

1-1-2017

## Proceso de internacionalización: caso Vogue en China

Angie Julieth Camargo Bolívar  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

María Paula Ramírez Gaitán  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Kelly Milena Rojas Hernández  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/negocios\\_relaciones](https://ciencia.lasalle.edu.co/negocios_relaciones)

---

### Citación recomendada

Camargo Bolívar, A. J., Ramírez Gaitán, M. P., & Rojas Hernández, K. M. (2017). Proceso de internacionalización: caso Vogue en China. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/negocios\\_relaciones/6](https://ciencia.lasalle.edu.co/negocios_relaciones/6)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Económicas y Sociales at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Negocios y Relaciones Internacionales by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

**PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN: CASO VOGUE EN CHINA**

**ANGIE JULIETH CAMARGO BOLÍVAR**

**MARÍA PAULA RAMÍREZ GAITÁN**

**KELLY MILENA ROJAS HERNÁNDEZ**

**TRABAJO DE GRADO**

**TUTOR**

**JULIO CÉSAR BOTERO**

**NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE**

**BOGOTÁ D.C**

**ABRIL DE 2017**

## TABLA DE CONTENIDO

Introducción .....	1
Justificación.....	5
Objetivos del proyecto .....	6
Pregunta de investigación.....	7
Hipótesis.....	7
Estado del Arte .....	7
Metodología .....	12
Capítulo 1: Marketing internacional y marketing global en la aproximación del concepto de internacionalización .....	14
Proceso de Internacionalización.....	17
Internacionalización desde la perspectiva económica.....	17
Internacionalización desde la perspectiva de proceso.....	19
Internacionalización desde la perspectiva de redes .....	22
Marketing internacional y Marketing global.....	24
Capítulo 2: Análisis PESTEL de China .....	29
Entorno político.....	29
Entorno económico .....	32
Entorno socio-cultural .....	35
Entorno tecnológico .....	37
Entorno ecológico .....	38
Entorno legal .....	39
Caso de estudio: Vogue China .....	41
Capítulo 3: Estrategias de internacionalización y de marketing adoptadas por Vogue China .....	48
Internacionalización desde la perspectiva económica.....	48
Internacionalización desde la perspectiva de proceso.....	50
Internacionalización desde la perspectiva de redes .....	51
Marketing internacional y Marketing global.....	53
Conclusiones .....	55
Referencias bibliográficas.....	61
Anexos.....	69

## Resumen

En el contexto actual, de un mundo globalizado e interconexión de las diferentes economías, muchas compañías optan por emprender procesos de internacionalización con un enfoque estratégico orientado al mercado mundial. Sin embargo, es necesario reconocer que cada país cuenta con un estilo de vida diferente, el cual es un determinante de los hábitos de consumo de su población. En ese sentido, todo proceso de internacionalización requiere que se tomen decisiones acertadas; resultado del estudio, análisis y entendimiento del entorno del país al que se ingresa.

Para tal fin, se analizó el proceso de internacionalización de una empresa que implementó una estrategia de *marketing global* en un país con un entorno diferente al nacional, como es el caso de la revista estadounidense Vogue y su ingreso a China. Se eligió Vogue debido a su reconocimiento internacional en la industria de la moda, posicionada como una marca global con presencia en 4 continentes. Siendo China el país escogido para analizar su proceso de internacionalización, es preciso determinar cuáles fueron los factores considerados para abarcar lo que se creería sería un mercado de difícil penetración como China. Se abordó dicho país debido a que su idiosincrasia, sistema político y legal inciden en gran medida en las operaciones y decisiones de las empresas y los consumidores.

Por esta razón, para establecer los factores que intervinieron en el entorno empresarial de Vogue se desarrolló un análisis PESTEL, con el propósito de entender, cómo el conocimiento de dicho entorno permitió a Vogue llevar a cabo un proceso de internacionalización en un país como China.

**Palabras clave:** Proceso de internacionalización, marketing internacional, marketing global, Vogue, China.

## **Abstract**

In the current context of a globalized world and due to the interconnection of economies, many companies choose to undertake internationalization processes with a strategic approach oriented to the global market. However, it is necessary to recognize that each country has a different lifestyle, which determines the consumption habits of its population. In that sense, an internationalization process requires that proper decisions are made; as a result of the study, analysis and understanding of the environment of the country to which a company is entered.

Therefore, it was analyzed the internationalization process of a company that implemented a global marketing strategy in a country with a different environment to the national, such as the US magazine Vogue and its entry to China. Vogue was chosen due its international recognition in the fashion industry, which has consolidated it as a global brand with presence in 4 continents. As China is the country chosen to analyze its internationalization process, it is necessary to determine which factors were considered to encompass what would be believed to be a market of difficult penetration such as China. The country was approached because its idiosyncrasy, political and legal system have a large impact on the operations and decisions of companies.

For this reason, a PESTEL analysis was developed to establish the factors that intervened in Vogue's business environment, in order to understand how the knowledge of this environment allowed Vogue to carry out an internationalization process in a country such as China.

**Key words:** Internationalization process, international marketing, global marketing, Vogue, China.

## Introducción

En la actualidad, el marketing representa un rol fundamental en las actividades desarrolladas por las empresas. La adopción de una estrategia de marketing efectiva permite que las compañías se posicionen de manera exitosa en el mercado. En ese sentido, los profesionales del mercadeo se esfuerzan por diferenciar y posicionar sus marcas en la mente del consumidor, lo que exige a las organizaciones desarrollar herramientas y estrategias para llevar a cabo su objetivo: relacionar un producto o servicio con el consumidor.

El marketing es un concepto que no se limita a publicidad, ventas y promoción de productos, este es un término mucho más amplio entendido por Philip Kotler y Gary Armstrong (2012) como “la administración de relaciones redituables con el cliente. La meta doble del marketing consiste en atraer a nuevos clientes prometiéndoles un valor superior y mantener y hacer crecer a los clientes actuales satisfaciendo sus necesidades” (p. 4). En consecuencia, el marketing debe ser entendido como la capacidad de *satisfacer las necesidades del cliente* y no simplemente como un concepto de venta masiva, esto se debe a que vender y promocionar son solo un par de los componentes de la gran cadena que en su conjunto representa el marketing, todas estas herramientas deben ser puestas juntas para satisfacer las necesidades y construir relaciones duraderas con los clientes.

