



## VENTAJAS DE APLICAR LA TRIANGULACIÓN EMPRESARIAL ENTRE ESPAÑA, CHINA Y AMÉRICA LATINA. UNA RELACIÓN WIN-WIN PARA TODOS LOS POLOS

Agueda Parra Pérez<sup>1</sup>  
UNISCI

### Resumen:

España tiene la oportunidad de desempeñar un papel importante en el proceso de internacionalización de las empresas chinas hacia Europa y América Latina gracias a la histórica experiencia de las multinacionales españolas en estas regiones. Puesto que las relaciones diplomáticas entre España y China gozan de buena sintonía, si España aprovecha la posición de privilegio respecto al resto de economías europeas, el gigante asiático podría estar interesado en el apoyo de España en América Latina, propiciando así la implantación de iniciativas de cooperación entre los tres polos. Los puntos clave para construir una relación *win-win* en clave triangular es la importancia de un socio local para profundizar en su despliegue internacional en América Latina, que las empresas chinas requieren, además del *expertise* y *know-how* necesarios en los procesos operativos, siendo en estos ámbitos las empresas españolas las mejor posicionadas.

**Palabras clave:** Triangulación empresarial, internacionalización, China, multinacionales, Gobernanza global.

*Título en Inglés: "The advantages of applying the business triangulation model between Spain, China and Latin America. A win-win relationship for all poles".*

### Abstract:

*Spain can play an important role in the process of internationalization of Chinese enterprises in Europe and Latin America thanks to the historical experience of Spanish multinationals in these regions. Given the good tune existing in the diplomatic relations between Spain and China, if Spain takes advantage of its privileged position compared to other European economies, China might be interested in getting the support of Spain in Latin America, thereby facilitating the implementation of cooperation initiatives among the three poles. The key points to build a win-win partnership, based on a triangular scheme, is the importance of a local partner for the Chinese enterprises in their expansion in Latin America, in addition to the expertise and know-how needed in business processes, being the Spanish companies the best positioned in these areas.*

**Keywords:** Business-model triangulation, internationalization, China, multinationals, Global Governance

Copyright © UNISCI, 2016.

Las opiniones expresadas en estos artículos son propias de sus autores, y no reflejan necesariamente la opinión de UNISCI. *The views expressed in these articles are those of the authors, and do not necessarily reflect the views of UNISCI.*

<sup>1</sup> Agueda Parra Pérez es Dra. en Ciencias Políticas y Sociología con especialidad en Asia Oriental e Ingeniero Técnico de Telecomunicación.

E-mail: [aguedaparra@hotmail.com](mailto:aguedaparra@hotmail.com)

DOI: [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_RUNI.2016.n41.52677](http://dx.doi.org/10.5209/rev_RUNI.2016.n41.52677)



## 1. Introducción

### 1.1 China en el centro de la economía mundial. El papel de China en el marco económico mundial y la gobernanza internacional

En las últimas décadas la RP China (中华人民共和国) ha pasado de ser una economía regional a convertirse en un gigante de la economía mundial, y no son pocos los indicadores que así lo demuestran. Desde 2014 el gigante asiático está considerado como la segunda fuente más importante de inversión extranjera directa (IED), solamente por detrás de Estados Unidos, alcanzando una inversión media de casi 10,7 mil millones de dólares anuales en los últimos cinco años<sup>2</sup>. Asimismo, el país asiático es el mayor exportador mundial y está considerado como el país importador más activo de la última década. Para consolidar esta posición a escala internacional, no han sido pocas las retos y Planes Quinquenales<sup>3</sup> que han abordado los distintos presidentes de la RP China desde las reformas aperturistas iniciadas en 1978 por Deng Xiaoping al modelo de gobierno chino, que culminaron con la incorporación de China a la Organización Mundial de Comercio (OMC) en diciembre de 2001.

Desde entonces, la RP China ha aunado todos sus esfuerzos en fomentar la multipolaridad y trabajar en un proceso de globalización donde las economías emergentes más destacadas vayan tomando relevancia en el proceso de construcción del nuevo orden mundial, haciendo gala, una vez más, de su mentalidad pragmática y de su *soft-power*<sup>4</sup> en el esquema planteado por el actual Presidente de la RP China, Xi Jinping, de recuperar el protagonismo que China merece en la geopolítica mundial<sup>5</sup>. Y aunque los analistas y organismos no se ponen de acuerdo en cuándo se producirá el movimiento efectivo, ya es una realidad que el centro de gravedad de la economía mundial se está moviendo hacia el este, quedando China en el centro, justo lo que significa su propio nombre en mandarín, país del centro, (中国,Zhōngguó), quedando Europa en el extremo occidental<sup>6</sup>.

Desde entonces, la huella de influencia de China en el mundo no ha hecho más que expandirse, y, gracias a una muy dinámica economía en términos de exportación e importación, el gigante asiático ha marcado el inicio de una senda de crecimiento muy pronunciada en las relaciones comerciales con las principales potencias extranjeras. De hecho, China ha incrementado su participación en el PIB mundial, desde menos del 2 por ciento a

<sup>2</sup> Dussel Peters, Enrique: “China’s Evolving Role in Latin America – Can It Be a Win-Win?”, *Atlantic Council*, Adrienne Arsht Latin America Center, septiembre 2015.

<sup>3</sup> Las estrategias en cuestiones de estado del gobierno chino se renuevan cada cinco años en los llamados Planes Quinquenales que definen las directrices y las palancas claves de actuación para el período de implantación de las iniciativas de progreso. Durante la celebración del 18º Comité Central del Partido Comunista de China el pasado 26-29 de octubre de 2015 se aprobaron los retos que abordaría el 13º Plan Quinquenal respecto a las guías maestras en materia de política económica y social que seguirá el país entre los años 2016 y 2020. En este marco de los cuatro días en los que tuvo lugar la sesión plenaria, la RP de China comunicaba, entre otros retos, el abandono de la política del hijo único, enmarcado dentro de la redefinición del paradigma de desarrollo en el que está inmerso el gigante asiático.

<sup>4</sup> *soft-power* hace referencia al término desarrollado por el geopolitólogo y profesor estadounidense de la Universidad de Harvard Joseph Nye en su libro “El poder blando: Los medios para el éxito en la política mundial”, publicado en 2004 y donde describe este término como la capacidad de atraer y cooperar en lugar de coaccionar, utilizar la fuerza o dar dinero como medio de persuasión.

<sup>5</sup> Zhang, Yuzhe: “With New Funds, China Hits a Silk Road Stride”, *Caixin*, 3 de diciembre de 2014.

<sup>6</sup> Según el informe elaborado por el servicio de estudios del BBVA, en 1980 el centro de gravedad de la economía mundial estaba situado en el Atlántico por la pujanza de Estados Unidos y Europa, mientras que se espera que para 2045, y gracias también a la ayuda de India, el centro de gravedad económico mundial se sitúe sobre China. Viaña, Daniel: “El mapa del mundo ya no será como lo conoces: China estará en el centro; Europa, en extremo occidente”, *El Mundo*, 9 de febrero de 2016.



principios de los años 1980 hasta alcanzar más del 12 por ciento desde 2013, sobrepasando en esta carrera a Estados Unidos como la principal economía del mundo, medido en términos de paridad del poder de compra (PPP)<sup>7</sup>. Con anterioridad, en febrero de 2011, China había superado ya a Japón como segunda economía mundial<sup>8</sup> desplazando al país nipón al tercer puesto tras 42 años consecutivos como la segunda economía mundial. De ahí que con esta participación en el orden económico internacional se observa claramente cómo China ha pasado de ser la fábrica mundial de productos manufacturados de bajos costes laborales a mejorar su posicionamiento en la cadena de valor, pasando a ocupar posiciones más determinantes en el esquema internacional al operar en sectores de elevado contenido tecnológico<sup>9</sup>.

## **1.2 Nueva era en la política exterior de China**

La actitud pragmática del gigante asiático en busca de un orden mucho más global y multipolar está comenzando a tomar impulsos renovados desde que el nuevo presidente de la RP China, Xi Jinping, tomara las riendas de la segunda economía mundial en marzo de 2013. Las nuevas ideas del líder chino son el reflejo de los cambios masivos de la posición de China en el sistema internacional, de su fortaleza económica, política y militar y la expectativa de que el sistema internacional debe dar cabida a esta China transformada<sup>10</sup>.

Varias son las iniciativas que China ha puesto en marcha dentro del marco de política exterior, entre las que merece destacar la intensificación de las relaciones bilaterales a través de las visitas de Estado y los foros de cooperación. Estas acciones forman parte de los objetivos prioritarios del mandato del nuevo presidente de la RP China en su visión del concepto del "sueño chino", entendido como la construcción de una "sociedad modestamente acomodada", un país "rico y poderoso" y un pueblo "dinámico y feliz", como así lo denominó Xi Jinping en su discurso de clausura de la Asamblea Popular Nacional. De hecho, con esta visión renovada del orden internacional y la relación que China mantiene con éste, el presidente chino muestra una línea de actuación muy diferente a la seguida por el emblemático Deng Xiaoping, cuyo lema bajo su administración de la política exterior de China era seguir una estrategia (韬光养晦)"tāo guāng yǎng huì", lo que significa "desarrollar capacidades y mantener un perfil bajo". Es decir, con ello China no buscaba jugar un rol de liderazgo regional o global, ni tampoco dominar las instituciones internacionales<sup>11</sup>.

En esta transición hasta convertirse es un actor indiscutible en el panorama de la gobernanza global, China está firmemente apostando por desarrollar el sector servicios con el objetivo de que su economía no esté centrada exclusivamente en las manufacturas, dando así un giro importante al modelo económico que tan buenos resultados le ha proporcionado hasta

<sup>7</sup> "Perspectivas de la economía mundial: Crecimiento dispar; factores a corto y largo plazo", *Fondo Monetario Internacional (FMI)*, abril 2015; Paridad del poder de compra, conocido en sus siglas en inglés como PPP (*Purchasing Power Parity*), mide cuántas unidades de la moneda nacional se necesitan para comprar los mismos productos.

<sup>8</sup> "Confirmado: China supera a Japón como segunda economía del mundo", *Expansion*, 14 de febrero de 2011.

<sup>9</sup> De hecho, en el nuevo orden económico mundial, y de mantenerse las previsiones de crecimiento registradas durante las últimas décadas, en breve presenciaremos el hecho histórico de que el país asiático más poblado del mundo, China, con una población superior a los 1.300 millones de habitantes, y gobernado por el Partido Comunista, se convierta en la primera potencia mundial. Este evento supondrá un cambio en las palancas del liderazgo global en el marco de las relaciones internacionales al que será preciso que el resto de países desarrollados se acomoden y adapten en consecuencia. #

<sup>10</sup> Bader, Jeffrey A.: "How Xi Jinping Sees the World...and Why", *Foreign Policy at Brookings*, Asia Working Group, Paper 2, febrero 2016, pp. 5.

<sup>11</sup> *Ibíd.*, pp. 7.



el momento y con el que se han alcanzado tasas de crecimiento de dos dígitos<sup>12</sup>. De ahí, que los proyectos estratégicos más recientes lanzados por Xi Jinping hayan estado dirigidos en este sentido, haciendo partícipes de los mismos al resto de economías en desarrollo con las que China comparte la problemática de no ver reflejada su influencia en la gobernanza global según corresponde al protagonismo que en la última década han desempeñado estas economías en el desarrollo económico mundial tras la crisis global que empezara en 2008.

Resultado de esta nueva perspectiva es la decisión de los denominados países BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica) de crear en julio de 2014 el Nuevo Banco de Desarrollo (NDB, en sus siglas en inglés)<sup>13</sup> ante la falta de representatividad de las economías emergentes en el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial, donde los directores siempre han sido occidentales<sup>14</sup>. De forma paralela al lanzamiento de esta colaboración, China tomaba también la iniciativa de liderar, dentro del marco de la gobernanza global, la creación del Banco Asiático de Inversiones en Infraestructuras (AIIB, en sus siglas en inglés)<sup>15</sup>. En este caso, el valor de la iniciativa liderada por China ha sido el gran despliegue mostrado por la diplomacia china para adherir a este proyecto no sólo a países asiáticos, un total de 37, sino también a las grandes potencias europeas y principales economías latinoamericanas, como Alemania, Francia, Reino Unido, España y Brasil, hasta alcanzar los 57 socios que han firmado los estatutos de la nueva institución internacional. Del conjunto de estas iniciativas se están quedando al margen, sin embargo, grandes potencias

---

<sup>12</sup> Por primera vez, el sector servicios de China supera la barrera del 50 por ciento, alcanzando el 50,5 por ciento en 2015, respecto al 48,1 por ciento registrado en 2014, según los datos publicados por el National Bureau of Statistics de China (NBS). Este crecimiento se ha producido en el año que el crecimiento del gigante asiático solamente ha alcanzado el 6,9 por ciento, el dato más bajo registrado de los últimos años. "El sector servicios chino contribuyó un 50,5% al PIB en 2015", *Global Asia*, 19 de enero de 2016.

<sup>13</sup> *New Development Bank BRICS*, en <http://ndbbrics.org>; La sede del nuevo banco estará situada en la ciudad china de Shanghai, y comenzará a estar operativo durante 2016. Dotado con un capital inicial de 100.000 millones de dólares se dedicará a financiar proyectos en infraestructuras, aprovechando la circunstancia de que por primera vez en la historia el gasto en infraestructuras es superior al gasto militar. En esta coalición de naciones, China será la encargada de aportar el cuarenta por ciento y la ubicación de la sede. India designará a la persona que ocupe la Presidencia, al frente de la cual estará el indio Kundapur Vaman Kamath, mientras que la participación de Brasil en la organización corporativa será la de designar al director general. Por su parte, Rusia se encargará de la autoridad de la entidad y Sudáfrica será la encargada de la oficina regional. Khanna, Parag: "El nuevo banco de los BRICS", *El País*, 17 de agosto de 2014.

<sup>14</sup> De esta forma se expresa Joseph E. Stiglitz, premio Nobel y profesor de Economía en la Universidad de Columbia, al comentar que "La necesidad de un nuevo banco de desarrollo es evidente. Tan sólo las necesidades en materia de infraestructuras en las economías con mercados emergentes y los países de ingresos escasos son enormes: 1.400 millones de personas carecen aún de electricidad fiable; 900 millones, de acceso a agua potable, y 2.600 millones, de saneamiento adecuado. Al mismo tiempo, unos 2.000 millones de personas se trasladarán a vivir a las ciudades en el próximo cuarto de siglo. Y las autoridades deben velar por que las inversiones sean medioambientalmente sostenibles". Stiglitz, Joseph E.: "Un nuevo banco de desarrollo para un mundo nuevo", *Project Syndicate*, 1 de mayo de 2013.

<sup>15</sup> *Asian Infrastructure Investment Bank*, en <http://www.aiib.org>; Fundado en octubre de 2014, la entidad financiera pretende convertirse en una alternativa al Banco Mundial, al Banco Asiático de Desarrollo o al Fondo Monetario Internacional en cuestión de financiación de proyectos de infraestructuras, energía y transporte en Asia. Entre los principales promotores figura China, con un 30 por ciento de la aportación de capital, con cerca de 30.000 millones de dólares, seguido de India que, como segundo socio, le corresponde el 10,9 de las acciones con una aportación de 8.367 millones de dólares y, finalmente Rusia que, como tercer mayor accionista, aporta 6.536 millones de dólares, quedando el reparto a la hora de la toma de decisiones políticas en 26,06 por ciento de los votos para China, 7,5 por ciento para India y el 5,92 por ciento para Rusia. Sin embargo, el gran logro en esta iniciativa de financiación reside en el éxito de la diplomacia china para adherir a este proyecto no sólo a países asiáticos, un total de 37, sino también a las grandes potencias europeas y principales economías latinoamericanas, como Alemania, Francia, Reino Unido, España y Brasil, hasta alcanzar los 57 socios que han firmado los estatutos de la nueva institución internacional.



como Japón y Estados Unidos, que las consideran una amenaza a su hegemónica posición de relevancia entre las economías occidentales.

