocos años sea la principal economía mundial. Esto es debido, en gran parte, a la afluencia de inversión directa extranjera (IDE) recibida los últimos veinte años (Jiang, Liping & Sharma, 2013; Lau & Bruton, 2008) por las políticas del gobierno para industrializar el país (Cheng & Kwan, 2000; Fan, 2011; Lin, 2010).

Desde 2009, China se ha convertido en la principal receptora de IDE (The WorldBank, 2013a) y la empresa española no es ajena a esta realidad. Aunque este destino asiático no ha sido su primer mercado de internacionalización, ya que por cercanía geográfica o cultural, Europa o Latinoamérica acumulan más inversiones españolas (Durán Herrera, 2002; Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975), cada vez son más las empresas que deciden ampliar sus horizontes hacia mercados con más crecimiento, como China (Moyano Vázquez, 2009).

Por no ser, por lo tanto, históricamente un destino de inversión conocido, creemos que son necesarios más estudios que analicen las fases del proceso de internacionalización en este mercado.

La primera fase de este proceso, sería elegir la forma de entrada en el nuevo mercado lo que implica determinar el grado de compromiso y de riesgo que se quiere asumir en la inversión, por lo que es una decisión crítica (Root, 1994). Que esta inversión se realice en un país emergente como China, añade complejidad a la decisión, puesto que la incertidumbre del entorno es mayor que en otros mercados próximos o conocidos por la empresa, en este caso española, como podría ser cualquier país europeo.

Los objetivos de este estudio son, en primer lugar, identificar las formas de entrada que utilizan las empresas españolas que deciden ir más allá de la exportación en China y emprenden un proceso de internacionalización con inversión directa hacia ese país y, en segundo lugar, analizar las barreras de entradas o impedimentos que estas empresas tienen que afrontar en esta primera fase del proceso.

Para responder a estas preguntas se realizaron entrevistas a directivos de quince empresas españolas, de diferentes sectores de actividad, implantadas en China con inversión directa.

El resto del artículo se divide en los siguientes puntos: en el punto segundo se revisan los antecedentes teóricos sobre formas y barreras de entrada; en el tercero, se explica la metodología utilizada en el estudio para dar respuesta a las preguntas planteadas. Seguidamente se exponen los resultados del trabajo, puntos cuarto y quinto, sobre formas de entradas y barreras a la internacionalización en China, respectivamente. Para finalizar, en el punto sexto se resumen las principales conclusiones.

## **2. Revisión de la literatura**

Este punto consta de dos apartados. Primero, se revisan los estudios previos sobre la forma de entrada elegida por las empresas en su proceso de internacionalización hacia otros mercados y los factores que han influido en la decisión según los autores. En segundo lugar, se identifican las barreras de entrada encontradas en la literatura.

### **2.1. Forma de entrada**

La elección de la forma de entrada es una decisión estratégica relevante para la empresa (Agarwal & Ramaswami, 1992) porque afecta al rendimiento que va a tener la misma en el extranjero (Hill, Hwang & Kim, 1990). Por este motivo, la forma más eficiente para entrar en un mercado es la que compense el binomio control-riesgo para la empresa (Anderson & Gatignon, 1986). La disyuntiva entre entrar en un mercado con una figura que suponga más control pero también más riesgo u escoger un modo de entrada compartido ha sido un tema ampliamente estudiado en la literatura (Parola, Satta, Persico & Bella, 2013).

En China, las empresas extranjeras se establecen, básicamente, mediante una empresa mixta o *Equity Joint-Venture* (en adelante JV) o una filial propia o *Wholly Foreign Owned Enterprise* (en adelante WFOE) según datos de la Oficina Nacional de Estadística de China (2013). La primera de ellas consiste en la unión de la empresa extranjera con un socio local y la segunda corresponde a una empresa con el capital 100% extranjero.

Según la Teoría de los Costes de Transacción, utilizada por Anderson y Gatignon (1986) y Erramilli y Rao (1993), entre otros autores, para determinar la forma de entrada más eficiente en un mercado, hay una serie de determinantes a tener en cuenta. Las empresas que eligen la forma de entrada en base a esta teoría tienen más éxito que las que utilizan otras (Chen & Hu,

2002). El tamaño de la empresa, su experiencia internacional, la especificidad de sus activos, la estabilidad política (riesgo país), así como la distancia cultural entre el país de origen y el de destino de la inversión son los factores que influyen en la decisión de invertir mediante una JV o una WFOE (Brouthers & Nakos, 2004; Erramilli & Rao, 1993).

El tamaño de la empresa influye en su forma de entrar en el mercado. Las empresas más grandes tienden a utilizar figuras que les permitan más control como la WFOE (Claver, Quer & Molina, 2005). Las grandes empresas, a menos que tengan alguna restricción gubernamental por la que necesiten un socio para realizar la inversión, no tienen incentivos para hacer una JV (Siripaisalpipat & Hoshino, 2000). En cambio, las empresas pequeñas, que disponen de menos recursos, optan por la JV porque así reducen los costes de transacción y, por lo tanto, el riesgo, tanto financiero como operativo, es menor (Bontempi & Prodi, 2009; Mutinelli & Piscitello, 1998).

En términos de experiencia internacional de la empresa, la literatura es concluyente. Equipos directivos con más experiencia prefieren formas de entrada que aporten más control, es decir, WFOEs (Chung & Enderwick, 2001; Glückler, 2006; Nielsen & Nielsen, 2011).

La especificidad de los activos de la empresa, si le aporta una ventaja competitiva, es un factor a tener en cuenta a la hora de elegir el modo de entrada en un país. Establecerse mediante una JV puede provocar una pérdida de control de esta ventaja. En este caso, es mejor un modo de entrada que proteja estos conocimientos, como una WFOE (Brouthers & Brouthers, 2003; Datta, Herrmann & Rasheed, 2002; Luo, 2000; Siripaisalpipat & Hoshino, 2000; Wei, Liu & Liu, 2005).

La estabilidad política es un factor externo a la empresa al que ésta presta atención a la hora de elegir la forma de entrada. En países donde la estabilidad política es alta y hay bajos índices de corrupción, las empresas tenderán a invertir con el capital enteramente extranjero (Baena Graciá & Cerviño Fernández, 2009). La incertidumbre política y legislativa, en cambio, hace que las empresas opten por establecerse mediante una JV (Brouthers & Brouthers, 2003; Luo, 2001).