Sin embargo, existen diferentes tipos de marketing que sustentan la orientación, planeación y decisiones que toma una compañía que desea emprender un proceso de internacionalización. Según Kotabe y Helsen (2001) el marketing se divide en: marketing nacional, marketing de exportación, marketing internacional, marketing multinacional y marketing global. Es necesario resaltar que existen otros tipos de marketing, pero bajo el marco de esta investigación, los citados anteriormente son los que sobresalen.

Ahora bien, en un mundo globalizado, las empresas le apuestan a sobrepasar fronteras e ingresar a nuevos mercados; proceso que requiere la evaluación de estrategias para posicionarse fuera del territorio nacional. Con la implementación de un proceso de internacionalización, las empresas aprovecharán toda su capacidad de producción, con el fin de lograr un mejor posicionamiento en el sector. Asimismo, dichas empresas tienen la posibilidad de participar en otros sectores, adquiriendo mayor competitividad al enfrentarse con contrincantes más

eficientes, logrando una diversificación del riesgo, y reconocimiento a nivel nacional e internacional. Durante este proceso las firmas pueden aplicar diferentes estrategias de internacionalización y de marketing según les convenga. Entre las estrategias de internacionalización están incluidas la estrategia de crecimiento, corporativa y la diversificación estratégica internacional, todas explicadas más adelante.

Respecto a las estrategias de marketing, algunas de las más utilizadas son la estrategia de marketing internacional y la estrategia de marketing global, dado que:

Uno de los principales dilemas de las organizaciones al salir a mercados extranjeros es decidir si les conviene adecuar sus ofertas a cada mercado para que armonicen con la satisfacción, gustos y particularidades de los consumidores locales, u ofrecer un producto estandarizado en todo el mundo (Puerto Becerra, 2010, p. 186).

En ese sentido, la *estrategia de marketing internacional* se caracteriza porque la empresa requiere implementar un cambio estratégico de un país a otro, para adaptarse a las necesidades, condiciones y preferencias de los consumidores. Al implementar esta estrategia, la empresa es consciente de que sus costos de producción aumentarán al realizar este proceso de ajuste en los diferentes mercados a los que quiera entrar.

Por otra parte, la *estrategia de marketing global* sugiere un enfoque estratégico generalizado y, sobre todo, orientado al mercado mundial. Esta estrategia “busca una ventaja competitiva al capitalizar las economías asociadas con el diseño de productos estandarizados, producción en escala global y control centralizado de las operaciones mundiales” (Puerto Becerra, 2010).

Ahora bien, Levitt (como se citó en Kotabe & Helsen, 2001), un exponente de la globalización, formula una situación en la que,

Las diferencias acostumbradas en la preferencia nacional o regional son cosa del pasado. (...) Las corporaciones multinacionales y las globales no son lo mismo. La corporación multinacional opera en varios países, y ajusta sus productos a prácticas en cada uno de ellos -con costos relativamente elevados-. La corporación global opera con una constancia decidida -con costos relativamente bajos- como si todo el mundo (o regiones

importantes del mismo) fuera una sola entidad; vende las mismas cosas de la misma manera en todas partes (p. 65).

Sin embargo, muchos investigadores llegan a la conclusión de que el marketing global no exige que se estandaricen los productos, la promoción, los precios y la distribución (Kotabe & Helsen, 2001). En su lugar, muchas compañías que desean internacionalizarse bajo una estrategia de marketing global deciden adoptar un enfoque geocéntrico, el cual indica que el mundo, en efecto, es cada vez más pequeño debido al desarrollo y avance de las tecnologías de la comunicación, y en respuesta las empresas ofrecen conceptos de productos globalizados, pero con adaptaciones locales (Hollensen & Arteaga, 2010).

Por ende, las compañías que operan o desean operar en mercados extranjeros deben decidir cuándo y en qué medida adaptar sus mezclas de marketing a las condiciones locales. Por una parte, están las compañías globales que usan un *marketing global estandarizado*, en el cual utilizan la misma estrategia y mezcla de marketing en todo el mundo. Por otro lado, se ubican las compañías que emplean el *marketing global adaptado*, donde se ajustan la estrategia y los elementos de la mezcla de marketing a cada mercado meta, con el propósito de obtener mayor participación y mayores utilidades (Kotler & Armstrong, 2012). Esto se debe a que la convergencia global no ha llegado hasta tal punto de afectar y menguar los rasgos culturales diferenciadores de las personas. Es decir, en los distintos países los consumidores aún tienen orígenes culturales muy variados; sus necesidades, deseos, poder adquisitivo, preferencias de productos y patrones de consumo son aún muy diferentes.

Cabe mencionar que las empresas que deciden internacionalizarse deben estar preparadas para enfrentar los obstáculos que puedan presentarse en este proceso, por ejemplo: las diferencias culturales, los obstáculos financieros como la volatilidad en los tipos de cambio, las distancias geográficas las cuales suscitan una planeación eficaz en cuanto a transporte y tiempo, las restricciones legales como las barreras arancelarias, las especificaciones técnicas, y sobre todo, la situación económica y política del país. Por ello, un estudio de mercado previo es de suma importancia para tener éxito en la penetración a nuevas economías.

En este contexto, la estrategia de internacionalización que la empresa decida llevar a cabo dependerá en gran medida de los mercados seleccionados, dado que las condiciones o regulación

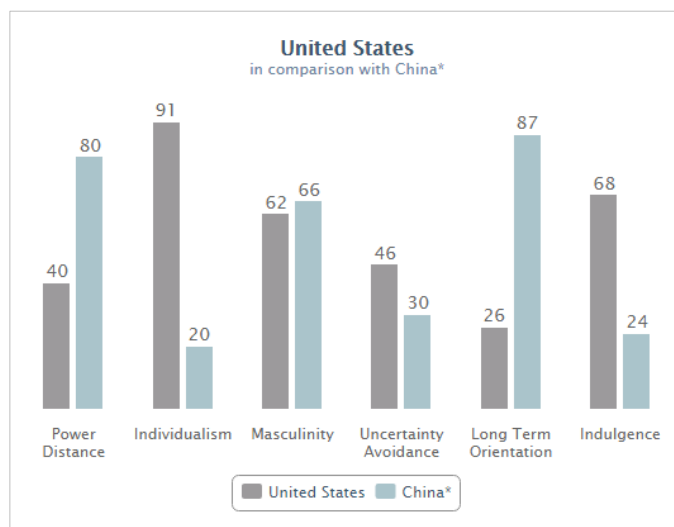


no son iguales en todos los países. Tal es el caso de China que, a pesar de su indudable crecimiento económico, el desempeño de su mercado y de ser considerada la segunda economía más grande del mundo, en ocasiones no resulta atractiva para los inversionistas o empresas extranjeras que quieren expandir su mercado; esto se debe principalmente a la dificultad que puede representar su sistema político y jurídico, lo cual ralentiza los procesos de internacionalización de las compañías.