Adicionalmente, al conjunto de iniciativas lanzadas por Xi Jinping hay que añadir también la de retomar en 2013 el término de “Ruta de la Seda” para englobar los proyectos de inversión bajo las estrategias denominadas *One Belt, One Road* (OBOR) (一带一路, yīdài yīlù) que tienen como objetivo mejorar y crear nuevas rutas de comercio conectando Asia con Europa, pasando por más de 60 países a través de un cinturón económico terrestre y de una ruta marítima que cruza Asia, Europa, Oriente Medio y África, como se observa en la figura 1 donde se muestra una comparativa del trazado original de la Ruta de la Seda con la propuesta por Xi Jinping en sus iniciativas de inversión llegando a conectar con Europa.

**Figura 1. Comparativa de la tradicional Ruta de la Seda con la iniciativa lanzada por Xi Jinping**



Sources: Xinhua, UNESCO

SCMP

## **2. La triangulación: orígenes y contexto**

En términos generales, la triangulación entendida como el marco por el que se crean puentes entre los extremos, en este caso entre China, España y América Latina, es el medio más idóneo para que las empresas chinas que actualmente están proyectando sus estrategias de internacionalización de forma muy significativa hacia América Latina encuentren en posibles alianzas con las multinacionales españolas la mejor opción empresarial.

La relación histórica que España mantiene con América Latina, a nivel lingüístico como cultural, ha sido el elemento facilitador para que las empresas españolas hayan incorporado a la región latinoamericana en sus procesos de internacionalización. En este proceso, los equipos directivos españoles han adquirido el *know-how* y las habilidades de gestión necesarias para abordar estrategias de internacionalización con garantías, siendo además estas dos capacidades necesarias para establecer un modelo de triangulación desde la visión empresarial.



En este sentido, las empresas chinas en sus iniciativas de internacionalización en proyectos de inversión en América Latina estarían interesadas en encontrar en las multinacionales españolas al socio local con el que establecer una alianza estratégica duradera en el tiempo, y definida bajo amplios y ambiciosos objetivos de negocio.

De modo que el atractivo para China de establecer un modelo de triangulación con España y América Latina radica en que en este esquema de cooperación, las empresas españolas actúan como el socio local que las multinacionales chinas necesitan, facilitando su incorporación en los mercados de América Latina de una forma más rápida y eficiente. En este esquema, las empresas chinas también se valdrían del *know-how* y del elevado conocimiento del negocio que tienen las multinacionales españolas en las regiones y sectores de interés para China. Asimismo, en el otro sentido que establece la triangulación, las multinacionales de América Latina también se verían beneficiadas tanto de la inversión de los proyectos en la región por parte de China, como por la posibilidad de que esta cooperación triangular brindara nuevas oportunidades empresariales a las multinacionales latinoamericanas en sus procesos de internacionalización hacia el mercado chino, facilitando así el salto hacia el otro polo de la triangulación.

### **2.1 La triangulación en el marco gubernamental español: Plan Marco Asia-Pacífico**

La incorporación de la dimensión asiática a la política exterior de España comenzó a tomar forma con el Plan Marco Asia-Pacífico del año 2000<sup>16</sup>, promovido por el Gobierno español, a través del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (MAEC), con el objetivo de establecer un vínculo de unión entre los tres ejes, aumentando la presencia española en Asia, la asiática en España y promoviendo que desde América Latina se potenciara el salto de España hacia Asia. De esta forma, España se situaría como socio estratégico de referencia para las empresas asiáticas que busquen establecerse en América Latina y que opten por asociarse con la experiencia española como plataforma de comunicación con el entorno latinoamericano. Asimismo, observando el esquema desde el eje latinoamericano, la relación de España con Asia favorecería la expansión internacional de las empresas latinoamericanas hacia el continente asiático. De esta forma, se pretendía poner fin al mayor desequilibrio de la política exterior española articulando una acción exterior más ambiciosa en una de las regiones de mayor desarrollo económico.

Con posterioridad, el Plan Marco vio reforzada su identidad con la publicación de las siguientes ediciones, con un Plan de Acción 2005-2008<sup>17</sup>, que se plantea como una decidida voluntad política por afrontar las nuevas relaciones con la región, dando continuidad y mejorando el Plan Marco 2000-2004. Posteriormente, se seguiría profundizando en acometer mejoras en las relaciones bilaterales con la región bajo el amparo de una tercera edición, denominada Plan Asia Pacífico 3 (2008-2012)<sup>18</sup>, en las que se ampliaban los objetivos de la cooperación mutua de la política exterior de España hacia Asia y el Pacífico, de modo que se

<sup>16</sup> El ámbito de actuación y los objetivos planteados dentro del Plan Marco Asia Pacífico 2000-2002 quedan reflejados en este manifiesto en donde se expone la necesidad de que España incremente su presencia en esta región del mundo que concentra el 60 por ciento de la población mundial, produce cerca del 25 por ciento del PIB mundial, siendo la presencia de España en la misma mínima, alcanzando apenas el 3 por ciento de nuestro comercio exterior. “Plan Marco Asia Pacífico 2000-2002”, *Casa Asia*, 2000.

<sup>17</sup> “España hacia Asia y el Pacífico – Plan de Acción 2005-2008”, *Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (MAEC)*, octubre 2005.

<sup>18</sup> Después de que la puesta en marcha de los dos planes de acción con Asia-Pacífico arrojaran un balance muy positivo y de resultados concretos, se amplía la aplicación de los objetivos en una tercera edición de la misma, denominada Plan Asia-Pacífico 3. “Plan Asia Pacífico 3 (2008-2012)”, *Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (MAEC)*, octubre 2008.



reforzaba la senda trazada en el año 2000 y se profundizaba en el diseño y la planificación de las iniciativas que permitieran equiparar la presencia en Asia de las empresas españolas con la de otros países europeos, cuyo posicionamiento e inversión es más extenso que el nuestro.

En línea con la iniciativa gubernamental también se puso en marcha una revisión de las recomendaciones de investigadores y expertos en relaciones internacionales en Asia-Pacífico planteadas en las diversas áreas y ámbitos de colaboración contemplados en el Plan Marco promovido por el MAEC. Por ello, para dar respuesta a esta nueva estrategia de fomento y consolidación de los vínculos con Oriente, se convocaron sesiones de diálogo y discusión anuales desde 2001 a 2006<sup>19</sup> en torno a mesas redondas y ponencias organizadas por Casa de América<sup>20</sup>, en su sede en Madrid, y Casa Asia<sup>21</sup>, en su sede de Barcelona, alternando el lugar de celebración entre las sedes de los dos organizadores del evento.

Bajo el objetivo de encontrar los mejores modelos de triangulación donde España pudiera desempeñar un papel facilitador y de pasarela entre ambos polos, contemplando bloques temáticos que abordaran tanto la cuestión política, económica, social y empresarial, es cómo se desarrollaron las denominadas "Jornadas de Triangulación"<sup>22</sup>. Con una convocatoria de eventos que se llevaron a cabo entre 2001 y 2006, en estos foros de discusión se dieron cita expertos de las comunidades europeas, asiáticas y latinoamericanas, con el objetivo de identificar aquellas oportunidades de cooperación en entornos comunes de colaboración que favorecieran la triangulación.

De entre la plétora de esquemas que se contemplan en el marco teórico existente, el modelo de triangulación empresarial es el que se plantea como referencia para que España pueda ejercer la ventaja competitiva del valor de sus multinacionales. Asimismo, este modelo también permitiría aprovechar el gran *expertise* que nuestras empresas atesoran en los procesos de internacionalización, además del *know-how* en gestión empresarial adquirido durante las últimas décadas. Todo ello permite situar a nuestras más destacadas multinacionales como el elemento diferencial del modelo de triangulación con China y América Latina, y no como meras observadoras del despliegue del gigante asiático en las regiones latinoamericanas.

## **2.2 Comportamiento de la Inversión Extranjera Directa (IED) de España y China hacia América Latina**

En sí mismo, el modelo de triangulación empresarial presenta un gran potencial en la asociación entre empresas que comparten estrategias de crecimiento de negocio afines, y cuya alianza favorece a los objetivos comunes. En definitiva, el beneficio que encuentran las empresas en un esquema de triangulación es que cada parte aporta la ventaja competitiva que le distingue de la otra, y que a su vez es la característica por la que ostentan el reconocimiento en los mercados internacionales. De esta forma, las empresas líderes identifican para los

<sup>19</sup> Las primeras ponencias se editarían con posterioridad en el Informe para la Secretaría de Estado de Asuntos Exteriores *Triangulación: posibilidades de aumentar las relaciones de España con Asia Oriental en/a través de América Latina*, que correría a cargo de Pablo Bustelo (2001) con la colaboración de José Ángel Sotillo y publicado como libro en 2002 con el título "La cuadratura del círculo: posibilidades y retos de la triangulación España-América Latina-Asia Pacífico". Bustelo, Pablo y Sotillo, José Ángel: "Triangulación: Posibilidades de aumentar las relaciones de España con Asia Oriental en/a través de América Latina", *Universidad Complutense de Madrid (UCM)*, septiembre 2001.

<sup>20</sup> *Casa de América*, en <http://www.casamerica.es>

<sup>21</sup> *Casa Asia*, en <http://www.casaasia.es>

<sup>22</sup> *Triangulación: América Latina – Asia Pacífico – España/Unión Europea*, en <http://www.casaasia.es/triangulacion>.



objetivos fijados a aquéllas dentro de su sector, o en sectores complementarios, de cuya unión resulte un proyecto ganador.

Para poder plantear un modelo de triangulación empresarial con garantías de éxito, primero es necesario realizar un análisis de complementariedad entre pares que reporte una visión general de los nichos de mercado más idóneos para abordar con garantías la triangulación entre empresas de España, China y América Latina. De modo que si cada región pone en valor aquellas *commodities* con las que el país genera más dinero en el mercado mundial y busca los dos socios que mejor potencien la relación triangular, se creará un círculo de vinculación donde todas las partes salgan beneficiadas. Encontrar el esquema que más beneficios aporte a la triangulación radica en plantear distintas fórmulas de asociación, analizar los riesgos inherentes, definir medidas para abordar los desafíos que se planteen y, finalmente, optar con convicción por atajar los retos que se presenten en el camino elegido.

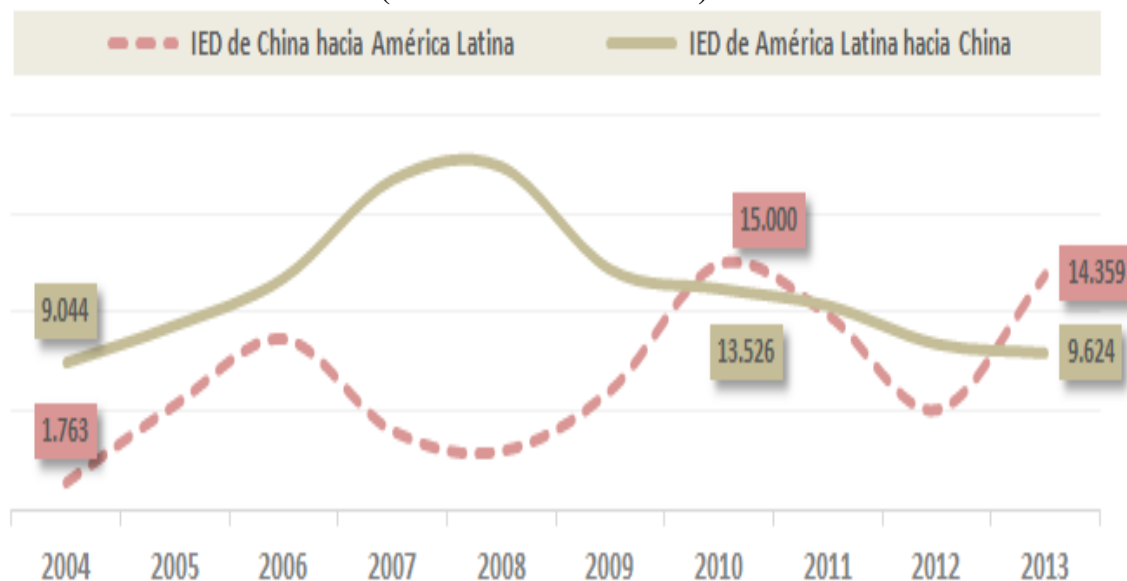
No obstante, cuando se analiza la componente de complementariedad, no solamente juega un papel importante el grado de interrelación entre los sectores de actividad en el que operan las empresas de cada región, sino que debe coincidir también la motivación por asociarse. Respecto a esta cuestión, es fundamental que se mantenga el principio de complementariedad y no competitividad sectorial en las áreas de especialización de cada país, de modo que afloren los nichos de oportunidad empresarial en los que colaborar conjuntamente en clave triangular.

De esta manera, identificando aquellos sectores más relevantes en las relaciones de España, China y América Latina, se puede establecer un mapa de complementariedad sectorial por país como herramienta en el esquema de relaciones bilaterales existentes en función de los sectores más dinámicos de cada región. Analizando cada uno de los polos que participan de la triangulación, se observa claramente que el caso particular de la asociación entre China y América Latina está basada en una relación de complementariedad y escasa competencia, puesto que la canasta de exportaciones de América latina hacia China está concentrada en materias primas como hierro, soja y cobre, que suponen más de la mitad del total de lo que exporta a China. En el otro sentido, el gigante asiático recibe de América Latina bienes manufacturados de valor agregado medio y alto como equipos de transporte, telecomunicaciones y aparatos electrónicos.

Por tanto, una vez que el interés de China es seguir fomentando y profundizando en su relación con las economías más importantes en América Latina, no sólo a través de mantener los vínculos en materia de abastecimiento de recursos sino en el desarrollo de infraestructuras en los sectores de mayor interés para el gigante asiático, resulta imprescindible que España encuentre el rol necesario que le permita actuar de pasarela entre ambos polos. En este sentido, hay que tener en cuenta que la IED de China hacia América Latina comienza a registrar de nuevo un repunte importante, como se observa en la figura 2, situándose en valores parecidos a los alcanzados en los años posteriores a la crisis económica de 2008, promovido principalmente por los proyectos de desarrollo puestos en marcha a nivel gubernamental, lo que da muestra del progreso de las iniciativas lanzadas por el gigante asiático.



**Figura 2. Flujos de IED hacia y desde América Latina y China, 2004 y 2013**  
(En millones de dólares)



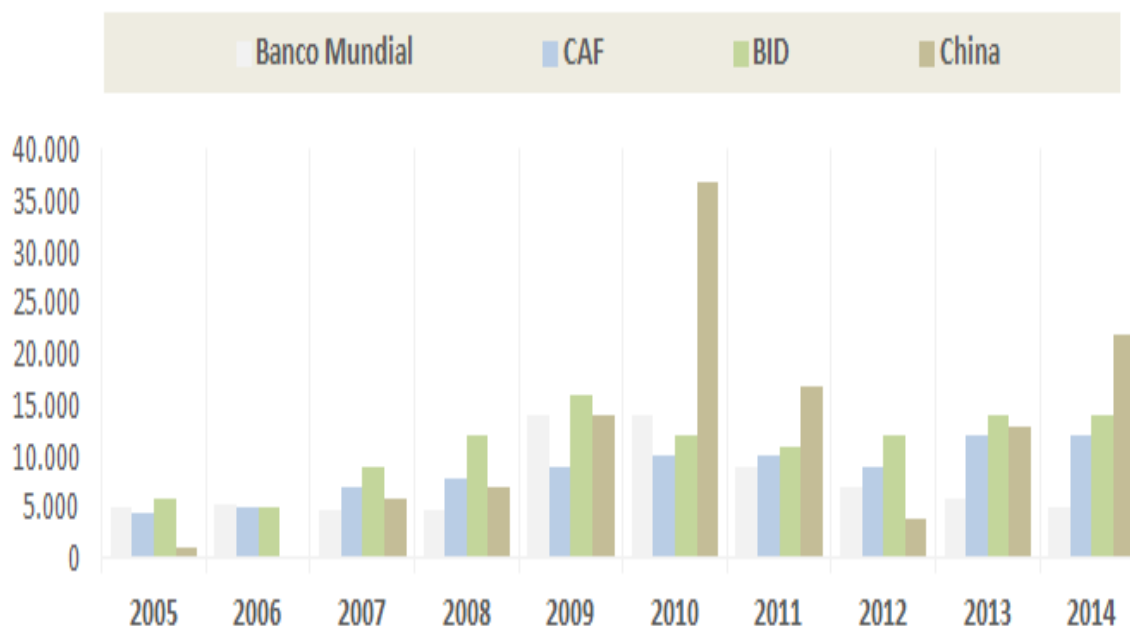
Fuente: Elaboración propia con datos de CEPAL (2015) y NBS (2014).