Algunos autores aseguran que la distancia cultural entre el país de origen y el de destino de la inversión (definida por Johanson y Vahlne (1977)), no afecta a la forma de entrada (Rajan & Pangarkar, 2000; Slangen & van Tulder, 2009) pero la mayoría señalan que esta diferencia de valores, normas y comportamientos sí es un factor determinante del tipo de inversión (Kogut & Singh, 1988). Cuanto mayor es la distancia, las empresas optan por la inversión con un socio (Agarwal & Ramaswami, 1992; Baena Graciá & Cerviño Fernández, 2009; Chang & Rosenzweig, 2001) o bien, por contratar a inmigrantes del país de destino para tener los

conocimientos que les faltan del país, así como el idioma y los contactos (Chung & Enderwick, 2001). En cambio, Chen y Hu (2002) apuntan todo lo contrario. Una elevada distancia cultural lleva a las empresas a invertir mediante una WFOE porque pueden controlar mejor la gestión. Por lo tanto, como puede observarse, no hay un claro consenso en la literatura respecto a este factor.

## **2.2. Barreras de entrada**

Las barreras de entrada en un mercado son los factores económicos, regulatorios, tecnológicos o de otro tipo, que obstruyen o restringen la entrada en el mismo. Algunas son internas de la empresa, como la falta de conocimientos del equipo directivo o de recursos, y otras externas a la empresa y propias del mercado de destino de la inversión como las legislativas o monetarias (Hutchinson, Fleck & Lloyd-Reason, 2009).

Algunas de las barreras a la internacionalización son comunes para cualquier mercado al que se quiera acceder. La falta de recursos de la empresa, el nivel competitivo del mercado extranjero o el difícil acceso a los canales de distribución son algunas de ellas (Gable, Topol, Mathis & Fisher, 1995; Lutz, Kemp & Dijkstra, 2010; Terjesen, O’Gorman & Acs, 2008). Pero que el entorno de la inversión sea un país emergente como China, hace que estas barreras sean mayores (Freeman & Sandwell, 2008; Niu, Dong & Chen, 2012; Yaprak, 2012). Las regulaciones del gobierno, así como los cambios en la legislación, son algunas de las barreras legales a las que tienen que hacer frente las empresas y que son especialmente relevantes en este país (Gassmann & Han, 2004; Niu et al., 2012). La barrera idiomática también complica el proceso de implantación porque se necesitan traductores para las negociaciones y si la traducción no es correcta puede llevar a malentendidos (Nair & Stafford, 1998).

A través de la opinión de las empresas españolas implantadas en China, en el estudio se pretende, por un lado, analizar cómo han afectado los factores determinantes de la forma de entrada a su elección y, por otro, identificar las barreras que han tenido que superar durante su proceso de internacionalización.

## **3. Metodología**

La metodología utilizada en este trabajo de investigación es de naturaleza cualitativa debido al carácter exploratorio del estudio (Villarreal & Landeta, 2010). El estudio de casos, siguiendo a Yin (1981, 1984), permite explorar en profundidad los aspectos del proceso de

internacionalización que se quiere analizar en este artículo, puesto que hay múltiples realidades y un contexto complejo y cambiante.

Para este estudio se tuvieron en cuenta empresas españolas con inversión directa en China. Se recogieron datos, mediante entrevistas semiestructuradas a directivos responsables del proceso de internacionalización de su empresa, durante el periodo 2012-2014. Las empresas estudiadas fueron quince, escogidas de sectores de actividad diferentes para tener una muestra representativa. Cada entrevista fue grabada, transcrita y analizada para poder recoger de manera literal las opiniones de los entrevistados. Sus nombres, así como el nombre de la empresa aparecen codificados en el estudio por motivos de confidencialidad. La Tabla 1 muestra las principales características de la muestra. Los datos relativos al código de actividad de la empresa y su tamaño, han sido obtenidos mediante la base de datos *Sabi (Sistema de Balances Ibéricos)*. El resto de información proviene de las entrevistas.

A pesar del carácter cualitativo de estudio, teniendo en cuenta que los casos estudiados son quince y pertenecen a diferentes sectores de actividad, consideramos que es bastante representativo del número de empresas españolas que actualmente están desarrollando actividades en China con inversión directa. Por lo tanto, los resultados que se desprenden pueden ser, en cierta medida, generalizables.

|           | <b>Clasificación Nacional de Actividades Económicas</b>   | <b>Entrevistado</b>                | <b>Tamaño(2013) Ventas (miles de €)</b> | <b>Año de creación</b> | <b>Año de entrada en China</b> | <b>Forma de entrada</b> |
|-----------|---|------------------------------------|---|------------------------|--------------------------------|-------------------------|
| <b>E1</b> | <b>108</b><br>Fabricación de otros productos alimenticios   | Director de estrategia corporativa | 177,206                                 | 1896                   | 2009                           | JV                      |
| <b>E2</b> | <b>279</b><br>Fabricación de otro material y equipo eléctrico   | Director General                   | 76,182                                  | 1916                   | 1997                           | JV                      |
| <b>E3</b> | <b>110</b><br>Fabricación de bebidas  | Director de finanzas y sistemas    | 169,776                                 | 1870                   | 1997                           | JV                      |
| <b>E4</b> | <b>212</b><br>Fabricación de especialidades farmacéuticas   | Apoderado                          | 374,150                                 | 1929                   | 1978                           | JV                      |
| <b>E5</b> | <b>477</b><br>Comercio al por menor de otros artículos en establecimientos especializados                                   | Director de distribución           | 1,370,280                               | 1984                   | 2002                           | WFOE                    |
| <b>E6</b> | <b>551</b><br>Hoteles y alojamientos similares  | Vicepresidente de Desarrollo       | 507,445                                 | 1956                   | 2010                           | JV                      |
| <b>E7</b> | <b>711</b><br>Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería y otras actividades relacionadas con el asesoramiento técnico | Gestor de Mercados Internacionales | 105,590                                 | 1957                   | 2007                           | JV                      |

|            | <b>Clasificación Nacional de Actividades Económicas</b>  | <b>Entrevistado</b>                      | <b>Tamaño(2013) Ventas (miles de €)</b> | <b>Año de creación</b> | <b>Año de entrada en China</b> | <b>Forma de entrada</b> |
|------------|--|--|---|------------------------|--------------------------------|-------------------------|
| <b>E8</b>  | <b>474</b><br>Comercio al por menor de equipos para lastecn. de la inform. y las comunicaciones en establecimientos especializados | Director General                         | 1,181                                   | 1999                   | 2010                           | WFOE                    |
| <b>E9</b>  | <b>465</b><br>Comercio al por mayor de equipos para las tecn. de la inform. y las comunicaciones                                   | Director de Marketing en Asia            | 91,795                                  | 1967                   | 1986                           | WFOE                    |
| <b>E10</b> | <b>692</b><br>Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal  | Director General en China                | 317,526                                 | 1940                   | 2010                           | RepOffice               |
| <b>E11</b> | <b>721</b><br>Investigación y desarrollo experimental en ciencias naturales y técnicas   | Director de seguridad y Chasis en China  | 106,154                                 | 1990                   | 2004                           | RepOffice               |
| <b>E12</b> | <b>293</b><br>Fabricación de componentes, piezas y accesorios para vehículos de motor  | Director de Filiales extranjeras         | 47,518                                  | 1958                   | 2007                           | WFOE                    |
| <b>E13</b> | <b>244</b><br>Producción de metales preciosos y de otros metales no férreos  | Director General Internacional           | 504,713                                 | 1808                   | 2010                           | JV                      |
| <b>E14</b> | <b>466</b><br>Comercio al por mayor de otra maquinaria, equipos y suministros  | Director General                         | 8,740                                   | 2006                   | 2009                           | JV                      |
| <b>E15</b> | <b>691</b><br>Actividades jurídicas  | Socio Director de la Oficina de Shanghái | 300,534                                 | 1941                   | 2005                           | WFOE                    |