Tal como lo expresa Carlyle Farrell (2015), “para muchas empresas con sede en países desarrollados, penetrar en los mercados emergentes de rápido crecimiento como India y China es una cuestión de supervivencia” (p. 18). Por lo tanto, se hace complejo pensar en una estrategia de internacionalización que realmente pueda ser ejecutada con éxito en China debido a que el país “enfrenta desafíos incluyendo huecos legales, interpretación nebulosa, aplicación laxa y desacuerdos filosóficos” (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013, p. 90).

Por consiguiente, se hace necesario el análisis de las estrategias de internacionalización y de marketing implementadas por una firma en un país con un entorno totalmente diferente al nacional, como es el caso de Condé Nast y su marca estadounidense Vogue en China. En la Figura 1 se observa la diferencia entre los entornos de Estados Unidos y China. Para ello se emplea el Modelo de la Cultura Nacional desarrollado por Geert Hofstede (2016), el cual evalúa seis dimensiones culturales que permiten comprender el entorno empresarial de los países.

*Figura 1: Modelo de cultura nacional: Estados Unidos en comparación con China*



*Fuente:* Tomado de (Geert Hofstede, 2016).

El modelo de cultura nacional está basado en la Teoría de las dimensiones culturales, la cual ofrece un marco de referencia para entender cómo los valores culturales afectan el comportamiento e indica la posible razón por la cual las personas de una cultura actúan de cierta forma. Las seis dimensiones del modelo explican lo siguiente: la *Distancia al Poder* describe cómo los miembros menos poderosos de una sociedad aceptan y esperan inequidad del poder; *el Individualismo* explica el nivel en el que las personas tienden a tomar decisiones de forma independiente y se preocupan por sí mismos; *la Masculinidad* indica en qué nivel las personas son impulsadas por la competencia y los resultados; *la Evasión a la incertidumbre* explica cómo las personas se sienten al manejar situaciones desconocidas; *la Orientación a largo plazo* indica el interés de una sociedad por invertir y ahorrar, y *la Complacencia* examina la importancia de la felicidad y el control de la vida (AFS Intercultural Programs, 2012).

De esta manera, esta investigación analiza el proceso de internacionalización de una marca, teniendo en cuenta que el entorno mundial actualmente es muy variable y plantea diversas oportunidades y amenazas a las empresas que deseen emprender procesos de internacionalización. Debido a esto, y con el propósito de evitar al máximo las amenazas e identificar y aprovechar las oportunidades que ofrecen los países, se hace necesario realizar un análisis PESTEL con el fin de identificar los factores que incidieron en las operaciones de Vogue en China.

### **Justificación**

Hoy en día, las operaciones e intercambios comerciales entre las distintas economías, como resultado de la globalización e interconexión entre los países, constituyen un aspecto clave en el desarrollo de una empresa que busque traspasar las fronteras nacionales y emprender un proceso de internacionalización. Sin embargo, antes de la puesta en marcha de dicho proceso se deben tener en cuenta algunos factores importantes que inciden directamente en la realización del mismo. Es necesario reconocer que en cada país el estilo de vida es diferente, que la comida, los hábitos de compra, los pasatiempos, las reglas de cortesía, las religiones, etc. difieren entre los países.

En este sentido, es relevante estudiar, analizar y entender el entorno de un país, factor importante a la hora de adoptar una estrategia que permita tomar decisiones acertadas en el momento de hacer negocios internacionales. Teniendo esto en cuenta, se realiza un análisis PESTEL, el cual

considera los principales factores que tienen influencia potencial en la evolución del futuro de un proyecto o de una empresa. El acrónimo PESTEL representa seis variables macroeconómicas: política, económica, socio-cultural, tecnológica, ecológica y legal (Dočkalíková & Kashi, 2014). Por consiguiente, en el presente trabajo de investigación se realiza un estudio de caso de la estrategia de internacionalización de la revista Vogue en China. Esto quiere decir que el análisis PESTEL será del entorno empresarial chino con el propósito de entender cómo incidió dicho entorno en las estrategias adoptadas por Vogue durante su proceso de internacionalización.

Se aborda dicho país debido a la relevancia del mismo a nivel internacional y puesto que China es un país cuya idiosincrasia y sistema político y jurídico inciden en gran medida en las operaciones y decisiones de las empresas. En términos generales, Asia se caracteriza por ser un territorio inmensamente grande que presenta una gran variedad de culturas, ideologías y sistemas políticos que anteriormente no habían facilitado las condiciones necesarias para desarrollar proyectos de integración formal con países occidentales. Sin embargo, la región adoptó el concepto del regionalismo abierto con el fin de estimular la liberalización del comercio y de las inversiones para aumentar la participación de socios extra regionales (Pio Garcia, 2007).

Por otra parte, asumimos nuestro compromiso como estudiantes de la Universidad de La Salle en la consecución de un aporte a la línea de investigación: Gestión, Entorno y Competitividad de las organizaciones (Vicerrectoría de Investigación y Transferencia, s. f.) dado que este documento pretende estudiar la capacidad de gestión y competitividad de las organizaciones, teniendo en cuenta la dinámica de su entorno y las tendencias a nivel mundial.

## **Objetivos del proyecto**

### **General**

Analizar el proceso de internacionalización implementado por Vogue en su ingreso a la República Popular China.

### **Específicos**

- Elaborar una revisión de las diferentes estrategias de internacionalización y de las estrategias de marketing internacional y global.

- Examinar los factores del entorno chino que incidieron en el proceso de internacionalización de Vogue en China.
- Identificar cuál estrategia de internacionalización y de marketing explica mejor el proceso de internacionalización de la revista Vogue en China.

### **Pregunta de investigación**

¿Cuál fue la estrategia de internacionalización adoptada por la revista Vogue en su proceso de expansión a China?

### **Hipótesis**

La estrategia de internacionalización que implementó la revista Vogue para ingresar al mercado chino se fundamentó en la teoría de internacionalización desde la perspectiva del proceso, con un enfoque de marketing global.