La relación de los flujos de inversión de China hacia la región latinoamericana procede de la estrategia iniciada en las últimas tres décadas por parte de las firmas del gigante asiático con mayor grado de internacionalización de aumentar su huella geográfica. Esta visión de mirar hacia el exterior procede de la denominada estrategia Go-Global (走出去战略, zǒu chūqù zhànlüè) implantada por el gobierno chino para promover que las corporaciones mejor posicionadas en el panorama nacional dieran el salto a la escena internacional, y poder así competir con el resto de multinacionales occidentales. Los flujos de inversión se han concentrado normalmente en sectores como la infraestructura, minería y energía, aunque está creciendo significativamente la presencia de la inversión china en otras categorías al margen de la industria extractiva, como son las telecomunicaciones, la electricidad y las tecnologías de las renovables, o energía verde. De esta forma, en las últimas décadas China se ha convertido en una de las principales fuentes de financiación de un grupo determinado de países latinoamericanos, como Argentina (16 por ciento), Brasil (19 por ciento), Ecuador (9 por ciento) y Venezuela (47 por ciento)<sup>23</sup>, como se observa en la figura 3, principalmente a través de la emisión de créditos que suponen el 91 por ciento de los concedidos entre 2005 y 2014. Se estima que para 2025 la inversión acumulada alcance los 250 mil millones de dólares, según las declaraciones del Presidente Xi Jinping en el Foro China-CELAC celebrado a principios de 2015<sup>24</sup>.

<sup>23</sup> “Perspectivas económicas de América Latina 2016: Hacia una nueva asociación con China”, *OECD/CEPAL/CAF*, OECD Publishing, 2015, pp. 33.

<sup>24</sup> *Ibid.*, pp. 12.

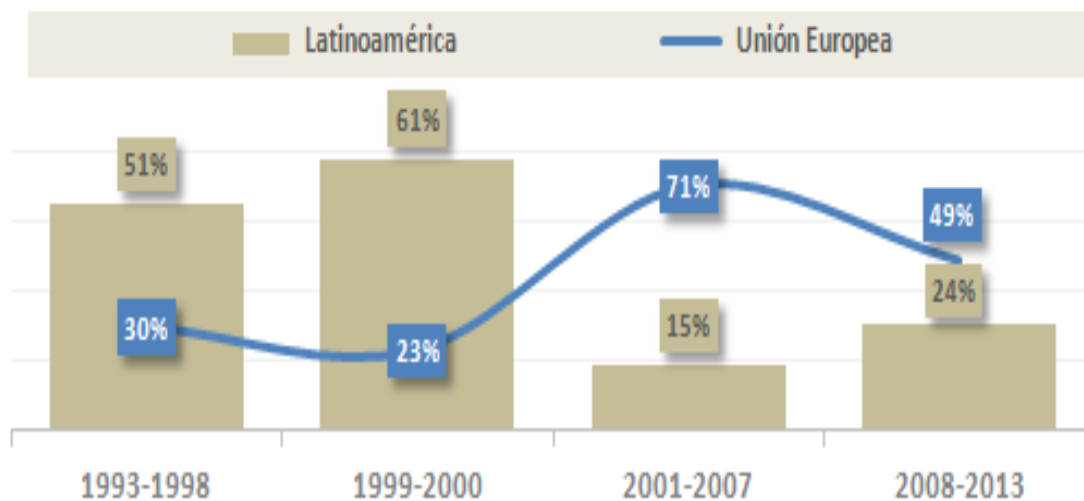
**Figura 2. Préstamos de China y de otros organismos seleccionados a América Latina, 2005-2014 (En millones de dólares)**



Fuente: Estimaciones OCDE/CAF/CEPAL según los informes anuales del CAF, BID y el Banco Mundial, y Gallagher y Myers (2014) para los datos sobre préstamos chinos.

En el modelo triangular de España con América Latina también se observa un grado de complementariedad muy alto que corresponde a la intensa relación de inversión de las multinacionales en las principales economías latinoamericanas, que viene a demostrar un modelo de compromiso con el desarrollo sostenido de la región y de su sociedad. A principios de la década de los noventa comienzan los procesos de privatización de sectores relevantes en las principales economías de los países latinoamericanos, oportunidad que aprovechan muchas empresas americanas y europeas para comenzar a expandirse y ampliar presencia en la región. Entre los países que más inversión realizaron en la región figura España en una posición muy destacada, pues por herencia cultural y lingüística, las empresas españolas se lanzaron a la adquisición de activos privatizados muy rentables con el objetivo de mejorar sus balances financieros y ampliar nuevos negocios. Se iniciaba así una primera fase de internacionalización de las multinacionales españolas que buscaban en los sectores de las telecomunicaciones, el transporte y los servicios financieros la apertura de sus modelos de negocio en el exterior, diversificando su posicionamiento por toda la geografía latinoamericana. Como se observa en la figura 4, la participación de la IED de España hacia las principales economías de América Latina hasta comienzos del siglo XXI es muy superior a la destinada al grupo de países integrantes de la Unión Europea, por ser el principal foco de interés para el destino de los flujos de inversión exterior.

**Figura 3. Comparación de la participación de América Latina y la UE en la emisión de IED de España en períodos seleccionados (En porcentaje)**



Fuente: Elaboración propia con datos de Registro de Inversiones Exteriores (DataInvex), 2016.

En este marco de referencia donde los principales actores tienen capacidades e intereses complementarios, la aplicación de un modelo de triangulación empresarial reportará importantes beneficios y resultará de gran interés para cada polo de forma individual.

Desde la vertiente de América Latina, queda patente que las iniciativas lanzadas por Xi Jinping ponen de manifiesto el refuerzo del compromiso de China por participar del desarrollo de las infraestructuras de la región. En la actualidad, las principales regiones latinoamericanas son los principales proveedores de materias primas y de recursos energéticos para el gigante asiático, y la inversión realizada hasta el momento solamente se ha aplicado a los procesos extractivos y no al desarrollo de las infraestructuras. De ahí que, como resultado de esta nueva visión de la estrategia de China hacia América Latina, la región se vaya a ver beneficiada de un proceso intensivo de desarrollo que mejorará en mucho los medios actuales.

Desde la vertiente de España, el compromiso con el desarrollo de las principales economías latinoamericanas se podrá ver reforzado en la medida en que los sectores de mayor interés de la inversión de China en América Latina se concentran en los entornos de negocio más destacados de nuestras multinacionales en la región.

Por otra parte, desde la vertiente de China, se obtendrían los beneficios de encontrar en las multinacionales españolas los mejores *partners* con los que llevar a cabo las iniciativas de desarrollo de infraestructuras, puesto que en muchos casos las empresas españolas son los referentes internacionales en el sector en los que desarrollan su actividad. Además, las multinacionales españolas gozan, particularmente en América Latina, de una posición muy destacada respecto a la competencia.

Finalmente, para completar el esquema triangular en toda su dimensión, la mejora en los medios y en las infraestructuras en América Latina permitiría a sus empresas más internacionales, las denominadas multilatinas, ampliar su expansión internacional hacia los mercados asiáticos. De esta forma, podrían contemplar la internacionalización de otros sectores importantes de la región al margen de los ya existentes en torno a las empresas más centradas en el abastecimiento de materias primas y recursos energéticos.

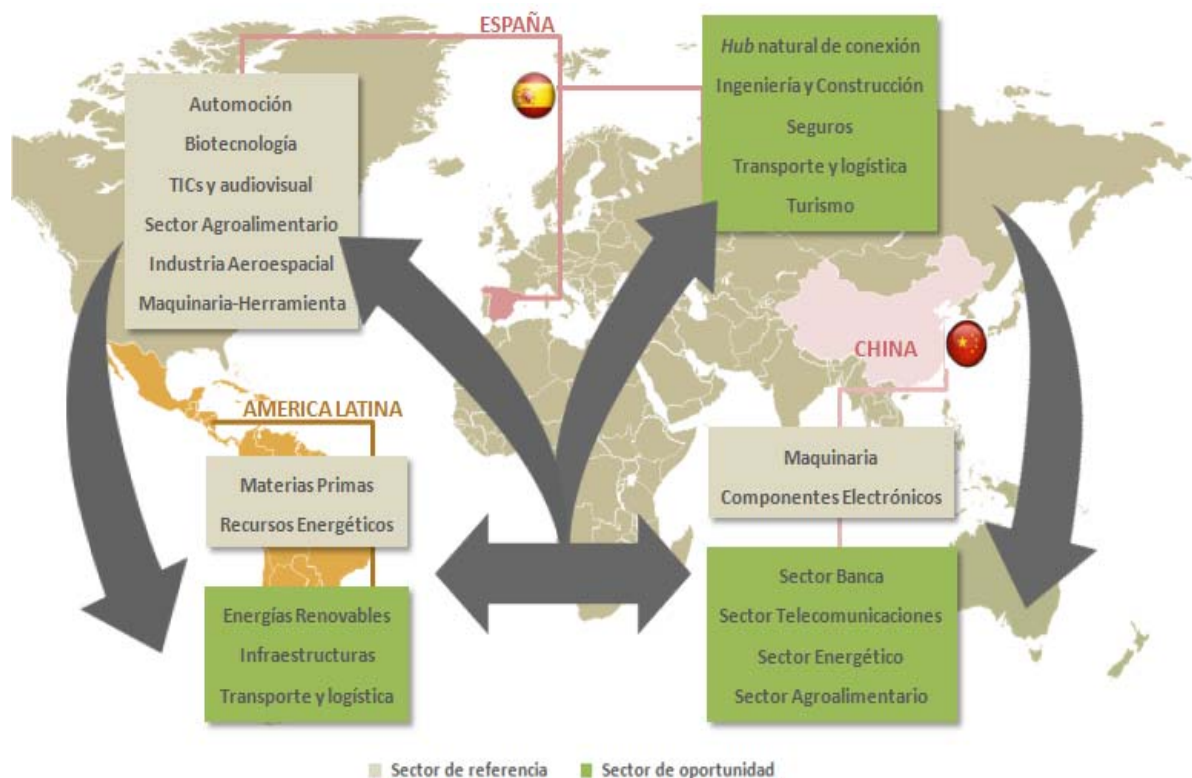
### 2.3 Mapa de complementariedad sectorial: La herramienta básica para identificar sectores atractivos para la triangulación empresarial

De esta forma, los beneficios obtenidos de la aplicación de un modelo de triangulación empresarial serán mayores cuanto mayor sea el grado de complementariedad existente entre los polos intervinientes. Para poder evaluar la dimensión que pueden alcanzar las multinacionales de cada polo en un modelo triangular resulta necesario establecer cuáles son las categorías que conforman los sectores de vanguardia de las respectivas regiones o países. Es decir, el grupo formado por aquellas empresas que mayor dimensión de capitalización representan en sus mercados nacionales. Asimismo, habría que definir el grupo de sectores de oportunidad, que estaría formado por aquellas empresas que representan nichos de mercado en los que se reportan buenos resultados en las relaciones bi-regionales, y que podrían ser los candidatos idóneos sobre los que plantear una experiencia de triangulación empresarial.

Se trata, por tanto, de identificar aquellos sectores que más demanda y más atractivo tienen en cada región, los denominados sectores de referencia, entornos en los que sería más sencillo establecer proyectos de cooperación triangular por ser los que mayor atractivo tienen para las inversiones internacionales. Complementando este ámbito de actuación empresarial con los sectores de oportunidad, se obtendrían nuevas vías de cooperación y colaboración en categorías todavía poco exploradas pero con gran proyección.

En el caso particular que nos ocupa, el mapa de complementariedad sectorial por país estaría formado por los sectores de referencia y de oportunidad que se presentan en la figura 5, establecido en función de los sectores identificados como más dinámicos de cada región.

**Figura 4. Mapa de complementariedad sectorial por país y región, 2012**



Fuente: Elaboración propia.



Como se puede observar en el mapa de complementariedad definido para el modelo de triangulación empresarial entre España, China y América Latina, entre los sectores de oportunidad identificados desde el polo de las multinacionales españolas se encuentran las empresas asociadas a dos de las categorías más relevantes para desarrollar la implantación de las iniciativas establecidas por China. En concreto, se trata de los sectores asociados a Transporte y logística e Ingeniería y construcción, categorías clave para el desarrollo de los proyectos de mejora de infraestructuras definidos por Xi Jinping en la denominada nueva era de relación con América Latina.

### **3. Perspectivas y posibilidades de triangulación para las multinacionales españolas**

A pesar de que según los datos publicados por la UNCTAD en su informe anual World Investment Report 2015<sup>25</sup> se hace referencia a una disminución de un 16 por ciento en los flujos de inversión extranjera directa respecto al año 2013, hasta situarse en 2014 en 1,23 mil millones de dólares debido a la frágil situación de la economía mundial, las economías en desarrollo siguen siendo las principales receptoras de inversión. En 2014, este grupo de economías recibieron un total de 681 mil millones de euros, un dos por ciento más que los flujos registrados en 2013. De hecho, en el Top 10 de mayores receptores de IED mundial, la mitad de ellos son países en desarrollo: China, Hong Kong (China), Singapur, Brasil e India. En el panorama global, las economías desarrolladas siguen manteniendo descensos significativos de IED, siendo un 28 por ciento inferior en 2014 respecto al año anterior, hasta situarse en 499 mil millones de dólares.

En el grupo de economías en desarrollo, América Latina, como región, ha sido el destino elegido de la IED en dos grandes oleadas. La primera de ellas se produjo a mediados de los años noventa motivada por los procesos de liberación y privatización que hicieron muy atractiva la inversión en sectores como los servicios y las industrias extractivas. A esta etapa están relacionados los procesos de inversión de las multinacionales españolas en las principales economías latinoamericanas. En esta etapa, como se ha visto anteriormente, los flujos totales de inversión en el exterior hacia la región representaban más del 60 por ciento de toda la emisión de IED española. Por otra parte, la segunda oleada que comienza en la década de 2000 se inicia como respuesta a un aumento de los precios de los productos básicos. En esta época se hizo más atractiva la IED hacia las industrias extractivas en la región, aunque con la irrupción de la crisis económica mundial en 2008 los flujos de inversión mundiales se redujeron de forma significativa. No obstante, América Latina ha sabido recuperar y mantener el atractivo de la IED hacia la región, con la excepción del año 2012 cuando se produce un descenso bastante significativo provocado por la incertidumbre general de los mercados mundiales sobre los efectos de la crisis.