|           | <b>Clasificación Nacional de Actividades Económicas</b>                                   | <b>Entrevistado</b>                | <b>Forma jurídica actual</b> | <b>Primer país de internacionalización</b> | <b>Nº de países donde tiene presencia</b> |
|-----------|---|------------------------------------|------------------------------|--|---|
| <b>E1</b> | <b>108</b><br>Fabricación de otros productos alimenticios                                 | Director de estrategia corporativa | WFOE                         | Francia                                    | 113                                       |
| <b>E2</b> | <b>279</b><br>Fabricación de otro material y equipo eléctrico                             | Director General                   | WFOE                         | Marruecos                                  | >50                                       |
| <b>E3</b> | <b>110</b><br>Fabricación de bebidas  | Director de finanzas y sistemas    | WFOE                         | Cuba                                       | 140                                       |
| <b>E4</b> | <b>212</b><br>Fabricación de especialidades farmacéuticas                                 | Apoderado                          | JV                           | Méjico                                     | 40  |
| <b>E5</b> | <b>477</b><br>Comercio al por menor de otros artículos en establecimientos especializados | Director de distribución           | WFOE                         | Francia                                    | 105                                       |
| <b>E6</b> | <b>551</b><br>Hoteles y alojamientos similares  | Vicepresidente de Desarrollo       | JV                           | Indonesia                                  | 35  |

|            |            | <b>Clasificación Nacional de Actividades Económicas</b>  | <b>Entrevistado</b>                      | <b>Forma jurídica actual</b> | <b>Primer país de internacionalización</b> | <b>Nº de países donde tiene presencia</b> |
|------------|------------|--|--|------------------------------|--|---|
| <b>E7</b>  | <b>711</b> | Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería y otras actividades relacionadas con el asesoramiento técnico        | Gestor de Mercados Internacionales       | WFOE                         | Ucrania                                    | >30                                       |
| <b>E8</b>  | <b>474</b> | Comercio al por menor de equipos para lastecn. de la inform. y las comunicaciones en establecimientos especializados | Director General                         | WFOE                         | China                                      | 3   |
| <b>E9</b>  | <b>465</b> | Comercio al por mayor de equipos para las tecn. de la inform. y las comunicaciones                                   | Director de Marketing en Asia            | WFOE                         | Francia                                    | >80                                       |
| <b>E10</b> | <b>692</b> | Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal  | Director General en China                | WFOE                         | Estados Unidos                             | >90                                       |
| <b>E11</b> | <b>721</b> | Investigación y desarrollo experimental en ciencias naturales y técnicas   | Director de seguridad y Chasis en China  | WFOE                         | Corea                                      | 23  |
| <b>E12</b> | <b>293</b> | Fabricación de componentes, piezas y accesorios para vehículos de motor  | Director de Filiales extranjeras         | WFOE                         | Francia                                    | 7   |
| <b>E13</b> | <b>244</b> | Producción de metales preciosos y de otros metales no férreos  | Director General Internacional           | JV                           | China                                      | 5   |
| <b>E14</b> | <b>466</b> | Comercio al por mayor de otra maquinaria, equipos y suministros  | Director General                         | JV                           | China                                      | 2   |
| <b>E15</b> | <b>691</b> | Actividades jurídicas  | Socio Director de la Oficina de Shanghái | WFOE                         | Estados Unidos                             | >20                                       |

Tabla 1. Características de las empresas de la muestra

#### **4. Formas de entrada en China**

Como se ha comentado anteriormente, el mercado chino no ha sido históricamente el principal país de destino de la inversión de la empresa española (Durán Herrera, 2002), ni lo es actualmente. No obstante, cada vez hay más empresas que deciden emprender el proceso de internacionalización hacia este país asiático. El primer destino donde las empresas de la muestra invirtieron fue mayoritariamente en países más cercanos geográficamente o culturalmente, como en Europa o Latinoamérica, respectivamente. Las empresas que eligieron China como

primer país de inversión fueron las que iniciaron la internacionalización más tarde, hace menos de cinco años. Esto es debido a que el mercado que queremos analizar es el que más oportunidades empresariales presenta a nivel mundial y, por lo tanto, representa un incentivo para las empresas que quieren ampliar sus horizontes (Cheng & Kwan, 2000; Malhotra, Sivakumar & Zhu, 2009).

Queda claro el objetivo de las empresas que invierten en China, pero es complicado determinar cuál es la mejor forma de internacionalización para alcanzar esta meta.

Al igual que en la literatura, los entrevistados se dividen entorno a las dos grandes figuras estudiadas en la literatura de negocios internacionales, la JV y la WFOE. No obstante, algunas empresas escogieron la oficina de representación (RepOffice) para una primera implantación. La E10 y la E11 decidieron entrar en el mercado en un primer estadio del proceso con una oficina de representación, que sólo puede realizar actividades de apoyo a la empresa matriz, para captar clientes potenciales y realizar estudios de mercado. Posteriormente, ambas continuaron su proceso de implantación mediante una WFOE (Tabla 1).

- C10: “nosotros valoramos las opciones estratégicas que había y decidimos que la forma de empezar era la oficina de representación para, a partir de aquí, seguir avanzando.”
- C11: “desde 2004 tenemos una filial en China, pero antes teníamos una RepOffice, sin ser empresa, sólo una delegación, hasta que tuvimos la masa crítica y la empresa decidió tirar para adelante el proyecto.”

El único registro de empresas españolas en China es voluntario y corresponde al de la Cámara Oficial de Comercio de España en China. En base a este registro, en 2008, la figura elegida por las empresas españolas para implantarse en China era la RepOffice (47%), seguida por la empresa propia (41%) y el resto lo hizo con empresas mixtas (Moyano Vázquez, 2009). Que el mercado chino para la empresa española sea aún un mercado relativamente nuevo respalda estos porcentajes, al utilizar una figura sin personalidad jurídica como primer paso para implantarse en el país. Las dos empresas que han utilizado esta figura en nuestro estudio remarcan la secuencialidad de la entrada en este mercado y autores como Zhang, Zhang y Liu (2007) también apoyan esta teoría en mercados emergentes.