### **Estado del Arte**

En este apartado se plantea una revisión bibliográfica de tres temas claves para entender el rumbo que tiene el presente trabajo de investigación. La primera parte del estado del arte está comprendida por una revisión de literatura sobre el marketing internacional y el marketing global. En segundo lugar, se expone el concepto de proceso de internacionalización, acompañado de las teorías que se emplean en el estudio de caso de la revista Vogue. En la tercera parte se presenta el tema de marca dado que el estudio de caso gira en torno al proceso de internacionalización de una marca. Finalmente, se presenta la síntesis de la exploración bibliográfica desarrollada.

El marketing se ha convertido en un paso fundamental para el impulso de cualquier empresa, por lo tanto, año tras año el concepto ha trascendido hasta convertirse en una estrategia empresarial indispensable en la consecución de nuevos clientes. De la misma manera, dada la “alta movilidad entre países, la globalización de los mercados y el desarrollo de nuevas tecnologías de la información sumados a la respuesta efectiva de aquellas empresas que buscan crecimiento en el exterior” (Puerto Becerra, 2010, p. 173), el marketing constituye una herramienta clave para las compañías y una estrategia dinámica que puede adoptar distintos patrones. Por consiguiente, se abordan dos estrategias que pueden adoptar las compañías que

desean emprender un proceso de internacionalización: marketing internacional y marketing global.

Con frecuencia estos dos términos son utilizados indiscriminadamente y tratados como sinónimos. Sin embargo, es posible encontrar algunas diferencias entre los dos conceptos. En primer lugar, el marketing internacional tiene una orientación policentrista con intereses en adaptar el producto y la promoción siempre que los mercados extranjeros lo exijan. La orientación policentrista hace referencia al interés por reconocer las diferencias culturales entre los diversos mercados, lo que hace que la operación en cada país sea independiente (Kotabe & Helsen, 2001).

Consecuentemente, Jiménez (2010) argumenta que “una organización posee mercadeo internacional si sus productos se comercializan en dos o más países. Para esto, se hace necesario descubrir las necesidades y deseos de los diferentes mercados internacionales” (p. 102). Asimismo, Hollensen & Arteaga (2010) explican que este concepto consiste en enfrentar a los competidores, satisfaciendo mejor las necesidades de los clientes y coordinando las actividades de marketing de acuerdo al entorno internacional.

En segundo lugar, el marketing global tiene una orientación geocentrista a partir de la cual las empresas buscan ofrecer productos globalizados. Este tipo de marketing hace referencia a las actividades de aquellas compañías que se enfocan en el surgimiento de clientes globales y en la transferencia de productos y marcas entre subsidiarias (Kotabe & Helsen, 2001).

El marketing global es el interés de una empresa por desarrollar una perspectiva global en la estrategia de marketing, lo que no necesariamente implica que se estandaricen productos, precios, promoción y distribución (Kotabe & Helsen, 2001). De igual forma, Jiménez (2010) afirma que “un negocio hace mercadotecnia global cuando usa en distintos países el mismo o parecido enfoque o contenido para uno o más elementos de la mezcla de marketing; pero el marketing global no significa estandarización del proceso del mismo” (p. 102). Es decir que, al emplear una estrategia de marketing global es posible ser flexible; las compañías pueden determinar cuáles elementos de la mezcla de marketing serán más globales que otros (Jiménez, 2010).

A continuación, se explica el concepto de *Proceso de Internacionalización*, dado que existen diferentes propuestas teóricas en cuanto a su definición, así como teorías que atribuyen a su explicación.

En primer lugar, Oskar Villarreal (2008) establece que un *proceso de internacionalización* está guiado por una estrategia internacional la cual “puede ser creada desde cero a través de un crecimiento orgánico (crecimiento interno) o consistir en la adquisición de una empresa ya establecida en el país (crecimiento externo)” (p. 75). En este sentido, el proceso de internacionalización está dado por un componente básico que es una *estrategia de crecimiento* en escenarios ajenos o nuevos mercados.

Pla y León (2004) señalan que “la estrategia internacional haría referencia a los procesos de dirección estratégica mediante los cuales, las empresas evalúan las condiciones cambiantes del entorno internacional y desarrollan una respuesta organizativa adecuada a sus recursos que implicará el traspaso de las fronteras nacionales” (p.31). En este caso, los autores entienden el proceso de internacionalización de una empresa como una *estrategia corporativa* en la cual se hace un análisis previo de los diferentes factores del entorno internacional para así proceder correctamente al abarcar mercados fuera del territorio nacional.

Alonso y Donoso (como se citó en Villarreal, 2006) plantean que “la estrategia internacional no es sino un vector específico de mayor o menor importancia, según los casos de la estrategia competitiva general de la empresa” (p. 305). Es decir, siguen el componente de *estrategia corporativa* mencionado anteriormente. En este caso se hace referencia de cómo las empresas deciden implementar una estrategia internacional dependiendo del grado de relevancia que tenga este factor dada la competitividad que se ha planteado la empresa en su conjunto.

Por otra parte, Alonso (como se citó en Villarreal, 2006) afirma que la internacionalización “explica rasgos propios de un proceso evolutivo debido al carácter especializado de las capacidades requeridas y el nivel de incertidumbre del entorno” (p. 309). De esta manera, se introduce la definición de *evolución de la estructura organizativa* “como un elemento también afectado por el proceso gradual y dinámico de la internacionalización” (p. 312).

Jarillo y Martínez (como se citó en Villareal, 2006) afirman que internacionalización es “el proceso mediante el cual una empresa penetra los mercados extranjeros” (p. 307). Introduciendo el componente de *diversificación geográfica internacional* para explicar la internacionalización debido a que, las empresas se guían por un criterio geográfico para llegar a nuevos mercados.

Por lo tanto, es posible señalar que el proceso de internacionalización de una empresa, gira en torno a varias estrategias; algunas de ellas son: la estrategia de crecimiento, estrategia corporativa y la diversificación geográfica internacional. A pesar de que estos no son los únicos componentes que integran el concepto de Internacionalización, si conforman algunos de los más importantes mencionados por diversos autores.

Asimismo, es posible clasificar las *teorías de internacionalización* desde diferentes perspectivas, las cuáles serán explicadas a profundidad en el primer capítulo (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007): Internacionalización desde la perspectiva económica, Internacionalización desde la perspectiva de proceso, e Internacionalización desde la perspectiva de redes.