Por ello, bajo este escenario donde la componente de IED española hacia América Latina es mucho más importante que la que representa el nivel de flujos de comercio entre ambas regiones, la aportación de la componente de América Latina a la cuenta de resultados de las principales empresas del Ibex 35 es cada vez mayor, y en muchos casos los ingresos procedentes de estas latitudes superan los que se aportan desde el mercado doméstico. La diversificación geográfica del negocio de las principales multinacionales españolas en América Latina favorece que cerca de la mitad de los ingresos provengan de esta región, como es el caso del banco BBVA que alcanza el 52 por ciento en 2012, según se muestra en

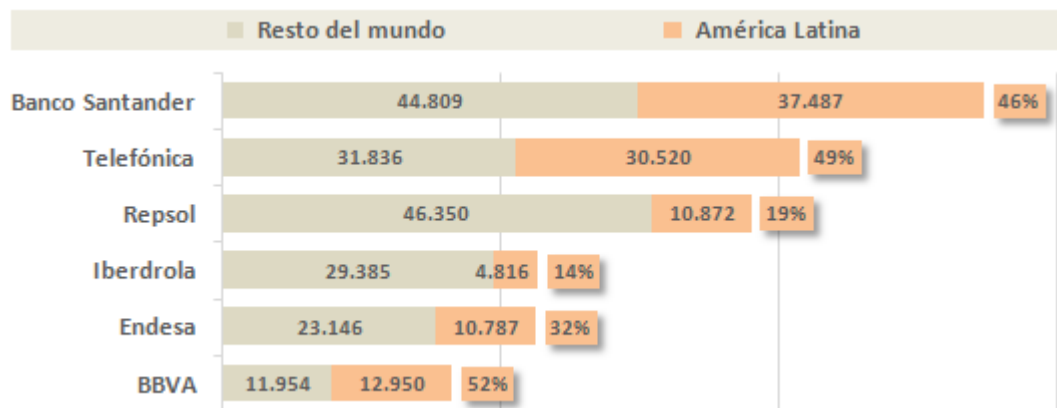
---

<sup>25</sup> “Informe sobre las inversiones en el mundo 2015”, *Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD)*, Naciones Unidas, 2015.



la figura 6. La segunda y tercera posición en la clasificación de mayor porcentaje de ingresos procedentes de América Latina la ocupan Telefónica y el Banco Santander, con el 49 por ciento y el 46 por ciento, respectivamente.

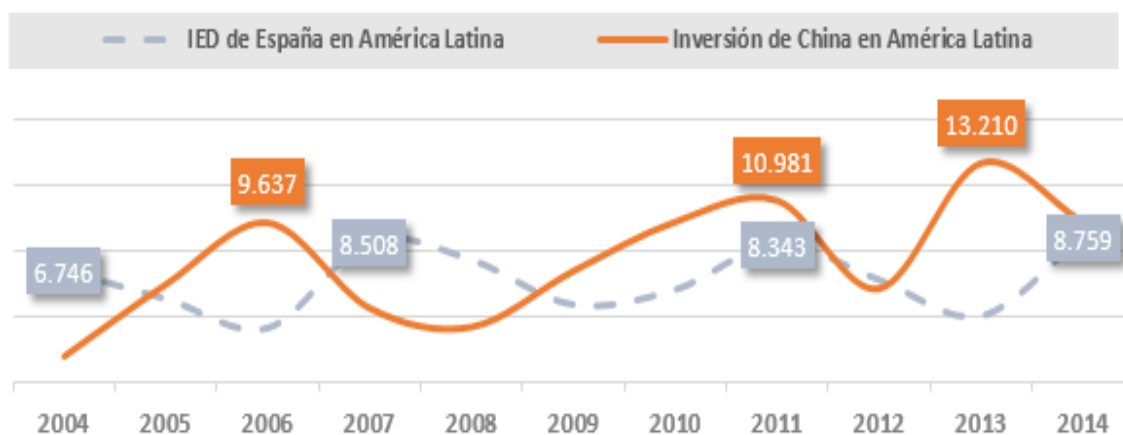
**Figura 5. Principales empresas españolas en América Latina por ventas, 2012**  
(En millones de euros)



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

En este sentido, los flujos emitidos de IED de China hacia América Latina han sido muy significativos en los últimos años, debido al grado de cooperación que han establecido con las empresas dedicadas al abastecimiento de materias primas y recursos energéticos. Si revisamos una progresión lineal en el tiempo de la IED emitida tanto por España como por China hacia las regiones que comprenden América Latina, como se muestra en la figura 7, se observa que los períodos de mayor inversión en cada uno de los casos no han sido homogéneos. A pesar de que la comparativa no muestra los períodos de mayor inversión española en la región latinoamericana correspondientes a los años 1999-2000, donde se llegaron a alcanzar valores de IED de algo más de 30 millones de euros y de 25 millones de euros, respectivamente, los datos muestran que la capacidad inversora de España mantiene unos niveles muy importantes, en valores similares a los registrados por la IED emitida de China hacia la región.

**Figura 6. Flujos de IED de España y China hacia América Latina, 2004-2014**  
(En millones de euros)



Fuente: Elaboración propia con datos del Registro de Inversiones Exteriores de la Secretaría de Estado de Comercio, CEPAL y NBS de China, varios años.



Atendiendo a este marco de flujos de inversión hacia América Latina, se aprecia un fuerte atractivo hacia la región por parte de la IED de España como de la IED de China en sectores altamente complementarios, puesto que el destino de la inversión no se realiza en las mismas categorías. Mientras que la IED de China está orientada principalmente al sector de recursos energéticos y áreas extractivas, los flujos de inversión española emitida hacia América Latina están, sin embargo, principalmente orientados al sector servicios. De modo que si existe complementariedad en la IED de España y la IED de China hacia América Latina, las opciones de que se establezcan cooperaciones en procesos de triangulación con resultados de éxito son mayores.

Por lo tanto, teniendo como referencia que para algunas de las multinacionales españolas la componente de sus negocios en América Latina supone en muchos casos que la partida de ingresos y ventas procedentes de esta región sea muy significativa, en muchos casos casi la mitad del negocio que se genera en España, como en el caso del Banco Santander y de Telefónica, como se ha visto anteriormente, la conexión triangular con las empresas asiáticas significaría una estrategia real que supondría otro nivel adicional en el desarrollo del negocio en el ámbito internacional.

A continuación, se estudian y analizan los sectores que mejor podrían adaptar a sus estrategias de internacionalización la cooperación de triangulación empresarial. En este marco, se vincularía la componente de América Latina, en la mayoría de los casos ya muy desarrollada, con aquella nueva conexión que se establecería con el polo asiático, gracias al buen posicionamiento de nuestras multinacionales en los negocios establecidos en América Latina.

#### **4. Sectores de vanguardia de la economía española preparados para una triangulación**

En el caso específico de la componente española en el modelo de triangulación empresarial, los efectos de la aplicación de proyectos de cooperación en este ámbito resultarían muy ventajosos para las empresas nacionales que realizan su actividad de negocio en los denominados sectores de referencia. A este grupo pertenecen las multinacionales más vanguardistas de la economía española, entre las que el Consejo Empresarial para la Competitividad en su informe *España, un país de oportunidades*<sup>26</sup> destaca como mejor posicionadas, y que son: la automoción, la biotecnología, las TIC y audiovisual, el sector agroalimentario, la industria aeroespacial y la maquinaria-herramienta, como se muestra en el cuadro A. La aportación total del conjunto de estos sectores significa una facturación anual superior a los 360.000 millones de euros (35 por ciento del PIB), con un nivel de exportación de 130.000 millones de euros (42 por ciento del total de las exportaciones españolas de bienes y servicios), dando empleo a más de 2 millones de personas<sup>27</sup>. Estos datos dan muestra del gran valor que pueden llegar a desempeñar estos sectores en la aplicación de un modelo triangular desplegando sus capacidades de negocio en las regiones más importantes de América Latina, dando respuesta a la inversión exterior prevista por China en la región y aplicando el *expertise* de las multinacionales españolas.

<sup>26</sup> “España, un país de oportunidades”, Consejo Empresarial para la Competitividad, Madrid, marzo 2013.

<sup>27</sup> De hecho, la aportación conjunta de las categorías de automoción, biotecnología y agroalimentación supone el 70 por ciento de la facturación y cerca del 90 por ciento de las exportaciones. De hecho, las magnitudes en el campo de la automoción en España son muy destacables, pues el 90 por ciento de la producción de las 17 fábricas de 8 grupos industriales internacionales diseminadas por el territorio nacional se exporta a más de 90 países. *Ibíd.*, pp. 82.



### Cuadro A. Posición internacional de los sectores clave de España, 2012

SECTOR	UNIÓN EUROPEA	MUNDO
Agroalimentaria	4º en exportaciones agrarias	8º en exportaciones agrarias
	1º en producción conservera	2º en producción conservera
Automoción	1º productor de vehículos industriales	
	2º fabricante de vehículos	12º fabricante de vehículos
	3º en componentes y equipos	6º en componentes y equipos
Maquinaria-Herramienta	4º en producción y exportación	10º en producción y exportación
Bioteología	5º en producción científica	10º en producción científica
Aeroespacial	5º en producción y empleo	

Fuente: Elaboración propia con datos del Consejo Empresarial para la Competitividad, 2013.

Algunos datos de la capacidad y experiencia de estos sectores hacen referencia a las excelentes capacidades de España. En el ámbito de la construcción, las constructoras españolas gestionan 272 infraestructuras de transporte, el 37 por ciento del total en el mundo<sup>28</sup>, lo que supone ser una referencia en la gestión de infraestructuras de transporte a nivel internacional, mientras que en logística, España es el 5º país en Europa en términos de volumen y empleo, con una situación geoestratégica envidiable de comunicación con las regiones de América Latina y el Norte de África. Por ello, se pueden incorporar estos sectores en el dinámico mercado de China, una vez que existe una positiva experiencia de internacionalización anterior en los mercados de Europa, Estados Unidos y América Latina, principalmente.

Junto con el desarrollo de las infraestructuras, en el ámbito de aplicación de las iniciativas lanzadas dentro del marco del Plan de Cooperación China-CELAC se encuentran también los proyectos en energía, en los que la participación de España debería ser, asimismo, muy relevante, gracias al buen comportamiento que presentan las empresas españolas en el desarrollo de energía renovable. De hecho, en el ámbito de actuación en el que se moverán las iniciativas lanzadas en este Plan de Cooperación se identifica como primera prioridad fomentar una cooperación más cercana en el área energética entre China y los países de América Latina y el Caribe, además de explorar la posibilidad de inaugurar el Foro de Energía y Minería China - América Latina y el Caribe<sup>29</sup>.

De este modo, se presenta la oportunidad para que las empresas españolas puedan desempeñar dos roles bien definidos en su colaboración con las empresas latinoamericanas y las chinas. Por una parte, la experiencia internacional de las multinacionales españolas en los sectores de mayor interés de inversión de China en América Latina es la mejor referencia y punto decisivo con el que hacer tándem con la financiación de las empresas chinas, encontrando éstas en su asociación con las multinacionales españolas al socio local que necesitan para maximizar sus proyectos de inversión en las principales regiones de América Latina. Por otra parte, el *expertise* y *know-how* de las empresas españolas, adquiridos durante su etapa de internacionalización en América Latina, y la afinidad lingüística y cultural que España mantiene con la región, son características únicas que posicionan a las empresas españolas como el mejor tándem posible con el que se pueden asociar las multinacionales chinas para llevar a cabo sus objetivos de inversión en la región.

<sup>28</sup> Según se recoge en los datos de *Public Works Financing*, en <http://pwfinance.net>.

<sup>29</sup> “Plan de Cooperación CELAC-China (2015-2019)”, *Observatorio de la Política China*, 2015.



De esta forma, la asociación que se establece en este modelo triangular entre España, China y América Latina permitiría desde la vertiente latinoamericana alcanzar sus objetivos de desarrollo beneficiándose de la inversión de China; las multinacionales españolas actuarían de socio preferente de las multinacionales chinas en la región; y las empresas latinoamericanas podrían dar el salto hacia los mercados asiáticos en sectores donde primara la complementariedad bilateral entre ambas regiones.

#### **4.1 La triangulación aplicada a las iniciativas de desarrollo de China**

La vinculación de China con América Latina es una relación económica y de inversión que se ha desarrollado y afianzado durante las últimas décadas. De ahí que, una parte importante de los proyectos de desarrollo que contempla abordar el presidente Xi Jinping tenga la vista puesta en continuar con la senda de participación que hasta el momento venía desempeñando el gobierno chino con la aportación de préstamos para el desarrollo de proyectos de infraestructuras y energía en América Latina. De hecho, desde 2005 a 2014, de entre las aportaciones más importantes un 70 por ciento de los préstamos de China hacia la región estuvieron dedicados a proyectos de infraestructuras y energía, mientras que un 25 por ciento tuvieron como destino proyectos en el sector de la minería, según los datos publicados por Atlantic Council<sup>30</sup>. De esta forma, con la inversión en otras regiones el gobierno chino intenta solventar los problemas de sobrecapacidad de producción que presenta la economía nacional, que en términos generales se estima que alcance el 40 por ciento, y en algunas industrias llegaría incluso a alcanzar el 50 por ciento<sup>31</sup>.

En este sentido, las propuestas de cooperación y colaboración establecidas pretenden ser una nueva senda de crecimiento y de fortalecimiento de los vínculos existentes con las economías latinoamericanas, más allá de considerarlas como proveedores de materias primas, ya que el volumen de comercio bilateral que China mantiene con Brasil, Colombia, Perú y Chile alcanza el 57 por ciento del total de la región<sup>32</sup>. Por tanto, como consecuencia de la visión renovada de la relación bilateral, el pasado 8 y 9 de enero de 2015 se creaba en Beijing el Primer Foro de Cooperación China-CELAC<sup>33</sup> (Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños) (中国—拉共体论坛) donde se hacía el anuncio de una nueva fase de colaboración<sup>34</sup> y el inicio de proyectos de inversión de gran envergadura<sup>35</sup>. El nuevo marco de cooperación se define como “1+3+6”, donde “1” se refiere a la elaboración del propio plan de cooperación de crecimiento inclusivo y desarrollo sostenible; “3” se refiere a los “tres grandes motores”, que son el comercio, la inversión y la cooperación financiera entre China y

<sup>30</sup> Véase Dussel Peters, E., op. cit., pp. 10.

<sup>31</sup> Lacalle, Daniel: “El desplome de China y el error de estimular la demanda interna”, *dlacalle.com*, 4 de enero de 2016.

<sup>32</sup> *National Bureau of Statistics of China (NBS)*, en <http://www.stats.gov.cn/english/>

<sup>33</sup> *Foro China-CELAC*, en <http://www.chinacelacforum.org/esp/>

<sup>34</sup> De entre el conjunto de acuerdos más relevantes que se pusieron sobre la mesa, y sobre los que las partes deben seguir dialogando para definir el alcance de los mismos, destaca la apuesta por conectar los océanos Atlántico y Pacífico, desde Brasil hasta Perú, a través de una línea ferroviaria transcontinental de 3.500 kilómetros.

<sup>35</sup> El Plan de Cooperación CELAC-China (2015-2019) considera 13 áreas temáticas de trabajo, ocho de las cuales se concentran en ámbitos económicos, donde los objetivos en materia de comercio e inversión pretenden alcanzar que el nivel de comercio bilateral ascienda a 500 mil millones de dólares prestando énfasis en área de alta tecnología y producción de bienes de alto valor agregado, además de elevar el stock de inversiones recíprocas, por lo menos, a 250 mil millones de dólares en los próximos diez años. Por otra parte, en materia de infraestructura y transporte existen ya identificados 31 proyectos de carácter estratégico y de alto impacto para la integración física y el desarrollo socio-económico regional con una inversión estimada de 21.173 millones de dólares. “América Latina y el Caribe y China: Hacia una nueva era de cooperación económica”, *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*, Naciones Unidas, mayo de 2015, pp. 70.



América Latina y el Caribe; y “6” que hace referencia a las “seis áreas” de actuación en los entornos de la energía, recursos naturales, construcción de infraestructuras, agricultura, manufactura, innovación científica y tecnológica y tecnología de información como áreas prioritarias de actuación.

Este cambio de orientación en el planteamiento base de la relación bilateral que presenta la RP China con las principales economías latinoamericanas da buena muestra de lo activo que permanecen los vínculos diplomáticos entre ambas regiones desde que en 2008 el Ministerio de Asuntos Exteriores del gobierno chino publicara el primer Libro Blanco de China en América Latina y el Caribe<sup>36</sup>, poniendo de manifiesto la importancia de la región para el desarrollo futuro de China en un entorno económico globalizado. Desde entonces, cada una de las regiones latinoamericanas ha avanzando en los diferentes planos de actuación a ritmo diferente, siendo muy destacados los acuerdos alcanzados a nivel de comercio<sup>37</sup>, además de ser muy significativos los flujos de IED que recibe anualmente la región, donde América Latina y el Caribe se sitúa como el segundo mayor receptor en la composición del destino del stock de IED de China en el extranjero, según los datos publicados por el National Bureau of Statistics de China (NBS).