La secuencialidad no se muestra solamente del paso de la RepOffice a la WFOE. En la muestra también hay cuatro empresas que han cambiado su forma jurídica durante su proceso de internacionalización en China de una JV a una WFOE (Figura 1). La E7 lo hizo por un motivo regulatorio, porque en el momento de la entrada en China en su sector era necesario un socio local y después no. La E3 lo hizo porque tuvieron una mala experiencia con el socio y la E1 y E2 porque utilizaron el socio para ganar conocimientos del mercado antes de establecerse en

solitario. Invertir mediante una WFOE implica destinar más recursos y un mayor grado de compromiso por parte de la empresa. En un mercado emergente, con una diferencia cultural importante como la que hay entre España y China, el factor distancia psicológica hace que algunas empresas como la E1 y E2 consideren la entrada secuencial para minimizar riesgos. Esta forma de entrada seguida por las empresas corresponde al modelo Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

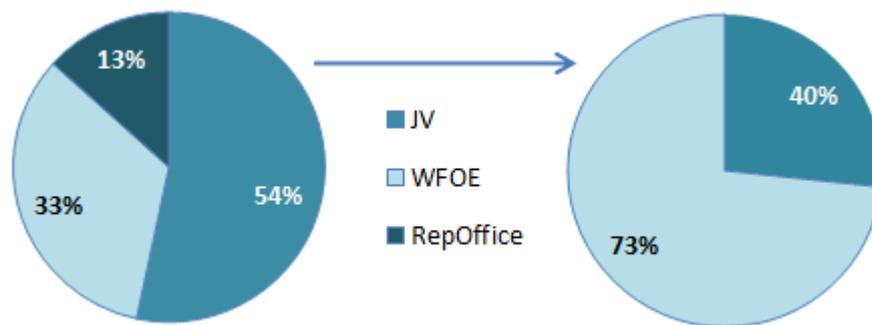


Figura 1. Forma jurídica de las empresas de la muestra, inicial y en la actualidad

Atendiendo al año de creación de las empresas de la muestra y al número de países donde tienen presencia, se puede afirmar que éstas son empresas experimentadas en negocios internacionales. Cuanto mayor es la experiencia internacional mayor es la propensión a la internacionalización (Erramilli, 1991; Tihanyi, Ellstrand, Daily & Dalton, 2000; Todo, 2011), lo que es consistente con los datos de la muestra. La experiencia del equipo directivo hace que prefieran la entrada mediante un modo que les ofrezca un mayor control, como es la WFOE (Nielsen & Nielsen, 2011). Por ejemplo, el Director General de la E14, comentaba durante la entrevista que decidieron invertir con socios locales porque éstos tenían el conocimiento del mercado que, por experiencia, a ellos les faltaba.

En términos de tamaño, atendiendo a su cifra de ventas, sólo una empresa (E8) puede considerarse mediana, el resto de la muestra está formada por empresas grandes. Puede apreciarse claramente lo que respalda la literatura, que cuanto mayor es la empresa, mayor es su propensión a la internacionalización (Moreira, Maia, Sousa & Meneses, 2013). Aunque Claver et al. (2005) apuntan que el mayor tamaño es el factor determinante para que la empresa prefiera la total propiedad, en la muestra hay algunas empresas (de las más grandes), E6 o E13, que han elegido la JV porque han dado más peso a otros factores. La E5 justifica la elección de la JV porque es una empresa del sector hotelero que utiliza las alianzas con socios locales para expandirse y poder tener más presencia en el mercado sin tener que

asumir la inversión en los activos inmobiliarios. Para la E13, en cambio, la elección de la JV fue por un tema regulatorio. En su sector (metalúrgico) se necesitaba un socio local para realizar la inversión. De todas formas, según la entrevista, por su grado de conocimiento del mercado, hubieran utilizado igualmente el apoyo de un socio local para paliar sus carencias (Lu & Beamish, 2001; Makino & Delios, 1996).

Acorde con la literatura sobre factores que determinan la forma de entrada, en el estudio encontramos que empresas con un alto nivel de especificidad de sus activos prefieren establecerse sin socio por los riesgos inherentes a compartir su tecnología o know-how (E7, E8, E10, E11, E15). La E7 inicialmente tuvo que establecerse con una JV porque en su sector no podían tener una participación mayoritaria en la empresa pero cuando se eliminó esta restricción cambiaron de forma jurídica.

Ninguna de las empresas que participaron en el estudio identificó la inestabilidad política o la incertidumbre por modificaciones en la legislación como factor que les influyó en la selección de la forma de entrada en el país. No consideraron China, en la actualidad, como un país con un elevado riesgo político. En cambio, sí señalaron que el riesgo en este país está más bien relacionado con la diferencia cultural: riesgo de no entender cómo funciona el mercado o de cómo tener acceso a él, riesgo de trabajar con un socio local y no tener los mismos objetivos o forma de entender el negocio, riesgo de imitación de sus productos o servicios, etc. Por lo tanto, éstos son riesgos de carácter más empresarial que político.

Los factores nombrados anteriormente influyen en la decisión de establecerse de un modo u otro pero, la distancia cultural es la que, al final, resulta determinante en China. El tamaño, la experiencia, la intensidad de activos específicos o el riesgo del país están condicionados a que la empresa conozca el mercado y logre salvar la distancia cultural que existe entre España y China, en base a los datos de la muestra y a las opiniones de los entrevistados. Si no se conoce el funcionamiento del mercado no importa que la empresa sea grande o experimentada, se necesita un socio local con estos conocimientos (E13). Las empresas que entraron con una JV, excepto las que lo hicieron por imposición legislativa, argumentaban durante las entrevistas que el conocimiento empresarial del socio fue el aspecto que más peso tuvo en la elección:

- E2: *“el socio nos ayudó muchísimo para arrancar. Nosotros del mercado chino no sabíamos [...], te podría contar miles de cosas que son absolutamente diferentes: de comportamientos de compras, de formas de ventas, de canales de distribución, de todo, no tiene nada que ver”*

- E4: “el año 2000, que es cuando nosotros constituimos la primera Joint-Venture con los socios, con la gente con la que habíamos contactado, teníamos ya cierto conocimiento del país pero el hecho de ir con un socio chino yo creo que ha sido clave. [...] Además, es bueno tener un socio porque se ha demostrado que allí son necesarias las conversaciones y el trato con las autoridades, etc., y el socio tiene este acceso.”
- E6: “apostamos al 100% por socios locales porque tienen el conocimiento, el know-how de las mejores ubicaciones, de los mejores proyectos y tienen la capacidad y el fuelle para impulsar proyectos interesantes.”
- C13: “invertimos con un socio, primero, porque era obligatorio y, segundo, porque es importante tener a alguien que conozca bien el mercado.”