Ahora bien, se vuelve pertinente abordar el concepto de *marca* y sus diferentes tipos para entender cómo Vogue logra convertirse en una marca global e ingresa a China, a pesar de la lejanía cultural, política, jurídica y económica respecto al país de origen de la marca.

El concepto *Marca* es definido como un “nombre, termino, letrero, símbolo, diseño, o la combinación de los mismos, que identifica los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores, y que los diferencia de los de sus competidores” (Kotler & Armstrong, 2012). Este término se ha convertido en un referente al momento de hablar de un producto. Las marcas ocupan un lugar privilegiado en la mente del consumidor debido a que el cliente no tiene acceso directo con el fabricante y su referencia principal es el logo y el nombre que representan el bien o servicio consumido.

Se encuentran cuatro tipos de marcas. Primero, *marca única*, la cual representa todos los productos de una empresa. Segundo, *marcas múltiples*, donde cada uno de los productos comercializados por la empresa lleva un nombre representativo. Tercero, *marca de distribuidor*, en donde el nombre del producto ofrecido al consumidor no es el mismo que el dado por el

fabricante. Por último, *marca por alianza estratégica*, resultado de la relación bilateral o multilateral entre compañías (Sánchez, 1993). En la Tabla 1 se relacionan los diferentes tipos de marca y sus principales diferencias.

**Tabla 1**

*Tipos de marca*

<b>Marca Única</b>	<b>Marcas Múltiples</b>	<b>Segundas Marcas</b>	<b>Alianzas de Marca</b>
Consiste en poner la misma marca a todos los productos de la empresa, aunque sean muy distintos entre sí.	Aparece por la fusión de dos empresas, manteniendo el nombre de los productos.	Otras marcas más que pretenden segmentar y ampliar el mercado.	Utilización simultánea de dos marcas distintas en un nuevo producto buscando la obtención de un mayor valor e imagen de marca.

*Fuente:* (Sánchez, 1993). Elaboración propia.

Por otro lado, una marca se puede considerar como “una huella de identificación de productos o servicios” (Daniels et al., 2013), debido a que se dice que una marca proporciona reconocimiento inmediato. Sin embargo, es necesario destacar la importancia que tiene la marca en países con fuertes características culturales. Las marcas pueden comercializarse a nivel mundial o a nivel local, esto se debe a que la compañía deberá decidir si adoptar una marca mundial o utilizar marcas diferentes por cada país al que ingrese.

Según Daniels, Radebaugh y Sullivan (Daniels et al., 2013), las ventajas de tener una marca mundial están en la utilización de una “misma marca y un mismo logotipo para identificar la mayoría de sus productos en todo el mundo” (p. 616). Finalmente, el uso de las marcas globales ayuda a la identificación de las empresas como actores globales en el mercado internacional.

Para concluir, y tomando en consideración los planteamientos señalados, la diferencia entre el marketing internacional y el marketing global radica en el nivel de estandarización de los elementos que hacen parte de la mezcla de marketing. Específicamente en la estrategia de marketing global, la clave es encontrar el mejor equilibrio entre adaptación local y estandarización global. Como lo mencionan Czinkota & Ronkainen (2002), “los prósperos mercadólogos globales del futuro serán aquellos que establezcan un equilibrio entre lo local y



lo regional/global” (p. 405). Por lo tanto, el marketing global no representa la estandarización de todos los elementos, en su lugar se busca un enfoque global distinto en el cual se combine la flexibilidad con la uniformidad.

Por otra parte, el proceso de internacionalización se define teniendo en cuenta diferentes estrategias, algunas de ellas son: estrategia de crecimiento, estrategia corporativa, y diversificación geográfica internacional; las cuales permiten complementar la definición del concepto de internacionalización.

Por último, la marca es un aspecto fundamental en la mente del consumidor pues genera relaciones directas con los productos que forman parte de la vida de los clientes. Vogue es una marca que ha logrado reconocimiento internacional, se ha convertido en un canal importante para exponer la moda en más de 20 países en los que hace presencia. Vogue representa una marca única y global, con un solo objetivo y logotipo. En ese sentido, surge la importancia de abordar el proceso de internacionalización de una marca que logra articular la adaptación local y la estandarización global en un país con fuertes rasgos diferenciadores como China.

### **Metodología**

El trabajo de investigación propuesto tiene un enfoque cualitativo, mediante el cual la recolección de datos no precisa de una medición numérica para el desarrollo de la pregunta de investigación. De esta manera, las categorías de análisis están representadas por las estrategias adoptadas por la revista Vogue durante su proceso de internacionalización en China, como resultado del análisis PESTEL del país. En este sentido, las estrategias de la investigación son de orden descriptivo, analítico y explicativo.

En el desarrollo del primer objetivo se realiza una investigación de tipo descriptiva la cual permite la revisión bibliográfica de las diferentes teorías y estrategias de internacionalización. Asimismo, se lleva a cabo la categorización y descripción de dos variables como lo son el marketing internacional y el marketing global, las cuales son definidas y comparadas. Es así como se identifican aspectos fundamentales, tales como las características de cada una, los elementos que las componen, las etapas que conllevan o las estrategias planteadas para el desarrollo de las mismas.

Las variables mencionadas anteriormente constituyeron factores fundamentales para el desarrollo de la revista Vogue, convirtiéndose en estrategias que ayudaron a la adquisición y permanencia de nuevos clientes en un contexto internacional. De esta manera, dichas variables se vuelven relevantes en la medida que responden diferentes preguntas como el cuál, cómo y porqué del proceso de internacionalización en el país seleccionado.

Ahora bien, el análisis de la información conforma un factor relevante, por lo cual no sólo se hace una descripción de los factores referentes al análisis PESTEL, marketing internacional, marketing global y proceso de internacionalización, sino que consecuentemente se hace el respectivo análisis de cada uno para determinar la importancia e incidencia de los mismos en las decisiones de la revista Vogue en su proceso de internacionalización. Por lo tanto, el análisis PESTEL constituye un elemento imprescindible en el desarrollo de la investigación.

Por otra parte, la estrategia explicativa está orientada a establecer una relación entre los factores que conforman el análisis PESTEL para el caso de China y la decisión de Vogue de emprender un proceso de internacionalización al abarcar dicho mercado. De esta manera, y para el procesamiento de la información, se hace uso de una matriz mediante la cual se evidencian los factores más importantes para establecer las relaciones de causalidad que incidieron en la estrategia de internacionalización de Vogue en China.