Ante esta situación, existe un potencial muy importante en la aportación de valor que puede desempeñar España a través de sus multinacionales de vanguardia en los proyectos de energía e infraestructuras que pretende llevar a cabo el gobierno chino en las diferentes regiones de América Latina. De modo que, en este escenario donde China está apostando firmemente por la inversión exterior y por el desarrollo del sector servicios, ¿por qué no pensar que las multinacionales españolas mejor posicionadas en el panorama internacional podrían jugar un papel sobresaliente desplegando su *expertise* en internacionalización bajo un esquema de triangulación empresarial gracias a posicionarse como el mejor socio local posible para las iniciativas de inversión de China en la región?

La hipótesis que se plantea entonces es que sean las multinacionales españolas las que, gracias a su amplia huella empresarial en el sector servicios en las principales regiones de América Latina, lideren los proyectos de inversión en infraestructuras, transporte y energía que pretende implementar el gobierno chino mediante la aplicación de un modelo de triangulación empresarial. De este modo, las multinacionales españolas podrían convertirse en los mejores socios para las empresas chinas más internacionales haciendo un uso completo de las fortalezas de ambas partes. En este esquema, la componente china sería el socio inversor, mientras que la gestión del desarrollo y la implementación de las soluciones formarían parte del ámbito de actuación de las multinacionales españolas.

Asimismo, la aplicación de un modelo de triangulación empresarial resulta el escenario idóneo para que las empresas españolas mejoren su posicionamiento internacional al convertirse en el mejor *partner* del conjunto de empresas chinas que tienen en su radar la inversión y el desarrollo de infraestructuras en América Latina dentro del ámbito de las iniciativas lanzadas por el presidente Xi Jinping. De esta forma, las multinacionales españolas que actuaran de vínculo de conexión en el modelo triangular entre la componente china y la latinoamericana obtendrían los beneficios directos que reporta la aplicación de una relación

---

<sup>36</sup> “Libro blanco chino sobre América Latina y el Caribe”, en <http://usfq-icofucio.blogspot.com.es/2012/10/el-libro-blanco-chino-sobre-america.html>

<sup>37</sup> El esfuerzo bilateral por avanzar en políticas comerciales que mejoren la relación se ha ratificado en este ámbito a través de la firma de Tratados de Libre Comercio (TLC) establecidos hasta la fecha con tres países latinoamericanos, que son Chile, en 2006, Perú, en 2010 y, finalmente, Costa Rica, un año más tarde.





triangular, teniendo como resultado una mejora en su posicionamiento internacional y en su ventaja competitiva en estas dos regiones.

#### **4.2 La triangulación aplicada a las energías renovables**

De hecho, según los datos publicados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) en su informe *Perspectivas económicas de América Latina 2016*<sup>38</sup>, el aumento de la inversión en infraestructura es un elemento clave para diversificar las fuentes de financiación de la región en áreas en las que China ya está invirtiendo, como el transporte, la energía y las telecomunicaciones. Así, según se indica en el citado informe, durante el período 2005-2015, en torno al 80 por ciento de la financiación total para América Latina se ha destinado al sector de las infraestructuras, mientras que los flujos de inversión hacia proyectos de energía representaron más del 20 por ciento, lo que da muestra de la determinación del gobierno chino por el desarrollo de iniciativas en este sector.

Por ello, en la proyección de que las empresas españolas apliquen la triangulación empresarial hacia los polos de América Latina y China debe destacarse la gran madurez del sector energético español como una de las áreas más prioritarias sobre las que implementar el modelo triangular. Este sector mueve un volumen total de facturación que supera los 120.000 millones de euros (11,5 por ciento del PIB nacional), según los datos del Consejo Empresarial de Competitividad en su informe *España: un país de oportunidades*<sup>39</sup>, basando el desarrollo de este tipo de "economía verde" en la eficiencia energética y en el desarrollo de los recursos renovables como medio para avanzar en la revolución tecnológica y en el aumento de la capacidad productiva.

Puesto que el auge del sector de energías renovables en América Latina está de plena actualidad, y China ha mostrado su intención de invertir en el desarrollo de proyectos de infraestructuras en la región incluyendo esta iniciativa en el Plan Quinquenal de China, es el momento de que el sector de energías renovables español aporte sus capacidades para la formulación de un modelo de triangulación empresarial en este ámbito. De hecho, el gobierno chino ya ha mostrado su interés por la tecnología y los medios materiales de los componentes utilizados en este sector y fabricados en España<sup>40</sup>, lo que facilita la puesta en marcha de un modelo triangular con éxito. De hecho, en la incorporación de medios de producción de energía renovable el gigante asiático ya ha contado con la cooperación de España para la utilización de productos tecnológicos y equipos de última generación de origen español, existiendo ya proyectos conjuntos de desarrollo entre las empresas españolas Gamesa y Red Eléctrica para colaborar con la Unión Eléctrica de China para la puesta en marcha de un parque experimental.

De hecho, las empresas europeas son los actuales líderes mundiales en este tipo de energía. España destaca por mantener en los últimos años el liderazgo mundial en el apartado de energía fotovoltaica con mayor capacidad instalada, como muestra la figura 8, según los datos que aporta la red global de políticas de energía renovables Renewable Energy Policy Network for the 21st Century (REN21) en su informe *Global Status Report – Renewables 2015*<sup>41</sup>, quedando por detrás de España en la clasificación grandes potencias como Estados Unidos, India, los Emiratos Árabes Unidos y Argelia, que forman el Top 5 en esta categoría.

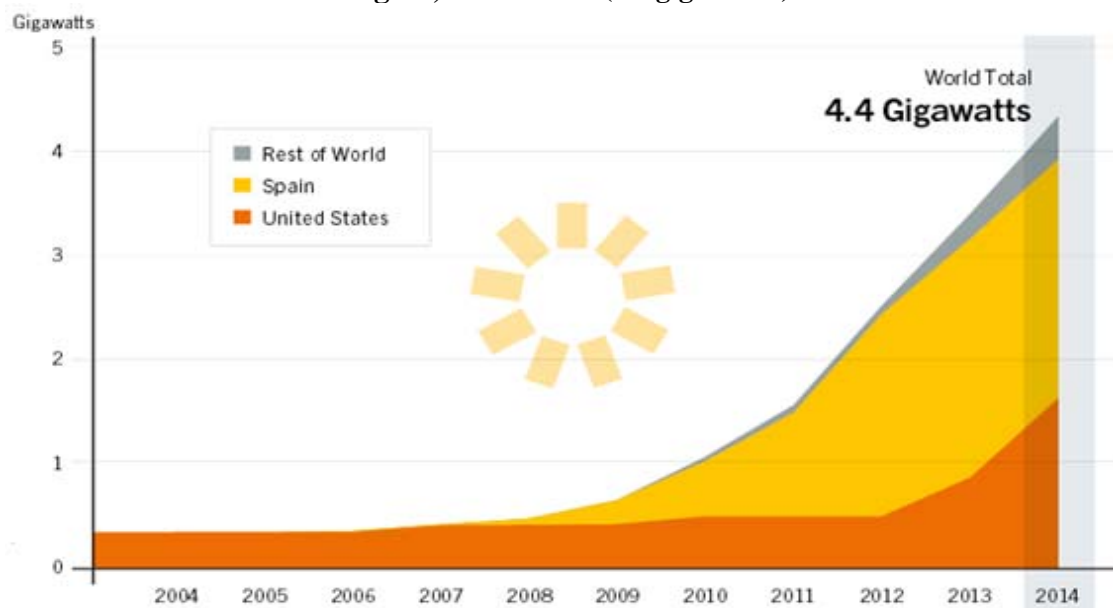
<sup>38</sup> Véase OECD/CEPAL/CAF, *op. cit.*, pp. 176.

<sup>39</sup> Consejo Empresarial para la Competitividad, *op. cit.*, pp. 78.

<sup>40</sup> González, Emma: "La imagen de España en China", *Real Instituto Elcano*, ARI 59/2012, Madrid, 14 de septiembre de 2012.

<sup>41</sup> "Global Status Report – Renewables 2015", *Renewable Energy Policy Network for the 21<sup>st</sup> Century (REN21)*, 2015.

**Figura 7. Concentración de capacidad global de potencia solar térmica, por país o región, 2004-2014 (En gigavatios)**



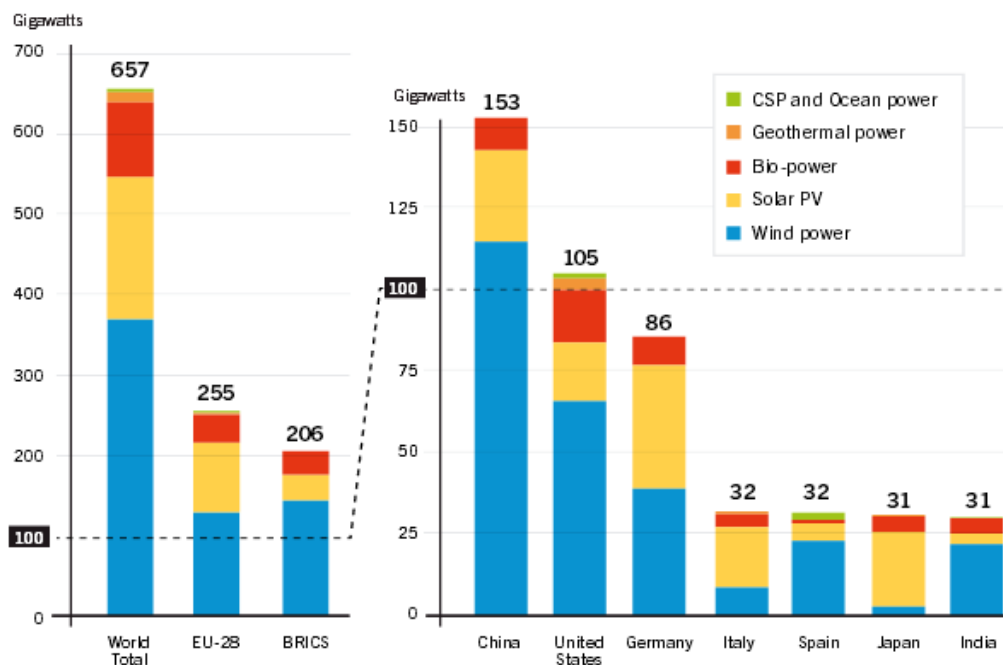
Fuente: REN21, *Global Status Report – 2015*.

Asimismo, España figura también como una gran potencia mundial en la categoría de energía eólica, ocupando el cuarto puesto de la lista de las Top 5 economías más importantes en el apartado de capacidad de potencia instalada, por detrás de países como China, Estados Unidos y Alemania, y por delante de India. En cuestión de energía eólica, la dimensión de la capacidad de potencia eólica per cápita permite situar a España también como la cuarta potencia mundial, detrás de Dinamarca, Suecia y Alemania, y por delante de Irlanda, que conforman el Top 5 de países en esta categoría. De hecho, el citado estudio indica que en el caso de países como España, Dinamarca, Nicaragua y Portugal el viento genera más del 20 por ciento de este tipo de electricidad. Según estos mismos datos, en la clasificación general de capacidad instalada, España es la cuarta economía mundial en el apartado de potencia renovable (sin incluir la hidráulica), por detrás de China, Estados Unidos y Alemania, y mantiene también el cuarto puesto entre las potencias mundiales en la clasificación de capacidad de potencia renovable per cápita, por detrás de Dinamarca, Alemania y Suecia.

La posición destacada de las capacidades de las multinacionales españolas en este sector a nivel mundial es la mejor carta de presentación para establecer proyectos de cooperación en el despliegue y en la gestión de la puesta en marcha de estas iniciativas, donde las empresas chinas aportan la financiación, las empresas españolas actúan de *partner* local, y los países de América Latina son los primeros beneficiarios de los proyectos implantados. De hecho, en lo que respecta al sector de las energías renovables, las multinacionales españolas comparten con el resto de empresas europeas un posicionamiento internacional muy similar, lo que supone una ventaja competitiva muy importante para que las empresas chinas busquen establecer lazos de cooperación con las multinacionales españolas. Según los datos que maneja el informe de REN21, si se agrupa toda la capacidad de potencia renovable de los principales países (exceptuando la potencia hidrográfica), según se muestra en la figura 9, España comparte con Italia el cuarto puesto mundial, situándose como el tercer país europeo más importante, en una clasificación que lidera China. Tanto en el caso del gigante asiático como en el de España, la capacidad de potencia eólica es la parte más significativa de su composición, de modo que podría considerarse esta categoría como una de las más importantes sobre las que comenzar a establecer una cooperación coordinada en las iniciativas

lanzadas por el gigante asiático en América Latina, donde el *expertise* de las multinacionales españolas y su relación histórica tanto cultural como lingüísticamente con las economías latinoamericanas pueden marcar la diferencia en el desarrollo de iniciativas que arrojen un resultado con gran éxito.

**Figura 8. Capacidad de potencia renovable (\*) en Mundo, EU-28, BRICS y los países Top 7, 2014. (En gigavatios)**



(\*) No incluye potencia hidrográfica.

Fuente: REN21, *Global Status Report – 2015*.

Asimismo, este mismo informe indica que el crecimiento en inversión anual en potencia renovable se ha incrementado entre 2013 y 2014 en algo más del 16 por ciento, hasta alcanzar los 270,2 mil millones de dólares, lo que refleja el buen comportamiento del sector. En cuanto a la distribución regional de la inversión, el informe destaca el crecimiento significativo producido en China, que supone casi los dos tercios de la inversión en renovables, destacando de forma significativa los proyectos de instalación en potencia solar.

De modo que el atractivo del sector en la captación de flujos de inversión favorece que puedan establecerse cooperaciones empresariales entre las multinacionales de los tres polos identificados en clave triangular. Este ámbito combinaría, por una parte, el *expertise* de las empresas españolas especializadas en energías renovables y su posición de socio local, con el amplio desarrollo de iniciativas en proyectos de inversión promovidos por China en las regiones de América Latina. En este proyecto de cooperación conjunto que incluye los tres polos, las empresas españolas pueden posicionarse como líderes de esta cooperación, estableciendo una relación que se sostenga sobre acuerdos duraderos en el tiempo al tener como ventaja competitiva la vinculación con América Latina y la amplia experiencia de las multinacionales españolas del sector en las regiones latinoamericanas.



#### **4.3 Las oportunidades de triangulación en el sector de las telecomunicaciones**

Otro de los ámbitos donde existen muchas y destacables oportunidades de implementar un modelo de triangulación empresarial entre España, China y América Latina es en el ámbito del sector de las telecomunicaciones, que lleva registrando durante varios años un buen comportamiento de desarrollo y de atracción de flujos de inversión. Si de los tres polos en los que se propone establecer iniciativas de cooperación en clave triangular revisamos los datos de la evolución del sector a nivel nacional, se observa que tanto las telecomunicaciones como las Tecnologías de la Información están registrando avances muy significativos. Y no solamente a nivel de España, sino que es una tendencia que se aprecia también a nivel internacional. Según los datos publicados en el *Informe Anual del Sector TIC y de los Contenidos en España 2015*<sup>42</sup> publicado por el Observatorio nacional de las telecomunicaciones y de la SI (ONTSI), las tendencias del Sector TIC a nivel mundial han registrado un crecimiento del 2,4 por ciento en 2014<sup>43</sup>, siendo los países BRIC (Brasil, Rusia, India y China), con un incremento del 8,4 por ciento, los que registran el segundo mejor crecimiento.