Evidentemente, hay una parte negativa de establecerse mediante una JV: la dificultad de proteger el know-how y la propiedad intelectual de la marca. Al tener que compartir los procedimientos de fabricación y conocimientos de la empresa, hace que el riesgo de imitación sea elevado. Por este motivo, algunas empresas como la E1, E2 y E3, cambiaron de forma jurídica una vez obtuvieron los conocimientos necesarios para establecerse por sí mismas.

A medida que incrementa la desregulación en China y las empresas ganan experiencia y deciden invertir más recursos en China se aprecia, tanto en la muestra (Figura 1) como en la literatura, que el número de WFOEs crece en detrimento de las JV (Deng, 2001; Zhang et al., 2007).

### 5. Barreras de entrada en China

Durante las entrevistas, los directivos de las empresas españolas que han invertido en China, mencionaron diferentes obstáculos encontrados durante la implantación en ese país. A tenor de estas opiniones hemos clasificado las barreras de entrada en cinco tipos (Tabla 2).

|    | Regulatorias y burocráticas | Culturales e idiomáticas | Competitivas y riesgo de imitación | Recursos humanos | Informales |
|----|-----------------------------|--------------------------|------------------------------------|------------------|------------|
| E1 |                             | X                        | X                                  |                  |            |
| E2 |                             | X                        | X                                  |                  |            |
| E3 |                             | X                        | X                                  |                  | X          |
| E4 |                             | X                        |                                    |                  |            |
| E5 | X                           | X                        |                                    |                  |            |
| E6 |                             | X                        |                                    |                  |            |
| E7 | X                           | X                        |                                    |                  |            |
| E8 |                             | X                        |                                    |                  | X          |

|            | Regulatorias y burocráticas | Culturales e idiomáticas | Competitivas y riesgo de imitación | Recursos humanos | Informales |
|------------|-----------------------------|--------------------------|------------------------------------|------------------|------------|
| <b>E9</b>  | X                           | X                        | X                                  |                  | X          |
| <b>E10</b> | X                           | X                        |                                    |                  |            |
| <b>E11</b> | X                           | X                        |                                    | X                |            |
| <b>E12</b> | X                           | X                        |                                    | X                |            |
| <b>E13</b> | X                           |                          |                                    |                  |            |
| <b>E14</b> | X                           | X                        |                                    |                  |            |
| <b>E15</b> | X                           |                          | X                                  | X                |            |
|            | <b>9</b>                    | <b>13</b>                | <b>5</b>                           | <b>3</b>         | <b>3</b>   |

Tabla 2. Barreras de entrada de las empresas españolas en China

Nueve de las quince empresas de la muestra encontraron trabas burocráticas o regulatorias, como la imposición de un socio para realizar la inversión (E7 y E13). Según la E7, *“cualquier interacción a nivel burocrático-administrativo con China es complejo. De hecho, este proceso de crear la filial nos está llevando mucho más tiempo de lo que habíamos previsto inicialmente.”* El director general de la E10 en China también considera que su sector está muy regulado en este país lo que limita sus decisiones tanto estratégicas como operativas. En esta línea, el socio de la E15 también apunta que estas restricciones hacen que a lo mejor no puedas invertir en China de la forma que quisieras, en términos de recursos financieros o humanos, al tener unos requisitos que cumplir y, por lo tanto, la inversión puede no tener los frutos que esperabas. El entrevistado de la E4 va más allá comentando que, *“además, estas restricciones son cambiantes por lo que la incertidumbre dificulta la toma de decisiones.”* Gassmann y Han (2004) también remarcaron este punto en su estudio.

Las barreras culturales e idiomáticas son, teniendo en cuenta las respuestas de los entrevistados, la mayor preocupación de las empresas españolas que invierten en China. Uno de los principales problemas a los que se refieren los responsables de internacionalización entrevistados es que los chinos confían más en otro chino que en un occidental (E2, E3, E4). *“Es complicado entenderse con los chinos porque son muy diferentes a nosotros, pero para ellos nosotros también somos muy complicados”* (E6). Según las E1 y E2, la fidelidad es la cualidad que más echan en falta cuando trabajan con un empresario chino. Esta desconfianza entorpece su proyecto. La forma de hacer negocios en China, según el responsable de mercados internacionales de la E7, debe ser flexible porque las diferencias culturales hacen que los tiempos que marcan la inversión sean diferentes para unos que para los otros. En el campo idiomático, la falta de personas que hablen inglés es una limitación (E14). Las empresas utilizan traductores lo que algunas veces lleva a interpretaciones erróneas:

- E1: *"con este señor estuvimos negociando muchísimo, te sentabas en una mesa...te decía que sí, que sí a todo pero cuando lo veía por escrito, lo que él interpretaba y lo que era...nada que ver."*

Además de las regulatorias y culturales, hay barreras competitivas en opinión de la E15: *"hay empresas que quieren ir a China, pero que hacen un análisis de mercado y ven que no tienen los medios para competir en un país donde se están vendiendo cosas parecidas a precios muy competitivos."* Por lo tanto debe conseguirse una buena relación entre los costes de producción y el precio de venta para superar esta barrera (E2) porque la competitividad del mercado hace disminuir el éxito de la inversión (Johnson & Tellis, 2008).

Para seguir siendo competitivos es importante proteger la ventaja competitiva de la empresa, ya sea la imagen de marca, la tecnología, el know-how de los procesos o cualquier recurso que para la empresa sea distintivo. Por este motivo las empresas muestran una clara preocupación por el riesgo de imitación en este mercado. Aunque la E3 considera que en China no hay una protección de la propiedad intelectual estricta como en otros países, afirma, de igual modo que la E1 y la E9, que dedican muchos esfuerzos en este sentido para minimizar el impacto de la imitación.

Relativo a los recursos humanos de la empresa en el país, las E11 y E12 mostraron su preocupación por la captación de recursos humanos en China, sobre todo en las zonas de fuera de Shanghái. Argumentaron que les costaba encontrar personal cualificado y que la rotación era elevada debido a la falta de fidelidad de los trabajadores a la empresa. En la literatura, Gassmann y Han (2004) y Wilkinson, Eberhardt, Maclaren y Millington (2005) también señalan la dificultad existente en el reclutamiento y retención del personal como un problema en China. La E15 añadía, con respecto a esta barrera, que para que un proceso de implantación funcione hace falta que al frente del proyecto haya profesionales de primer nivel y que esta condición muchas veces no se cumplía en China por la falta de compromiso de la empresa con el proyecto.