Es decir, se emplea un estudio de caso como estrategia metodológica, a través del cual se logra una aproximación más real y precisa con el propósito de abordar con mayor profundidad el problema de investigación. En el estudio de caso se realiza una descripción del proceso de internacionalización de la marca Vogue en China. Esta técnica de recolección de información permitirá que se relacionen los conceptos de marketing global, proceso de internacionalización y los factores identificados en el análisis PESTEL.

Finalmente, para el desarrollo de la metodología propuesta se obtendrá la información de fuentes primarias y secundarias a través de libros, publicaciones en bases de datos académicas, informes técnicos, publicaciones en revistas, entre otros.

## **Capítulo 1: Marketing internacional y marketing global en la aproximación del concepto de internacionalización**

En la actualidad, las empresas apuntan a la implementación de estrategias que les permitan crecer y acceder a nuevos mercados. Esto se debe en gran medida al fenómeno de la globalización, el cual contribuye en la aproximación de los distintos mercados. Así lo menciona Theodore Levitt, en su artículo *La globalización de los mercados*, en el cual propone el concepto para “designar la convergencia de los mercados del mundo entero” (Moreno, 2003, p. 2018).

De esta manera, se da paso a una mayor integración entre las naciones, reduciendo las restricciones y limitaciones que antes existían, especialmente en aspectos económicos, políticos y culturales. Debido a lo anterior es posible afirmar que el comercio internacional ha tenido un impacto significativo, amplio y simultáneo entre países, empresas e individuos.

A partir de la década de los 90 las empresas tuvieron que pensar en términos globales debido a que factores como el tiempo y la distancia se redujeron dramáticamente como consecuencia de la implementación de nuevos medios de comunicación, así como el desarrollo de nuevas tecnologías relacionadas con la informática, el internet, los audiovisuales y medios de transporte más efectivos. Este fenómeno transformó el sistema económico permitiendo que las compañías mejoraran su rendimiento.

La globalización permite la producción, diversificación y distribución de productos más allá de las fronteras nacionales. En términos económicos, según el Instituto KOF, la globalización se compone de dos subíndices: Flujos económicos reales y restricciones de comercio y capital.

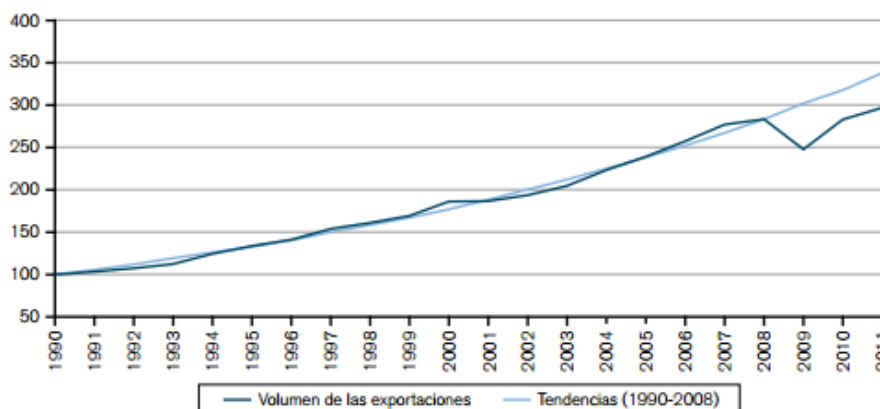
Dentro del primer subíndice se incluye información sobre comercio, específicamente es la suma de exportaciones e importaciones de un país, inversión extranjera directa e inversión de cartera, medida a través de la suma de stock de activos y garantías, y pagos de ingresos a los extranjeros.

El subíndice de las restricciones refiere a las restricciones de comercio y capital, utilizando barreras arancelarias, no arancelarias, impuestos al comercio y controles de capital (Instituto de Competitividad, 2015, p. 2).

El impacto que tiene la globalización sobre los países, las organizaciones, las empresas e incluso los individuos tiene gran amplitud, relevancia y aceptación. Por un lado, las exportaciones mundiales de mercancías han ido aumentando exponencialmente. Como lo demuestran las cifras, para el año 1995 fueron 5.168 billones de dólares mientras que para el año 2014 alcanzaron los 19.002 billones de dólares, demostrando la gran explosión que dejó la globalización en los mercados (Organización Mundial del Comercio, 2015).

Por otro lado, el volumen del comercio mundial de mercancías según cifras de la Organización Mundial del Comercio mantuvo un crecimiento constante hasta el 2008, como se observa en la Figura 2, año en el cual se desencadena la crisis financiera provocando una recesión económica mundial. No obstante, las exportaciones mundiales de mercancías se recuperaron en el año 2010 creciendo un 14%.

*Figura 2: Volumen de las exportaciones mundiales de mercancía, 1990-2011*



*Fuente:* (Organización Mundial del Comercio, 2012, p. 4).

A pesar de la crisis financiera, “la participación del comercio mundial en el PIB es actualmente muy superior a la que era hace 20 años” (Organización Mundial del Comercio, 2015, p. 17). Asimismo, el comercio mundial toma un papel importante en el PIB mundial:

La participación media de las exportaciones e importaciones de mercancías y servicios comerciales en el PIB mundial ha aumentado significativamente, pasando de un 20% en 1995 a un 30% en 2014 (en términos de valor). Dicho de otra forma: el comercio internacional ejerce una gran influencia en el PIB actual (Organización Mundial del Comercio, 2015, p. 17).

Ahora bien, debido a la apertura comercial que supone la globalización, cada país obtiene beneficios con el intercambio de bienes y servicios, lo cual se traduce en un mayor crecimiento y desarrollo económico. Estas ventajas también las identifican las empresas nacionales debido a que, al tener la posibilidad de llegar a otros mercados, perciben grandes oportunidades, razón por la cual toman la decisión de emprender procesos de internacionalización para la consecución de dichos beneficios.