De entre las categorías más significativas englobadas en el sector TIC, destacan los crecimientos que experimentan las categorías de Tecnologías de la Información (TI) y Servicios de Telecomunicaciones. En el primer caso, el subsector TI registró respecto a 2013 un crecimiento anual del 4,6 por ciento. Por regiones, destaca América Latina como aquella que registrará una mejor evolución para el período 2014-2019, estimando un crecimiento anual del 4,5 por ciento en estos años. En el segundo caso, aunque los Servicios de Telecomunicaciones registraron un descenso del 0,4 por ciento mundial respecto al año anterior, la primera vez que experimenta un crecimiento negativo en la presente década, principalmente arrastrado por los resultados del subsector en Estados Unidos y Europa, la situación es bien distinta en los países en desarrollo. En el caso de los BRIC, el crecimiento alcanzó el 7,1 por ciento respecto a 2013, y para la región de América Latina en su conjunto el crecimiento registrado fue del 5,6 por ciento. Para todo este subsector, el crecimiento anual esperado entre 2014-2019 se estima que se sitúe en el 1,6 por ciento anual.

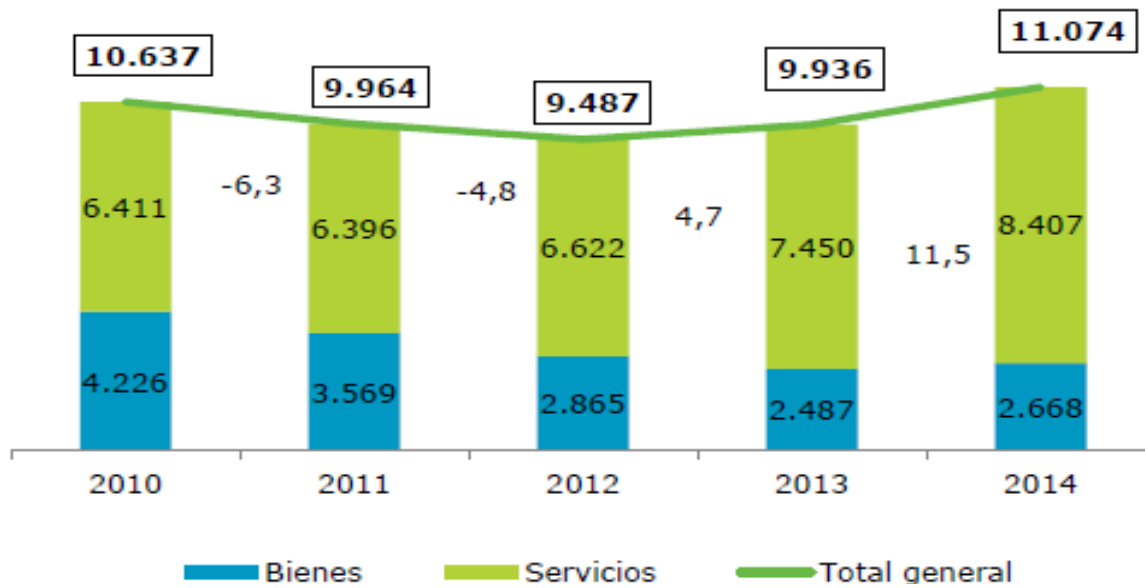
Por lo tanto, con la información de datos registrados en el citado informe anual, y con las previsiones de crecimiento para los próximos 3 años, se observa que existe un importante atractivo en la IED en el sector de las TIC, figurando América Latina como destino destacado entre los países en desarrollo. A nivel nacional, el comportamiento del sector TIC en los flujos de comercio y de inversión español es también muy significativo.

Entrando en el detalle de lo que supone este sector para la economía española, las exportaciones nacionales de bienes y servicios TIC representan un 3,3 por ciento del total de las exportaciones españolas, experimentando un ligero incremento respecto a la proporción que representaban en 2011, 2012 y 2013, donde la componente servicios supone algo más del 30 por ciento de la composición total del sector, como se muestra en la figura 10.

---

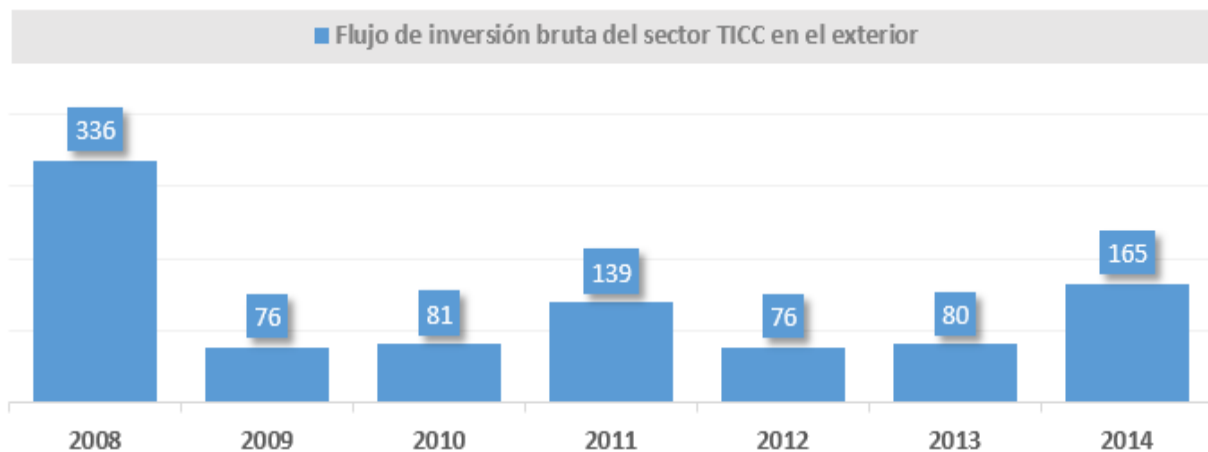
<sup>42</sup> “Informe Anual del Sector TIC y de los Contenidos en España 2015”, *Observatorio nacional de las telecomunicaciones y de la SI (ONTSI)*, 2015.

<sup>43</sup> Para la información de tendencias y estado del sector TIC a nivel mundial, el informe del ONTSI toma como referencia los datos publicados por la consultora IDC en su informe Black Book.

**Figura 9. Exportaciones de bienes y servicios TIC (En millones de euros)**


Fuente: ONTSI a partir de AEAT y BdE, 2015.

Sin embargo, a nivel de flujos de inversión, la IED de España en el exterior ha registrado en 2014 un valor de 165 millones de euros, lo que supone un crecimiento de más del 100 por ciento respecto a los datos de 2013, cuando se alcanzaron 80 millones de euros de inversión. En el período 2008-2014, que se muestra en la figura 11, se aprecia que la inversión del sector TICC (TIC y Contenidos) en el exterior ha pasado de representar el 0,2 por ciento al 0,7 por ciento del total de la inversión española en el exterior, lo que demuestra que el sector está experimentando crecimientos positivos importantes en los últimos años, posicionándose como un sector de referencia tanto para el comercio como para los flujos de inversión internacional.

**Figura 10. Flujo de inversión bruta del sector TICC de España en el exterior (En millones de euros)**


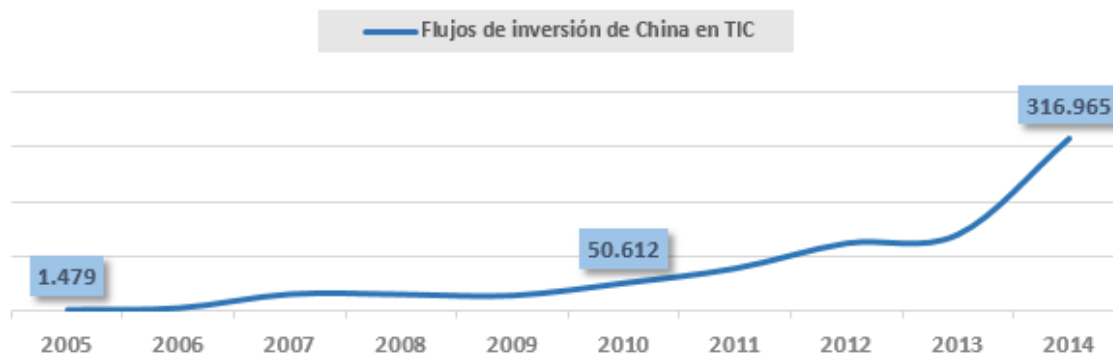
Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Estado de Comercio. Registro de Inversiones Exteriores.

En esta misma línea de incremento en los flujos de inversión en el exterior en el sector de las TICC se sitúan los datos de la IED de China en este entorno, principalmente motivada por las iniciativas lanzadas en el ámbito del Plan de Cooperación China- CELAC que han desplazado la IED de China desde los sectores más tradicionales, centrada en las industrias extractivas y



los centros de fabricación, hacia otros sectores empresariales en las cadenas globales de valor, como son las tecnologías de la información, las telecomunicaciones y la banca. Esto no sólo ha permitido la diversificación de la inversión en la región, sino que se produce un proceso de reevaluación de los vínculos financieros con las principales economías de América Latina. Según muestra la figura 12, la progresión de la IED de China en la categoría de Transmisión de información y Servicios informáticos y software ha registrado un crecimiento muy significativo en la última década, llegando a multiplicarse por algo más de 6 la inversión destinada a esta categoría en los últimos 5 años.

**Figura 11. Flujo de inversión de China en TIC (En 10.000 dólares)**



Fuente: Elaboración propia con datos del National Bureau of China (NBS), varios años.

La participación de las empresas de telecomunicaciones chinas en la región latinoamericana ha sido uno de los grandes aportes de la inversión en esta categoría. Entre las multinacionales chinas que destacan en este sector se encuentra la participación de Huawei y ZTE como sus dos máximos representantes, además de otras empresas como Shanghai Alcatel Bell y Datang. De todas ellas, Huawei es la multinacional que mayor participación tiene en el ámbito de las infraestructuras de telecomunicaciones en la región, acaparando una cuota considerable en los principales mercados de América Latina. De hecho, las empresas de telecomunicaciones chinas, que inicialmente apuntaron a grandes mercados como México, Brasil y Argentina, participan ahora en Venezuela, Ecuador, Bolivia, Nicaragua y Cuba, ofreciendo servicios que abarcan desde móviles a módems<sup>44</sup>.

Desde la vertiente española, el modelo de triangulación empresarial en el ámbito de las telecomunicaciones cuenta ya con un caso de éxito destacado, protagonizado por la experiencia triangular liderada por la operadora española de telecomunicaciones Telefónica en la labor de favorecer la entrada en estos mercados a los fabricantes de componentes chinos Huawei<sup>45</sup> y ZTE<sup>46</sup> para la producción de los dispositivos y equipos de telecomunicaciones que sustentan las operaciones de Telefónica en la región.

Al reforzar los vínculos empresariales entre las empresas de España y de China la relación es mucho más dinámica, y las oportunidades de colaboración son más abundantes. De ahí que en esta visión triangular de proyectos de cooperación, el modelo también favorece la atracción de inversiones de empresas chinas en territorio español. Producto de la amplia

<sup>44</sup> Véase OECD/CEPAL/CAF, *op. cit.*, pp 169.

<sup>45</sup> “Telefónica y Huawei impulsarán servicios de Hogar Digital en América Latina”, *Xinhua*, 25 de febrero de 2016.

<sup>46</sup> “Telefónica establece una alianza tecnológica con ZTE”, *Cincodías*, 28 de agosto de 2015.



relación establecida entre Telefónica y el fabricante de componentes chino Huawei con los proyectos desplegados en América Latina se estableció ya hace unos años un acuerdo de colaboración en España entre ambas compañías<sup>47</sup>. En este contexto se llevó a cabo el desarrollo de una plataforma tecnológica de servicios de telecomunicaciones que se instaló en 13 países de América Latina con la gestión centralizada en el Parque Tecnológico de Andalucía, con una inversión de 10 millones de euros. Este caso, sin duda, se considera un magnífico ejemplo de las posibilidades de triangulación entre España, China y América Latina.

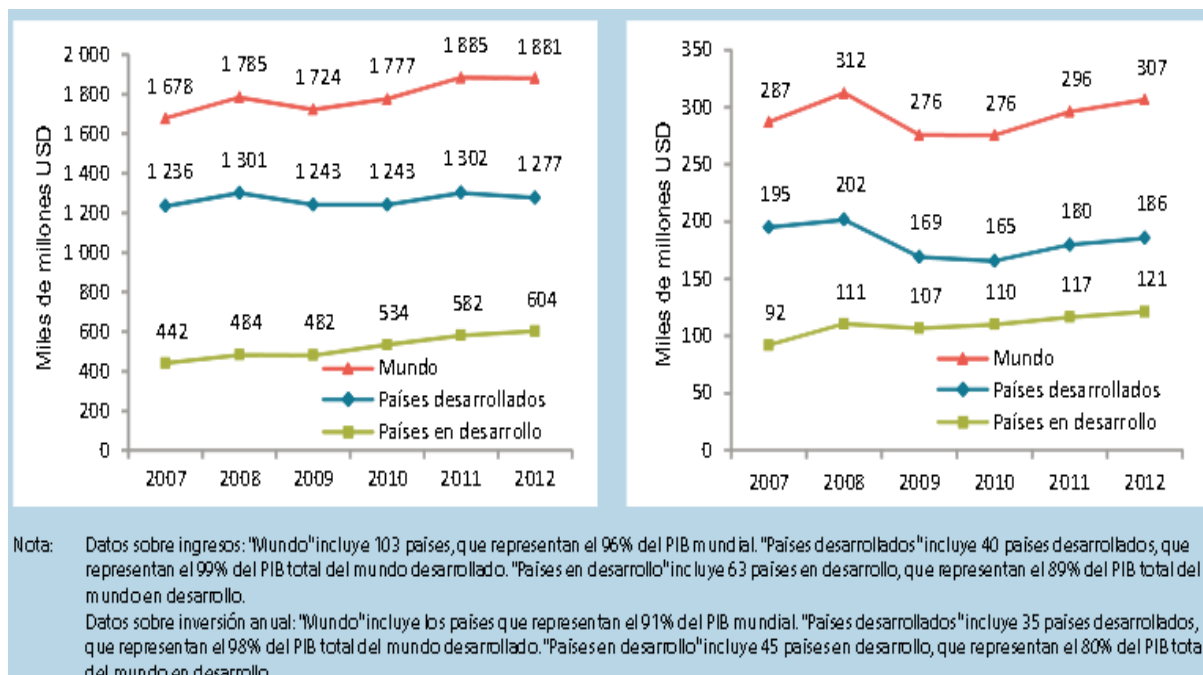
El despliegue de este tipo de iniciativas entre multinacionales del sector de distintos países se ve favorecido porque, en términos generales, el mercado de las telecomunicaciones mundial goza de un gran atractivo para la inversión extranjera por estar íntimamente relacionado con el desarrollo del sector de las Tecnologías de la Información (TIC), cuyo desarrollo en el siglo XXI está alcanzando a un número mayor de países en desarrollo. De hecho, según los datos que facilita la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) en su informe anual "Medición de la Sociedad de la Información"<sup>48</sup>, Measuring the Information Society (MIS) en sus siglas en inglés, en la actualidad más de 3.200 millones de personas están conectadas, lo que representa el 43,4 por ciento de la población mundial. El espectacular desarrollo que están registrando las TIC a todos los niveles en todo el mundo está asociado al despliegue de la era digital que estamos viviendo, haciendo que sea el sector de las telecomunicaciones uno de los más dinámicos a nivel mundial y sobre el que mejor se puede plantear asociaciones triangulares entre empresas de diferentes polos.