La última barrera, etiquetada como informal por los entrevistados, hace referencia al sentimiento de algunas de las empresas del estudio a que para poder conseguir buenos resultados en China hace falta ser del país:

- E9: *"En el día a día, en la práctica, te encuentras unas barreras que no son formales y no estaban definidas y que no son siempre las mismas y que son difíciles de definir y, por lo tanto, difíciles de prever (...) para llegar a algunos sitios tienes que ser chino y tienes que pensar con lógica china"*

Según la E6, los chinos saben moverse entre ellos por lo que tienes que tener contactos chinos para realizar la inversión y la E8 añade que *“al final si no entiendes cómo piensan ellos y cómo hacen las cosas pues no vendes”*.

Los autores han hecho referencia a este aspecto en la literatura como Guanxi (Li, Zhou & Shao, 2009; Tsang, 1998; Tung & Worm, 2001) y es especialmente útil en mercados regulados (Liu & Roos, 2006).

Las empresas recomiendan trabajar con personal locales, ya sea un socio, distribuidor o algún miembro del equipo directivo, pero se necesita alguna persona de confianza chino para poder realizar la inversión con éxito. A pesar de las barreras culturales y del riesgo de imitación, si no se sabe llegar al mercado por falta de conocimiento o de acceso, no hay negocio.

## **6. Conclusiones**

La forma de entrada es una de las primeras decisiones que las empresas deben tomar en su proceso de internacionalización y una de las más cruciales. Por este motivo ha sido un tema ampliamente estudiado en la literatura de negocios internacionales. A pesar de esto, por la complejidad e incertidumbre que rodea el proceso de internacionalización de empresas se necesita más evidencia empírica.

Para la empresa española, China no ha sido un mercado de destino de inversiones históricamente, por lo que hay poca experiencia previa y pocos datos al respecto. La principal aportación de este trabajo es, precisamente, los casos de estudio analizados para poner en evidencia los factores que han influenciado a la hora de entrar en el mercado y las barreras que han encontrado durante su implantación.

Igual que la literatura, la mitad de las empresas de la muestra opinan que la entrada en China es un proceso secuencial. Han utilizado una RepOffice o bien una JV para terminar estableciéndose mediante una filial. Actualmente, once de las quince empresas de la muestra poseen una empresa propia en el país. Los motivos de utilizar previamente otra figura fueron diversos pero queda patente en las opiniones de los directivos entrevistados que, el grado de conocimiento del mercado debido de la gran distancia cultural entre los dos países, España y China, es uno de los principales determinantes para colaborar con un socio local o no.

El tamaño de la empresa no es un factor determinante de la forma de entrada a tenor de los datos de las empresas estudiadas en el artículo. En cambio, sí se ha observado que las empresas con activos específicos que aportan una ventaja competitiva a la empresa prefieren

establecerse con un modo de inversión que les aporte más control por el riesgo de compartir estos conocimientos o activos.

Durante el proceso de implantación de las empresas en China encontraron diferentes obstáculos o barreras que podrían agruparse en cinco ámbitos: regulatorio y burocrático, cultural e idiomático, competitivo y riesgo de imitación, recursos humanos e informal. Trece de los quince casos de estudio señalaron la barrera cultural e idiomática como el principal obstáculo a superar en China, seguido por las barreras relativas a la regulación y los trámites burocráticos que dificultan establecerse en el país, mencionadas por nueve de las empresas entrevistadas. Los otros tres tipos de barreras de entrada apuntadas por los entrevistados, aunque no fueron consideradas obstáculos para la mayoría, dependiendo del sector de actividad de la empresa, de su localización en China y de sus contactos en el país, fueron importantes para las empresas. A tenor de las empresas que señalaron las barreras competitivas y el riesgo de imitación como un factor negativo para ellas durante su implantación, se puede observar que fueron empresas que ofrecían productos y no servicios, lo que es más fácil de imitar y, por lo tanto, genera una mayor preocupación a la empresa. Los recursos humanos en China es un tema que preocupa más, en cambio, a las empresas que ofrecen servicios. Primero, porque consideran que encontrar profesionales de primer nivel comprometidos en China no es sencillo y, segundo, porque la rotación es elevada, sobre todo si se busca fuera de las grandes capitales como son Shanghái y Beijing. Por último, la barrera informal a la que hacen referencia los entrevistados como “la barrera de no ser chino en China” puede ser un obstáculo en algunas fases del proceso de internacionalización por no saber entender el funcionamiento del sistema o del mercado.

En resumen, en base a los resultados se desprenden también una serie de implicaciones para los directivos de las empresas que quieren emprender un proceso de internacionalización hacia China.

En primer lugar, por la complejidad del país y la diferencia cultural entre el mismo y España, las empresas prefieren una inversión secuencial para tener un mayor grado de conocimiento antes de establecerse con una filial.

En segundo lugar, las empresas que se implantan en China suelen ser experimentadas en negocios internacionales porque ya han realizado inversiones en Europa o bien en países de Latinoamérica y aunque el tamaño es importante porque supone disponer de recursos para un proceso de estas características, los factores que más condicionan la elección de la forma de entrada son las especificidad de los activos de la empresa y la distancia cultural.

Para finalizar, para superar las barreras encontradas por las empresas en China, se recomienda disponer de conocimiento local para realizar la inversión. Conocimiento local que puede aportar un socio, un distribuidor, personal o directivos de la empresa locales o cualquier otro tipo de alianza que compense las desventajas de ser extranjero en China.

Este artículo pretende aportar las experiencias de empresas de varios sectores que han realizado inversiones en China y guiar a las que estén pensando invertir en el país señalando los factores que han considerado relevantes para escoger la forma de entrada y las barreras que han encontrado en el proceso.

### **Referencias**

- AGARWAL, S.; RAMASWAMI, S.N. (1992). Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors. *Journal of International Business Studies*, 23(1): 1-27. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490257>
- ANDERSON, E.; GATIGNON, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 17: 1-26.
- BAENA GRACIÁ, V.; CERVIÑO FERNÁNDEZ, J. (2009). The Internationalization of Spanish Franchising and its Foreign Entry Mode Choices. *Cuadernos de Economía Y Dirección de Empresas*, 40: 47-82.
- BONTEMPI, M.E.; PRODI, G. (2009). Entry strategies into China: The choice between Joint Ventures and Wholly Foreign-Owned Enterprises. An application to the Italian manufacturing sector. *International Review of Economics and Finance*, 18(1): 11-19. <http://doi.org/10.1016/j.iref.2008.02.007>
- BROUHERS, K.D.; BROUHERS, L.E. (2003). Why Service and Manufacturing Entry Mode Choices Differ: The Influence of Transaction Cost Factors, Risk and Trust \*. *Journal of Management Studies*, 40(5): 1179-1204. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.00376>
- BROUHERS, K.D.; NAKOS, G. (2004). SME entry mode choice and performance: A transaction cost perspective. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28(3): 229-247. <http://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00041.x>
- CHANG, S.J.; ROSENZWEIG, P.M. (2001). The choice of entry mode in sequential foreign direct investment. *Strategic Management Journal*, 22(November 2000), 747-776. <http://doi.org/10.1002/smj.168>
- CHEN, H.; HU, M.Y. (2002). An analysis of determinants of entry mode and its impact on performance. *International Business Review*, 11: 193-210. [http://doi.org/10.1016/S0969-5931\(01\)00055-5](http://doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00055-5)