Cabe mencionar que son muchos los factores que llevan a una empresa a querer expandirse a otros mercados y efectuar procesos de internacionalización. De esta manera, Francisco Rueda (2008) cita algunos de ellos:

- El fenómeno de la globalización ha permitido que se reduzcan las barreras comerciales, y de esta forma las empresas accedan a nuevos mercados.
- La internacionalización puede ser un medio para reducir costos operativos, debido a que, dependiendo del país, existe la posibilidad de “disminuir costos y gastos asociados con la producción, distribución y comercialización de un artículo hacia un mercado extranjero” (Rueda Galvis, 2008, p. 52).
- El aprovechamiento de las ventajas competitivas también cobra importancia a la hora de internacionalizarse, debido a que Michael Porter (como se citó en Rueda Galvis, 2008) establece que “si una empresa tiene ventajas competitivas sobre sus competidores, significa que su rentabilidad está por encima de la rentabilidad media del sector industrial en el que se desempeña” (p. 53). En este sentido, la empresa tendrá la posibilidad de mejorar su competitividad, aprovechando las ventajas del entorno en el que se encuentre.
- Si las condiciones económicas y jurídicas son más favorables en un país extranjero, alentará a las empresas a tomar la decisión de internacionalizarse, debido a que identificarán más oportunidades de las que les ofrece su país de origen.
- La necesidad de crecimiento a través de mercados emergentes. Para ello, Kojima (como se citó en Rueda Galvis, 2008) afirma que “el estancamiento económico del país de origen o las condiciones propias del mercado son un factor que limita el crecimiento de sus utilidades, por lo cual es necesario distribuir la generación de ingresos a través de nuevos mercados” (p. 52).

## **Proceso de Internacionalización**

La internacionalización de una empresa comprende la adopción de diversas estrategias en las que “se consideran tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno” (Araya, 2009, p. 18). En este sentido, y como se mencionó anteriormente, a través de la internacionalización “una empresa participa de la realidad de la globalización, es decir la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos entre distintos países” (p. 18).

De esta forma, y debido al crecimiento de la globalización y a la interdependencia que se empieza a crear en la economía mundial, la internacionalización de las compañías empieza a ser un fenómeno recurrente definido por Galván (como se citó en Tabares, 2012) como un “conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos entre la empresa y los mercados internacionales a lo largo de un proceso creciente”. Esto permite entender la internacionalización como un proceso en que las empresas buscan incursionar en mercados externos permitiendo que dicho proceso aparezca de diferentes formas dentro de las estrategias de la compañía.

Por lo tanto, es pertinente para las compañías adquirir conocimientos sobre cómo emprender un proceso de internacionalización y tomar parte de las ventajas que ofrece esta globalización. No obstante, hay que tener en cuenta que no existe un único camino para llevar a cabo dicho proceso, debido a que esto depende del tipo de empresa (entendiéndose como empresa exportadora, empresa multinacional, empresa global o empresa transnacional) las cuales a su vez reflejan sus mismas etapas de internacionalización.

Ahora bien, como se mencionó, la clasificación de los procesos de internacionalización se desarrolla a partir de modelos que dependen del desempeño comercial de la empresa, estos modelos son divididos en tres perspectivas, según (Trujillo, Rodríguez, Guzmán, & Becerra, 2006): Internacionalización desde la perspectiva económica, Internacionalización desde la perspectiva de proceso e Internacionalización desde la perspectiva de redes.

### **Internacionalización desde la perspectiva económica**

En primer lugar, la *Internacionalización desde la perspectiva económica*, tiene su origen en la teoría clásica del comercio internacional, la cual introduce el argumento sobre la *especialización*

y la *división del trabajo* dando como resultado la producción y exportación de productos en los cuales un país es más eficiente.

John Stuart Mill tuvo gran relevancia para sentar las bases de la *teoría clásica del comercio internacional*, en tanto fue él quien observó la relación existente entre las exportaciones y los términos de intercambio revelando de esta manera que “la disposición de cada nación para exportar dependía de la cantidad de importaciones que obtendría como contrapartida” (Turró & Moslares García, 2001, p. 39)

Es así como en las décadas de 1970 y 1980 surgieron planteamientos o teorías que describen el proceso de internacionalización desde una perspectiva basada en los costos y en las ventajas económicas de la internacionalización para de esta manera explicar la existencia de la empresa *multinacional*.

La internacionalización desde la perspectiva económica considera las teorías explicadas en la Tabla 2.

**Tabla 2**

*Teorías del enfoque de Internacionalización desde la perspectiva económica*

<b>Teoría de la ventaja monopolística</b>	Kindleberger y Hymer sugieren que las empresas multinacionales deben poseer algún tipo de ventaja competitiva exclusiva (monopolística) para poder tener instalaciones productivas en el extranjero.
<b>Teoría de la internalización</b>	Buckley y Casson afirman que “los beneficios de la internacionalización surgen por la elusión de los costes asociados a las imperfecciones de los mercados externos, e implicarán la creación de una empresa multinacional en la medida en que se realice más allá de las fronteras nacionales”.
<b>Paradigma ecléctico de Dunning</b>	Dunning establece cuatro condiciones que deben existir para que una empresa elija explotar sus ventajas competitivas en el exterior mediante la inversión directa; convirtiéndose en una multinacional. 1. La empresa debe poseer ventajas propias a la hora de participar en mercados externos.

	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Explotar por si misma dichas ventajas.</li> <li>3. Localizar algunas de sus plantas en el exterior.</li> <li>4. Estar en concordancia con la estrategia que a largo plazo se haya establecido para la organización.</li> </ol>
<b>Enfoque macroeconómico</b>	Kojima afirma: “La IDE debe originarse en el sector (o actividad) del país inversor con desventaja comparativa (o marginal), que sea potencialmente un sector en el que tiene ventaja comparativa el país receptor”
<b>Ventaja competitiva de las naciones (competitividad sistémica)</b>	Porter destaca cuatro factores que determinan la ventaja competitiva de una nación. La combinación de estos factores ayuda en la toma de decisiones sobre el porqué, cómo y dónde internacionalizarse, estas son: la dotación de factores, la condición de la demanda, la industria conexas y de apoyo y la estrategia, estructura y rivalidad de las firmas.

*Fuente:* (Cardozo et al., 2007). Elaboración propia.

### **Internacionalización desde la perspectiva de proceso**

En segundo lugar, la *Internacionalización desde la perspectiva de proceso* considera el proceso de la internacionalización de la empresa como un compromiso incremental de aprendizaje, todo ello basado en la acumulación de conocimiento y en el incremento de recursos que se llegan a comprometer en los mercados exteriores (Trujillo et al., 2006). El proceso de la internacionalización, por lo tanto, es observado desde un sentido dinámico, puesto que describe cómo y porqué las empresas nacionales llegan a convertirse en empresas internacionales; indicando el momento en el que dichas empresas están preparadas para tomar las decisiones que las llevarán a tener un grado más alto de internacionalización.