De manera especial, en los países y regiones en vías de desarrollo, como son América Latina y China, la mejora en el acceso a las TIC repercute directamente sobre el nivel de desarrollo de sus infraestructuras. Por este motivo, las iniciativas de inversión del gobierno chino están también orientadas a dinamizar la inversión en las telecomunicaciones como medio para alcanzar mejoras significativas en el desarrollo de las infraestructuras. De hecho, como se muestra en la figura 13, los países en vías de desarrollo son los únicos donde se ha seguido registrando un nivel de inversión creciente por parte de las principales empresas de telecomunicaciones mundiales, manteniendo el mismo comportamiento los ingresos obtenidos en este sector. Las cifras del sector muestran que los ingresos por telecomunicaciones a nivel mundial se situaron en 2012 en los 1,88 mil millones de dólares, el 2,7 por ciento del PIB mundial, gracias a la aportación de los países en desarrollo que crecieron un 4 por ciento interanual, hasta alcanzar los 604.000 millones de dólares, es decir, el 35 por ciento de los ingresos de las telecomunicaciones mundiales. El comportamiento entre los países desarrollados fue, sin embargo, más desfavorable, al experimentar crecimiento negativo, aportando 1,27 mil millones de dólares.

<sup>47</sup> "Huawei inaugura un Centro Global de Asistencia Técnica en Málaga", *Sala de Prensa Telefónica*, 13 de mayo de 2008.

<sup>48</sup> "Measuring the Information Society Report 2015", *International Telecommunication Union*, 2015.

**Figura 12. Ingresos generados por las telecomunicaciones (izquierda) e inversión anual de los operadores de telecomunicaciones (derecha), en el mundo y por nivel de desarrollo, 2007-2012 (En miles de millones de dólares)**



Fuente: MIS 2014, UIT.

En este contexto, los países en desarrollo no sólo protagonizan el crecimiento en ingresos, sino que suponen además el 40 por ciento de la inversión anual de los operadores de telecomunicaciones (121.000 millones de dólares), que en 2012 alcanzó los 307.000 millones de dólares, creciendo un 4 por ciento respecto al año anterior. Por tanto, no es de extrañar que los países en desarrollo sean destinos cada vez más atractivos para la IED en el sector de las telecomunicaciones y que entre los 20 mercados de telecomunicaciones más importantes a nivel mundial por ingresos de servicios de telecomunicaciones figuren nueve mercados de países emergentes o en desarrollo, como Brasil, China, India y México.

Estos datos vienen a identificar el sector de las telecomunicaciones como uno de los ámbitos prioritarios donde establecer cooperaciones triangulares, ya sea a través de la asociación con empresas proveedores de sistemas y equipos de telecomunicaciones, como con organismos y operadoras de otros países con los que establecer proyectos conjuntos de cooperación en las tres vertientes. En el primer caso, y como se ha comentado anteriormente, la multinacional Telefónica lleva ya años desarrollando un modelo triangular con los fabricantes de componentes de telecomunicaciones chinos ZTE y Huawei en el que incluso se llega a adaptar el producto a las expectativas del cliente, generando así un proceso de innovación tecnológica más dinámico. En este ámbito es donde se desarrollan las iniciativas triangulares entre España, China y América Latina, siendo uno de los primeros proyectos la comercialización en 2010 en doce países donde opera Telefónica en América Latina de terminales ZTE con marca Movistar fabricados en China<sup>49</sup>.

Dentro del ámbito de las telecomunicaciones, está irrumpiendo con fuerza en los últimos años lo que ha venido a denominarse como la Internet de las cosas (IoT, por sus siglas en inglés, *Internet of Things*). Como parte de este marco de interrelación con la tecnología, los

<sup>49</sup> "Elegimos a la compañía china ZTE para fabricar teléfonos marca Movistar para Latinoamérica", *Sala de Prensa Telefónica*, 18 de febrero de 2010.

objetos físicos y los dispositivos que cuenten con una conectividad a Internet forman una infraestructura mundial de comunicación entre ellos. De modo que la IoT supone una evolución desde una primera etapa del desarrollo de las Tecnologías de la Información donde la comunicación entre individuos y grupos de personas se realizaba a través de plataformas conectadas a Internet, a la situación actual donde la Internet de las cosas añade la posibilidad de que se establezca la comunicación entre persona a máquina y máquina a máquina (M2M), sin intervención humana. En este salto tecnológico que supone la IoT aplicado al ámbito empresarial se pueden encontrar también múltiples aplicaciones para establecer modelos de cooperación en clave triangular como la herramienta que facilite que las multinacionales de los tres polos encuentren en este nuevo espacio tecnológico la posibilidad de asociarse con éxito.

Según los datos publicados en el informe sobre el estado de las TIC de la UIT, se estima que en la actualidad más del 50 por ciento de la actividad de la IoT se centra en la manufactura, el transporte, las ciudades inteligentes y las aplicaciones para el consumidor. No obstante, se espera que gracias al dinámico ritmo de progreso de la IoT las aplicaciones futuras serán múltiples y estarán destinadas a cubrir las necesidades de un amplio número de sectores, como los que se proponen y muestran en la figura 14.

**Figura 13. Sectores en los que IoT puede desempeñar una función de impulso al desarrollo**



Fuente: MIS 2015, UIT.

En el ámbito de la IoT, la operadora española Telefónica ya ha realizado avances muy significativos en el ámbito de establecer modelos de asociación en clave triangular para



obtener los mejores entornos de cooperación. De hecho, aplicando la nueva era de innovación en el sector de las telecomunicaciones que proporciona la IoT, Telefónica ha desarrollado *Thinking Things*<sup>50</sup>, una solución comercial liderada por Telefónica I+D que proporciona una plataforma que conecta fácilmente todos los dispositivos a Internet. De este modo, se establece un nuevo canal de comunicación con todos los elementos que se necesitan para crear nuevas soluciones de Internet de las Cosas, que incluye la conectividad de los dispositivos, la interface para interactuar con los módulos y el propio desarrollo de APIs de programación disponibles para interactuar con todo el sistema. De este modo, la plataforma de la Internet de las Cosas<sup>51</sup> puesta en marcha por Telefónica brinda a usuarios o empresas la posibilidad de desarrollar soluciones a problemas concretos que, aplicado a un entorno de modelo triangular, podría significar comportarse como el socio tecnológico que la IED China necesita para conseguir el desarrollo de la infraestructura con soluciones específicas y concretas en el despliegue de los proyectos de cooperación que tiene planteados realizar en los próximos cinco años en las principales regiones de América Latina.

De hecho, en el ámbito triangular de España con China, Telefónica ya ha puesto en marcha proyectos de cooperación de la Internet de las Cosas con China Unicom, una de las principales operadoras chinas con quien mantiene una alianza estratégica desde 2005, y con Tsinghua Technology and Innovation (THTI), nombre con el que se conoce a la plataforma tecnológica de la Universidad de Tsinghua<sup>52</sup>. Durante la presentación en el Mobile World Congress en Barcelona en marzo de 2015, el programa de innovación abierta de Telefónica, conocido como Telefónica Open Future, presentaba este acuerdo de colaboración con dos socios chinos dentro del ámbito del ecosistema de emprendimiento internacional. El objetivo que se plantea es que gracias a la alianza entre Telefónica, China Unicom y THTI se puedan acelerar 10 proyectos aprovechando la sinergia existente entre todos los socios, que suman más de 791 millones de clientes y operan en una red de apoyo al emprendimiento que se extiende por China, Europa y América Latina. Con ello, los proyectos de las *startup* de las tres regiones gozarán del respaldo y del impulso necesario en cuestión de recursos y financiación, además de contar con el apoyo de la red de clientes y el *networking* de las tres compañías, teniendo a su disposición un espacio de trabajo garantizado en los tres centros desarrollados específicamente en Madrid, Beijing y Shanghai.

En otro orden de cuestiones relacionadas con el sector de las telecomunicaciones, según la previsión que maneja CISCO en su informe Visual Networking Index (VNI): Global

---

<sup>50</sup> Esta iniciativa *Thinking Things* fue presentada por Telefónica en octubre de 2014. *Internet de las Cosas*, en <http://www.thinkingthings.telefonica.com/>.

<sup>51</sup> Durante el año 2015 la Fundación Telefónica puso en marcha un ciclo de jornadas denominadas “Vivir en un mar de datos. Big Data: Internet de las Cosas y las personas” que contó con la participación de importantes ponentes en la materia y que mostraba las aplicaciones y el uso que pueden realizar las grandes corporaciones empresariales en este ámbito, centrado principalmente en el entorno de la salud, el deporte y el marketing. “Big Data, Internet de las Cosas y sus aplicaciones prácticas”, *Fundación Telefónica*, 2015.

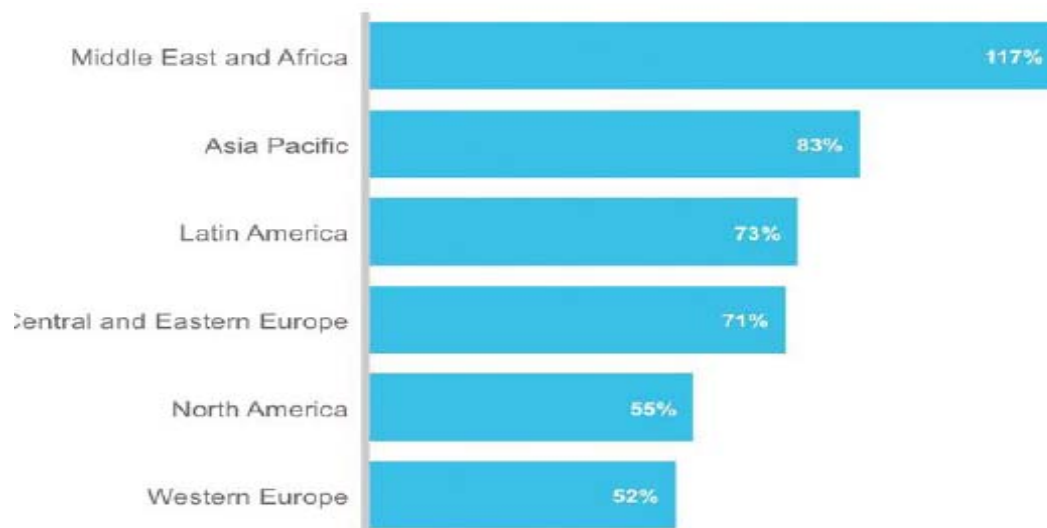
<sup>52</sup> Con esta iniciativa se fortalece y se da un paso más en la alianza establecida entre Telefónica, China Unicom y THTI desde que en junio de 2014 firmaran un acuerdo para impulsar una plataforma global de innovación abierta compartiendo sus fuentes de financiación y recursos. Según se establece en las condiciones generales, toda *startup* seleccionada disfrutará de un programa a medida enfocado a la aceleración y desarrollo de su negocio, en función de su grado de madurez y su potencial. Los programas incluirán la creación de espacios de apoyo en nuevos mercados, implementación de pilotos en las unidades de I+D de las compañías, acceso privilegiado a financiación y a una amplia red de *networking*, entre otros servicios. “Telefónica Open Future, China Unicom y THTI lanzan una convocatoria global para acelerar startups del Internet de las Cosas”, *Oficina de Prensa de Telefónica*, 3 de marzo de 2015.





Mobile Data Traffic Forecast Update<sup>53</sup>, el crecimiento del tráfico total de datos es muy significativo (del 74 por ciento en 2015), lo que aumenta las posibilidades de incorporar aplicaciones en red en sistemas globales. La incorporación de las nuevas tecnologías en los países menos desarrollados repercute directamente en un fuerte crecimiento de la penetración y el uso que se hace de la tecnología en esas regiones. En el caso del tráfico de datos móviles, según los datos que maneja este informe y que se muestran en la figura 15, las regiones de Asia Pacífico y América Latina ocupan el segundo y tercer puesto entre las de mayor crecimiento, alcanzando un incremento del 83 por ciento y el 73 por ciento, respectivamente.

**Figura 14. Crecimiento del tráfico móvil de datos, 2015**



Fuente: Cisco VNI Mobile, 2016.

Según este mismo estudio, la previsión de CISCO es que para 2020 el crecimiento de consumo de tráfico de datos móviles se multiplique por 8, lo que da muestra de las oportunidades que se plantean para que los fabricantes de equipos y las propias operadoras mundiales desarrollen iniciativas de cooperación en clave triangular. Desglosada esta previsión de crecimiento por región, Asia-Pacífico lidera la clasificación representando un 45 por ciento del total de exabytes consumidos por mes, donde la región de América Latina supone el 7 por ciento del consumo mensual y Europa el 14 por ciento.

En este escenario de previsión de crecimiento del sector de las TIC y las telecomunicaciones a nivel mundial, la operadora de telecomunicaciones Telefónica es posiblemente la mejor situada para conectar en clave triangular el polo asiático con el desarrollo en proyectos en tecnología que se están desplegando en la región de América Latina. La posición envidiable de la que goza la experiencia en internacionalización de muchas décadas de la operadora española en las principales regiones de América Latina y el nivel de compromiso y desarrollo llevado a cabo en la región, posiciona a Telefónica<sup>54</sup> como

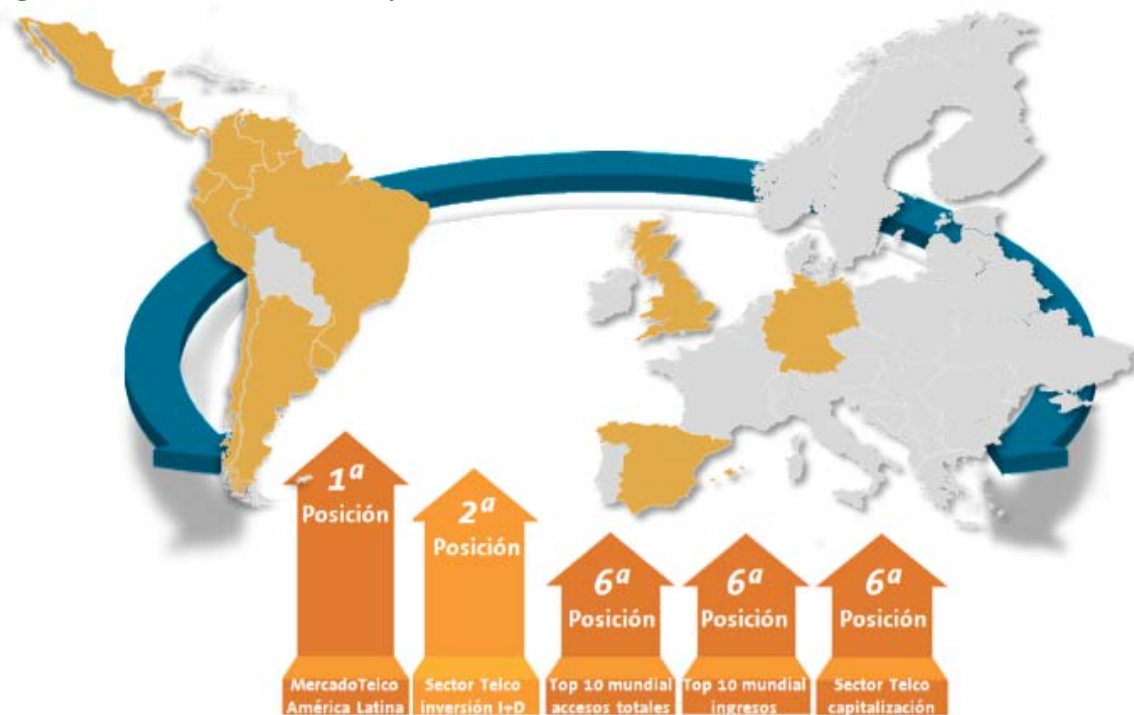
<sup>53</sup> “Cisco Visual Networking Index: Global Mobile Data Traffic Forecast Update, 2015-2020 White Paper”, Cisco, 1 de febrero de 2016.

<sup>54</sup> En el proceso de internacionalización llevado a cabo por la compañía desde 1989 hasta abril de 2015, la huella geográfica se expande por 21 países, habiéndose multiplicado los clientes por 28 en este tiempo hasta alcanzar la cifra de 341 millones, donde el 70 por ciento de los clientes pertenecen a la región de América Latina mientras el 30 por ciento restante están registrados en territorio europeo. Respecto a la distribución geográfica, Telefónica cuenta en América Latina con un mercado de 227,2 millones de accesos repartidos por los mercados de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Puerto Rico, Uruguay y Venezuela. En la componente europea, Telefónica ha alcanzado también metas

el mejor *partner* en la estrategia de establecer un modelo de triangulación empresarial, como así han demostrado sus acuerdos de colaboración con los fabricantes ZTE y Huawei, y la alianza estratégica establecida desde 2005 con la operadora China Unicom, considerada un caso de éxito en este sector.