- CHENG, L.K.; KWAN, Y.K. (2000). What are the determinants of the location of foreign direct investment? The Chinese experience. *Journal of International Economics*, 51(2): 379-400. [http://doi.org/10.1016/S0022-1996\(99\)00032-X](http://doi.org/10.1016/S0022-1996(99)00032-X)
- CHUNG, H.F.L.; ENDERWICK, P. (2001). An Investigation of Market Entry Strategy Selection : Exporting vs Foreign Direct Investment Modes — A Home-host Country Scenario. *Asia Pacific Journal of Management*, 18: 443-460. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1012871225166>
- CLAVER, E.; QUER, D.; MOLINA, J.F. (2005). Inversión directa en el exterior: Evidencia empírica de las empresas españolas en China. *Revista Española de Dirección Y Economía de La Empresa*, 14: 25-42.
- DATTA, D.K.; HERRMANN, P.; RASHEED, A.A. (2002). Choice of Foreign Market Entry Modes: Critical Review and Future Directions. *Advances in International Management*, 14: 85-153. [http://dx.doi.org/10.1016/S0747-7929\(02\)14034-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0747-7929(02)14034-0)
- DENG, P. (2001). WFOEs: The Most Popular Entry Mode into China. *Business Horizons*, 44(2): 63-72. [http://doi.org/10.1016/S0007-6813\(01\)80049-5](http://doi.org/10.1016/S0007-6813(01)80049-5)
- DURÁN HERRERA, J.J. (2002). Estrategias de localización y ventajas competitivas de la empresa multinacional española. *Información Comercial Española - Revista de Economía (Ministerio de Economía)*, 799: 41-54.
- ERRAMILLI, M.K. (1991). The experience factor in foreign market entry behavior of service firms. *Journal of International Business Studies*, 22(3): 479-501.
- ERRAMILLI, M.K.; RAO, C.P. (1993). Service firms' international entry-mode choice: A modified transaction-cost analysis approach. *Journal of Marketing*, 57(July): 19-38. <http://doi.org/10.2307/1251852>
- FAN, P. (2011). Innovation capacity and economic development: China and India. *Economic Change and Restructuring*, 44(1-2): 49-73. <http://doi.org/10.1007/s10644-010-9088-2>
- FREEMAN, S.; SANDWELL, M. (2008). Professional service firms entering emerging markets: The role of network relationships. *Journal of Services Marketing*, 22(3): 198-212. <http://doi.org/10.1108/08876040810871165>
- GABLE, M.; TOPOL, M.T.; MATHIS, S.; FISHER, M.E. (1995). Entry barriers in retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2(4): 211-221. [http://doi.org/10.1016/0969-6989\(95\)00056-9](http://doi.org/10.1016/0969-6989(95)00056-9)
- GASSMANN, O.; HAN, Z. (2004). Motivations and barriers of foreign R&D activities in China. *R and D Management*, 34(4): 423-437. <http://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2004.00350.x>
- GLÜCKLER, J. (2006). A relational assessment of international market entry in management consulting. *Journal of Economic Geography*, 6: 369-393. <http://doi.org/10.1093/jeg/lbi016>

- HILL, C.W.L.; HWANG, P.; KIM, W.C. (1990). An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode. *Strategic Management Journal*, 11: 117-128. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250110204>
- HUTCHINSON, K.; FLECK, E.; LLOYD-REASON, L. (2009). An investigation into the initial barriers to internationalization: Evidence from small UK retailers. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(4): 544-568. <http://doi.org/10.1108/14626000911000910>
- JIANG, N.; LIPING, W.; SHARMA, K. (2013). Trends, Patters and Determinants of Foreign Direct Investment in China. *Global Business Review*, 14(2); 201-210. <http://doi.org/10.1177/0972150913477307>
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1): 23-32. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975). The internationalization of the firm - four swedish cases. *The Journal of Management Studies*, 12(3): 305-323. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- JOHNSON, J.; TELLIS, G.J. (2008). Drivers of Success for Market Entry into China and India. *Journal of Marketing*, 72(May): 1-13. <http://doi.org/10.1509/jmkg.72.3.1>
- KOGUT, B.; SINGH, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3): 411-432. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490394>
- LAU, C.M.; BRUTON, G.D. (2008). FDI in China: What we know and what we need to study next. *Academy of Management Perspectives*, 22(4): 30-44. <http://dx.doi.org/10.5465/AMP.2008.35590352>
- LI, J.; ZHOU, K.; SHAO, A. (2009). Competitive position, managerial ties, and profitability of foreign firms in China: An interactive perspective. *Journal of International Business Studies*, 40(2): 339-352. <http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2008.76>
- LIN, F.-J. (2010). The determinants of foreign direct investment in China: The case of Taiwanese firms in the IT industry. *Journal of Business Research*, 63(5): 479-485. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.04.005>
- LIU, H.; ROOS, L. (2006). Managing strategic planning paradigms in China. *Marketing Intelligence & Planning*, 24(5): 432-445. <http://doi.org/10.1108/02634500610682845>
- LU, J.W.; BEAMISH, P.W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6-7): 565-586. <http://doi.org/10.1002/smj.184>

- LUO, Y. (2000). Entering China today: What choices do we have?. *Journal of Global Marketing*, 14(1-2): 57-82. [http://dx.doi.org/10.1300/J042v14n01\\_04](http://dx.doi.org/10.1300/J042v14n01_04)
- LUO, Y. (2001). Determinants of Entry in an Emerging Economy: A Multilevel Approach. *Journal of Management Studies*, 38(3): 443-472. <http://doi.org/10.1111/1467-6486.00244>
- LUTZ, C.H.M.; KEMP, R.G.M.; DIJKSTRA, S.G. (2010). Perceptions regarding strategic and structural entry barriers. *Small Business Economics*, 35: 19-33. <http://doi.org/10.1007/s11187-008-9159-1>
- MAKINO, S.; DELIOS, A. (1996). Local Knowledge Transfer and Performance: Implications for Alliance Formation in Asia. *Journal of International Business Studies*, 27(5): 905-927. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490156>
- MALHOTRA, S.; SIVAKUMAR, K.; ZHU, P. (2009). Distance factors and target market selection: The moderating effect of market potential. *International Marketing Review*, 26(6): 651-673. <http://doi.org/10.1108/02651330911001332>
- MOREIRA, M.R.; MAIA, M.A.; SOUSA, P.S.; MENESES, R.F.C. (2013). Factors influencing the internationalization of services firms: The case of design, engineering and architecture consulting firms. *Lecture Notes in Business Information Processing*, 143: 246-262. [http://doi.org/10.1007/978-3-642-36356-6\\_18](http://doi.org/10.1007/978-3-642-36356-6_18)
- MOYANO VÁZQUEZ, G. (2009). Presencia empresarial española en china. *Boletín Económico Del ICE*, 2972: 119-129.
- MUTINELLI, M.; PISCITELLO, L. (1998). The entry mode choice of MNEs: An evolutionary approach. *Research Policy*, 27: 491-506. [http://doi.org/10.1016/S0048-7333\(98\)00063-8](http://doi.org/10.1016/S0048-7333(98)00063-8)
- NAIR, A.S.; STAFFORD, E.R. (1998). Strategic alliances in China: Negotiating the barriers. *Long Range Planning*, 31(1): 139-146. [http://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00100-3](http://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00100-3)
- NIELSEN, B.B.; NIELSEN, S. (2011). The role of top management team international orientation in international strategic decision-making: The choice of foreign entry mode. *Journal of World Business*, 46(2): 185-193. <http://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.003>
- NIU, Y.; DONG, L.C.; CHEN, R. (2012). Market entry barriers in China. *Journal of Business Research*, 65(1): 68-76. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.01.018>
- OFICINA NACIONAL DE ESTADÍSTICA DE CHINA (2013). *China Statistical Yearbook (11-15)*. Available online at: <http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2014/indexeh.htm> (Last access date: March 12th, 2015).
- PAROLA, F.; SATTÀ, G.; PERSICO, L.; BELLA, E.DI. (2013). Entry mode choices in international markets: Examining the antecedents of service firms ' strategies. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 5(1/2): 34-57. <http://dx.doi.org/10.1504/IJGSB.2013.050483>

- RAJAN, K.S.; PANGARKAR, N. (2000). Mode of entry choice: An empirical study of Singaporean multinationals. *Asia Pacific Journal of Management*, 17: 49-65. Available online at: <http://ezproxy.library.capella.edu/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=3611249&site=ehost-live&scope=site> <http://dx.doi.org/10.1023/A:1015484803666>
- ROOT, F.R. (1994). *Entry strategies for international markets*. Washington DC: Lexington Books.
- SIRIPAISALPIPAT, P.; HOSHINO, Y. (2000). Firm-specific advantages, entry modes, and performance of Japanese FDI in Thailand. *Japan and the World Economy*, 12: 33-48. [http://doi.org/10.1016/S0922-1425\(99\)00025-0](http://doi.org/10.1016/S0922-1425(99)00025-0)
- SLANGEN, A.H.; VAN TULDER, R.J. (2009). Cultural distance, political risk, or governance quality? Towards a more accurate conceptualization and measurement of external uncertainty in foreign entry mode research. *International Business Review*, 18(3): 276-291. <http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2009.02.014>
- TERJESEN, S.; O’GORMAN, C.; ACS, Z.J. (2008). Intermediated mode of internationalization: new software ventures in Ireland and India. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 20(1): 89-109. <http://doi.org/10.1080/08985620701630946>
- THE WORLDBANK (2013a). *Foreign Direct Investment, net inflows*. Available online at: [http://data.worldbank.org/indicator/BX.KLT.DINV.CD.WD?order=wbapi\\_data\\_value\\_2013+wbapi\\_data\\_value+wbapi\\_data\\_value-last&sort=desc](http://data.worldbank.org/indicator/BX.KLT.DINV.CD.WD?order=wbapi_data_value_2013+wbapi_data_value+wbapi_data_value-last&sort=desc) (Last access date January 28th, 2015).
- THE WORLDBANK (2013b). *GDP (current US\$)*. Available online at: [http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD/countries/1W?order=wbapi\\_data\\_value\\_2013+wbapi\\_data\\_value+wbapi\\_data\\_value-last&sort=desc&display=default](http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD/countries/1W?order=wbapi_data_value_2013+wbapi_data_value+wbapi_data_value-last&sort=desc&display=default) (Last access date January 28th, 2015).
- TIHANYI, L.; ELLSTRAND, A.E.; DAILY, C.M.; DALTON, D.R. (2000). Composition of the Top Management Team and Firm International Diversification. *Journal of Management*, 26(6): 1157-1177. <http://doi.org/10.1177/014920630002600605>
- TODO, Y. (2011). Quantitative Evaluation of the Determinants of Export and FDI: Firm-level Evidence from Japan. *World Economy*, 34: 355-381. <http://doi.org/10.1111/j.1467-9701.2011.01331.x>
- TSANG, E.W. (1998). Can guanxi be a source of sustained competitive advantage for doing business in China?. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 12(2): 64-73.
- TUNG, R.L.; WORM, V. (2001). Network capitalism: The role of human resources in penetrating the China market. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(4): 517-534. <http://doi.org/10.1080/713769653>

- VILLARREAL, O.; LANDETA, J. (2010). Case study as a methodology of scientific research in business economics and management. An application of the internationalisation. *Investigaciones Europeas de Dirección Y Económica de La Empresa*, 16(3): 31-52.
- WEI, Y.; LIU, B.; LIU, X. (2005). Entry modes of foreign direct investment in China: A multinomial logit approach. *Journal of Business Research*, 58: 1495-1505. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.10.002>
- WILKINSON, B.; EBERHARDT, M.; MACLAREN, J.; MILLINGTON, A. (2005). Human resource barriers to partnership sourcing in China. *International Journal of Human Resource Management*, 16(10): 1886-1900. <http://doi.org/10.1080/09585190500298578>
- YAPRAK, A. (2012). Market entry barriers in China: A commentary essay. *Journal of Business Research*, 65(8): 1216-1218. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.06.040>
- YIN, R.K. (1981). The Case Study Crisis: Some Answers. *Administrative Science Quarterly*, 26(1): 58-65. <http://dx.doi.org/10.2307/2392599>
- YIN, R.K. (1984). *Case Study Research: Design And Methods (Applied Social Research Methods)*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- ZHANG, Y.; ZHANG, Z.; LIU, Z. (2007). Choice of entry modes in sequential FDI in an emerging economy. *Management Decision*, 45(4): 749-772. <http://doi.org/10.1108/00251740710746015>

Intangible Capital, 2016 ([www.intangiblecapital.org](http://www.intangiblecapital.org))



El artículo está con Reconocimiento-NoComercial 3.0 de Creative Commons. Puede copiarlo, distribuirlo y comunicarlo públicamente siempre que cite a su autor y a Intangible Capital. No lo utilice para fines comerciales. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/es/>