Por otra parte, el buen posicionamiento que ostenta la operadora española en el sector de las telecomunicaciones a nivel mundial y en el desarrollo de las TIC y de la innovación posibilita que la multinacional española lidere algunas de las clasificaciones más importantes en estos ámbitos, como se muestra en la figura 16. Estos datos muestran que Telefónica es líder en los mercados de telecomunicaciones de habla hispana y portuguesa, además de ser el líder europeo en el ranking mundial del sector telco por inversión en I+D (1.046 millones de euros), en una clasificación que lidera la operadora japonesa NTT (1.717 millones de euros) y la americana AT&T (1.079 millones de euros)<sup>55</sup>.

**Figura 15. Datos financieros y de mercado de Telefónica, 2014**



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa.

muy importantes al ganar presencia en mercados muy maduros y competitivos, abarcando los mercados de Alemania (47,7 millones de accesos) y Reino Unido (24,7 millones de accesos) que, junto con España (41,2 millones de accesos), supone un mercado de 113,6 millones de accesos. A nivel de ingresos, el comportamiento de América Latina a pesar de las crecientes incertidumbres en la situación económica de la región registra un crecimiento de dos dígitos (10,1 por ciento), según los datos publicados en la presentación de resultados de enero-diciembre 2015. Esta base de clientes supone para Telefónica posicionarse en la 6ª posición en el Top 10 mundial por accesos totales, clasificación que lidera la operadora China Mobile (806,6 millones de accesos), seguida de Vodafone, China Unicom, China Telecom y América Móvil, con los datos publicados por las compañías a diciembre de 2014.#

<sup>55</sup> “2014 EU Industrial R&D Scoreboard”, *Comisión Europea*, 4 de diciembre de 2014.



#### **4.4 El sector bancario: una de las grandes apuestas por la triangulación con China y América Latina**

Entre los sectores donde la aplicación de la triangulación en clave empresarial también tiene una aplicación directa en la conexión de los polos de España, China y América Latina se encuentra el de los servicios financieros.

Por parte de la vertiente española y de América Latina, esta conexión ya está ampliamente desarrollada y se encuentra en un proceso de madurez de los negocios que las grandes corporaciones financieras españolas han desarrollado en sus procesos de internacionalización en las principales economías de la región latinoamericana.

De hecho, ya se cuenta con un caso de éxito en la aplicación del modelo triangular en el sector bancario protagonizado por la entidad española BBVA que iniciaba su fase de globalización hacia los mercados asiáticos en 2006 con la adquisición del capital del banco chino CITIC Bank, llegando a alcanzar una participación del 15 por ciento en 2009, lo que suponía una inversión total del BBVA en China de 3.000 millones de euros. La operación llevada a cabo por BBVA es la mayor realizada hasta la fecha por un banco español en China y uno de los mejores ejemplos de triangulación, en el cual un operador, mediante su franquicia latinoamericana y su despliegue en China, se convierte en un intermediario entre China y el continente europeo<sup>56</sup>.

Por ello, la estrategia de triangulación llevada a cabo por la entidad BBVA como puente entre China y América Latina<sup>57</sup> puede tomarse como referencia para la internacionalización de otras entidades españolas que quieran realizar su expansión hacia el mercado chino. Entre los mecanismos desarrollados por la entidad española para establecer con éxito el modelo en clave triangular figura, en primer lugar, la decisión de la entidad de favorecer los servicios financieros en yuanes para los clientes corporativos de América Latina que buscaran hacer negocios en China. En segundo lugar, la entidad española se consolidó en la función de asesor con las entidades chinas que quisieran comenzar procesos de internacionalización en base a la experiencia del BBVA en dicho continente. Por tanto, estas dos acciones permitieron que se pudiera alcanzar una vinculación triangular entre los polos, al conseguir la entidad española acuerdos con bancos chinos para financiar proyectos en América Latina. Con esta estrategia, el BBVA ponía en valor su posición en la región para entrar en el mercado asiático, particularmente en China, y una vez allí, seguir utilizando el valor de la compañía para ser el socio de referencia de las empresas chinas que quieran hacer negocios en Europa y América Latina.

Además, una de las etapas más emblemáticas del BBVA en su proceso de globalización ha sido su experiencia en los mercados asiáticos, operación considerada de inversión estratégica por la trascendencia de formar parte activa del sector bancario chino y por las importantes posibilidades de desarrollo y de expansión en la región. En una primera fase, iniciada en 2006, se llevó a cabo la opción de compra de una pequeña adquisición del capital de la entidad china CITIC Bank (CNCB), participación que llegaría a alcanzar el 15 por ciento en 2009, con lo que la inversión del BBVA en China ascendía a 3.000 millones de

<sup>56</sup> Sin embargo, con posterioridad el banco español tendría que reducir la participación en la entidad china como medida para mejorar la solvencia financiera por los efectos de la crisis, causando una gran ralentización al proceso de expansión por Asia. Romani, M. y Verbo, M.L.: "BBVA vende el 5,1% de CITIC con minusvalías de 120 millones pero mejora la solvencia", *Expansion*, 17 de octubre de 2013.

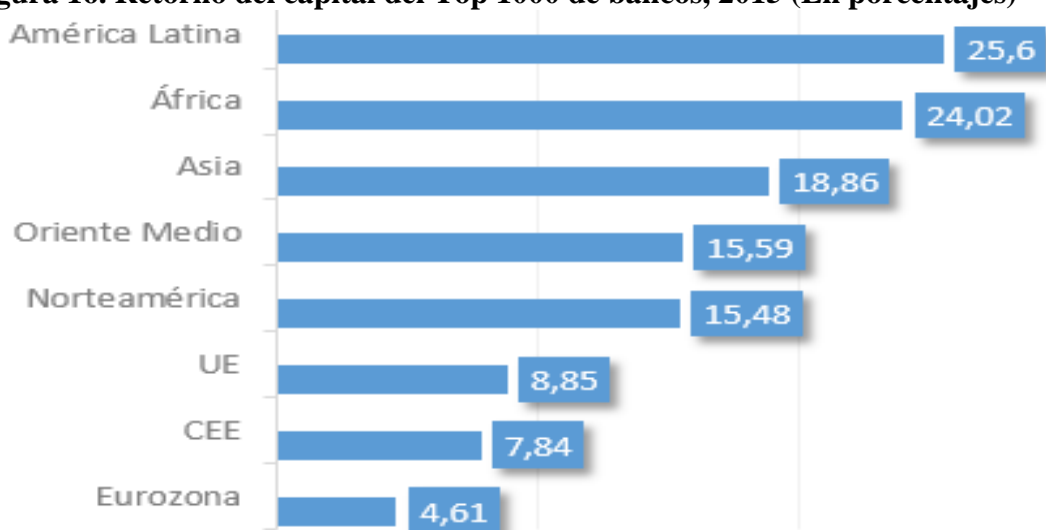
<sup>57</sup> "Los grandes bancos españoles aprovechan su fuerza en América Latina para abrirse hueco en China", *Universia Knowledge@Wharton*, 4 de mayo de 2011.



euros. Sin embargo, con posterioridad el banco español tendría que reducir la participación en la entidad china como medida para mejorar la solvencia financiera por los efectos de la crisis, causando una gran ralentización al proceso de expansión por Asia.

Para valorar la rentabilidad de aplicar un modelo de triangulación empresarial como el anteriormente descrito, es necesario que tanto la región resulte atractiva a la IED en el sector en el que se quiera aplicar, además de que los beneficios reportados en estas zonas sean lo suficientemente importantes como para mantener el compromiso de las multinacionales extranjeras en su inversión en la región. En el caso del sector financiero, la revista especializada en banca internacional *The Banker*, propiedad del grupo Financial Times, publica anualmente información de la élite de los mejores bancos mundiales en su informe *The Banker Top 1000 World Banks 2015*<sup>58</sup> donde destaca América Latina y China en el Top 3 de la clasificación de retorno del capital por región en el primer y tercer puesto, atesorando el 25,6 por ciento y el 18,86 por ciento, respectivamente, como se muestra en la figura 17. Destaca, asimismo, que las regiones asociadas a Europa se posicionan en los últimos lugares de la clasificación, lo que da muestra del dinamismo del sector financiero en los países en vías de desarrollo. El buen posicionamiento de los bancos chinos en los últimos años ha repercutido en que cada vez sean más las entidades asiáticas que se posicionan entre los primeros puestos en la clasificación mundial de los 1000 mejores bancos, escalando posiciones año a año<sup>59</sup>.

**Figura 16. Retorno del capital del Top 1000 de bancos, 2015 (En porcentajes)**



Fuente: Elaboración propia con datos de TheBanker.com, 2015.

Existe una clara vinculación entre la apuesta por América Latina de los bancos españoles BBVA y Banco Santander, y su incorporación a la élite de grandes bancos internacionales, lo que reporta grandes reconocimientos a nivel mundial, cuestión que también se ve ampliamente favorecida por los procesos de internacionalización en otras regiones iniciados por ambas entidades españolas. La estrategia de ampliar la huella geográfica operativa a otras regiones fuera del ámbito natural de desarrollo ha sido la cuestión principal por la que tanto Banco Santander como BBVA han podido afrontar mejor los cambios que ha

<sup>58</sup> “The Banker Top 1000 World Banks ranking”, *TheBanker*, 29 de junio de 2015.

<sup>59</sup> En la clasificación del Top 1000 World Bank Ranking 2015, el Top 10 está formado por cuatro entidades de China, cuatro de Estados Unidos, una de Reino Unido que ocupa el noveno puesto, cerrando la clasificación una entidad japonesa en un grupo de élite liderado por el banco chino ICBC.



experimentado la economía mundial por efectos de la crisis mundial de 2008. Gracias al buen rendimiento de los negocios en estas entidades, The Banker ha situado a la entidad española Banco Santander<sup>60</sup> en la decimocuarta posición entre el Top 50 de bancos del Top 1000 World Banks 2014<sup>61</sup>, manteniendo su posición respecto al anterior. Para encontrar al siguiente banco español en la clasificación mundial debemos irnos hasta la posición 26 para encontrar al BBVA<sup>62</sup>, que mejora cinco posiciones respecto a la anterior clasificación.

Otra inversión destacada de esta etapa también en la categoría de servicios financieros es la realizada por la entidad La Caixa<sup>63</sup>, uno de los diez bancos con mayor capitalización bursátil de la Zona Euro, que en 2012 poseía una participación del 17,1 por ciento en The Bank of East Asia (BEA), quinto mayor banco por activos y el mayor banco local independiente de Hong Kong con presencia en China continental. Fruto de esta asociación, surge la iniciativa de crear en 2012 una *joint-venture* con la entidad china para promover la financiación de compra de automóviles en China, facilitando a los consumidores chinos la adquisición de vehículos. Casos como los expuestos dan muestra de la gran apuesta por los servicios financieros en la participación sectorial de la inversión de España en China, que pasa, de hecho, de suponer el 16,5 por ciento en 2008, a alcanzar una participación del 34,9 por ciento en 2012, la categoría más importante con diferencia.

Los ejemplos aquí expuestos muestran el potencial del sector financiero en la dimensión de establecer un modelo de triangulación empresarial entre España, China y América Latina. Y debe ser en esta misma línea de visión triangular cómo se afronten las estrategias de internacionalización de los principales bancos españoles, agrupando sus capacidades de negocio en América Latina con los intereses de las entidades chinas en la región latinoamericana, posibilitando a su vez que las financieras multilaterales den el salto hacia el mercado chino.

## **5. Conclusiones**

Una vez que España goza de una buena relación diplomática con América Latina y China, que favorece la interacción entre sus empresas, el objetivo es encontrar aquellas categorías de la distribución sectorial de cada región que mejor se complementen para establecer a través de esos ejes una relación de triangulación empresarial de éxito. Por ello, si España aprovecha la posición de privilegio respecto al resto de economías europeas, el gigante asiático podría estar interesado en el apoyo de España en América Latina. En este sentido, el análisis de complementariedad entre pares aporta una visión de los nichos de mercado más idóneos para abordar la triangulación entre empresas de España, China y América Latina, y muestra las mejores bazas para orientar el liderazgo de las multinacionales españolas en el ámbito de la triangulación.

<sup>60</sup> Además de incorporar al Banco Santander en el Top 50 de bancos, *The Banker* otorgó a la entidad española Santander Private Banking en 2015 el distintivo de “Mejor Banco Privado” 2015 en América Latina por tercer año consecutivo, y “Mejor Banco Privado” en Portugal por primera vez. “Santander Private Banking, elegido ‘Mejor Banco Privado 2015’ en Latinoamérica y Portugal por la revista The Banker”, *Sala de Comunicación Santander*, 3 de noviembre de 2015.

<sup>61</sup> “Top 50 Banks in Top 1000 World Banks 2014”, *The Banker*, 2014.

<sup>62</sup> En el caso de la entidad BBVA, la revista *The Banker* le otorgaba el premio de “Mejor Banco del Año” 2015 en España, México y América Latina, destacando para ello un reconocimiento al sostenido crecimiento de BBVA, a su permanente innovación y al proceso de transformación que adelanta la entidad para liderar la banca digital, principalmente por los índices de crecimiento, solidez y rentabilidad presentados en Chile, Colombia, México y Perú, países que integran la Alianza del Pacífico. “El BBVA es elegido como la mejor entidad bancaria de América Latina”, *Expansión*, 2 de diciembre de 2015.

<sup>63</sup> “La Caixa hace de puente entre China y España”, *El Mundo*, 7 de diciembre de 2008.





Además, deben ser las multinacionales españolas las que lideren y tomen la iniciativa en los proyectos de cooperación que se enmarquen en modelos de triangulación empresarial, dando respuesta a las iniciativas de inversión que lleven a cabo las empresas chinas en las diferentes regiones de América Latina en materia de infraestructuras y energía. La experiencia que atesoran las empresas españolas en el sector servicios en la región latinoamericana corresponde a un largo proceso de internacionalización de la economía española en esta región que comenzó a despuntar de forma significativa a comienzos de la década de los 90 del siglo pasado.

Como se ha mostrado, los sectores de las energías renovables, las telecomunicaciones y los servicios financieros son ejemplos de ámbitos de cooperación en clave triangular donde ya se han desplegado experiencias de éxito conectando los polos de España, China y América Latina. No obstante, aunque los resultados están siendo muy satisfactorios para las multinacionales que están incorporando este tipo de iniciativas triangulares en sus estrategias de desarrollo de negocio, todavía no son muchas las empresas que se han lanzado a incorporar, en primer lugar, la componente asiática y, en segundo lugar, la componente triangular. De ahí que la revisión de los ejemplos aquí mostrados debe servir para que muchas otras empresas apliquen el mapa de complementariedad sectorial para identificar el nicho de mercado sobre el que mejor poder implantar y desarrollar iniciativas de cooperación con China y América Latina incorporando el modelo de triangulación empresarial.

En el ejercicio de que las multinacionales españolas establezcan un modelo de triangulación empresarial con la componente china y latinoamericana, hay que destacar, principalmente, dos de los aspectos que en este esquema mejor posicionan a España respecto al resto de países europeos. En primer lugar, en el modelo triangular las multinacionales españolas pueden aportar su histórica relación lingüística y cultural con América Latina como una ventaja diferencial y competitiva muy importante. Y en segundo lugar, gracias a su amplia experiencia de internacionalización en la región, pueden diferenciarse como el mejor socio local que necesitan las empresas chinas en sus iniciativas de inversión en América Latina, al disponer del *know-how* y capacidad de gestión necesarios para la mejor consecución de los objetivos de negocio planteados.