Bajo la categoría de *Internacionalización desde la perspectiva de proceso* se distinguen cuatro modelos importantes que explican el proceso de internacionalización de las empresas: Modelo Uppsala, Modelo de Innovación, Modelo de planeación sistémica, y Modelo de ciclo de vida de producto de Vernon.



### ***Modelo Uppsala***

El modelo de Uppsala surge en 1975 con la observación y el estudio de Johanson y Wiedersheim-Paul sobre la internacionalización de 4 empresas suecas, las cuales se internacionalizaron con poca inversión y aumentaron gradualmente su presencia en el exterior. A través de este estudio se desarrolló un modelo explicativo del proceso de internacionalización de las empresas (Teixeira & Flores, 2012).

Johanson & Valne (2009) afirman que “el modelo Uppsala explica las características del proceso de internacionalización de la empresa” (p.1411). Distinguiendo de esta manera cuatro formas de entrar a un mercado internacional, en donde las etapas superiores representan mayor grado de participación internacional:

1. Exportaciones irregulares
2. Exportaciones a través de agentes independientes
3. Establecimiento de filiales de ventas en el extranjero
4. Producción en el extranjero.

Teniendo esto en cuenta, el *Modelo Uppsala* “describe la internacionalización de las empresas como un proceso gradual, en el que las empresas van adquiriendo paulatinamente los conocimientos y las habilidades que les permiten aumentar secuencialmente su compromiso internacional” (Villar López, 2007, p. 1).

### ***Modelo de Innovación***

A través del Modelo de innovación se afirma que la internacionalización es un proceso de innovación empresarial, centrado en el estudio de la actividad exportadora como método primordial para la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (Cardozo et al., 2007).

Alonso y Donoso explican que existe una relación entre la internacionalización y la innovación, la cual consiste en asimilar la decisión de una empresa de incrementar su compromiso internacional a la de desarrollar innovaciones en un sentido amplio. Las decisiones sobre estos dos temas son creadas dentro de los límites del mercado y las capacidades internas de las empresas. Estas decisiones son deliberadas y creativas, y se toman en situaciones de

incertidumbre, sin conocer las futuras consecuencias. Adicionalmente, el modelo destaca la idea de que la experiencia acumulada por las compañías a través de un proceso de aprendizaje constante es clave para la adquisición de las capacidades necesarias para competir en los mercados internacionales (Galván Sanchez, 2003).

### ***Modelo de planeación sistémica***

Este modelo explica la internacionalización de una compañía como un proceso de desarrollo lento y evolutivo, que está basado en el supuesto de perfecta racionalidad de parte de los empresarios. Entre las diferentes propuestas de los autores, se logra constituir el modelo como una secuencia de cinco pasos que se soporta por estudios de caso y evidencias anecdóticas (Cardozo et al., 2007). Los pasos de dicha secuencia son los siguientes: medición de oportunidades del mercado, planeamiento de objetivos, selección de modo de entrada, formulación del plan de mercadeo y ejecución del plan de mercadeo.

### ***Modelo de ciclo de vida de producto de Vernon***

En este modelo, Vernon combina las nociones clásicas de la teoría del comercio internacional con una perspectiva basada en el comportamiento individual de las empresas, introduciendo aspectos que tienen implicaciones en los negocios internacionales como la innovación de producto, los efectos de las economías de escala y la incertidumbre. Por lo tanto, “el trabajo de Vernon constituye un enlace entre la perspectiva de la internacionalización basada en el país, soportada por la teoría del comercio internacional, y la basada en la empresa, propia de la teoría de la inversión internacional” (Galván Sanchez, 2003, p. 115).

La unidad de análisis establecida por Vernon en este modelo es la empresa, concretamente en la decisión de dónde localizan su producción dichas empresas. En países en los cuales existen altos ingresos per cápita y altos costes salariales surge un incentivo para el desarrollo de nuevos productos que permitan disminuir costos o satisfagan los intereses de una demanda cada vez más exigente.

En ese sentido, Vernon presenta cuatro etapas, explicadas en la Tabla 3, que responden a la cuestión de dónde localizar las actividades de la empresa y al desarrollo del proceso de expansión internacional de la misma. Como se evidencia en la tabla, las diferentes etapas que atraviesan los nuevos productos condicionarán las decisiones sobre localización de la

producción de las empresas y adicionalmente tendrán efectos sobre la internacionalización de las mismas (Galván Sanchez, 2003).

**Tabla 3**

*Etapas del modelo del ciclo de vida del producto de Vernon*

<b>Etapa del ciclo de vida</b>	<b>Etapa de la internacionalización</b>	<b>Descripción de la etapa</b>
Introducción	Orientación hacia el país de origen	El producto es fabricado y comercializado en el país donde fue desarrollado. El objetivo de alcanzar economías de escala en producción puede justificar la exportación del producto a otros países industrializados.
Crecimiento	Orientación hacia los principales países industrializados	Aumenta la actividad exportadora y se realizan inversiones en plantas de fabricación en países de demanda en expansión.
Madurez	Relocalización de la inversión directa	Los principales mercados del producto se encuentran saturados y el producto se ha estandarizado. La fabricación se desvía hacia países con mano de obra más barata.
Declive	Abandono del país de origen	La demanda del producto en el país de origen es casi inexistente. La fabricación abandona el país de origen.

*Fuente:* (Cardozo et al., 2007). Elaboración propia.

### **Internacionalización desde la perspectiva de redes**

En último lugar se encuentra la *internacionalización desde la perspectiva de redes*, la cual es analizada como una “función de las interacciones interorganizativas continuas entre las empresas locales y sus redes” (Trujillo et al., 2006, p. 24). Es decir que las oportunidades de expansión a los mercados extranjeros llegan a través de las diferentes redes que tenga la empresa. Se debe recordar que la expansión a mercados extranjeros se da a partir del intercambio de bienes, servicios o información complementarios entre individuos que lo necesitan; es por ello que el proceso de las relaciones interpersonales se explica desde la teoría de las redes sociales.

Las redes sociales además de ser conectoras entre los mercados, se convirtieron en herramientas útiles para investigar a socios que pueden ser piezas claves en el desarrollo de la actividad

comercial. Larson (como se citó en Trujillo et al., 2006) observó que la reputación junto con el historial de las relaciones personales que tenga un socio disminuye el riesgo de la compañía al enfrentarse en el campo internacional. El aprovechar las oportunidades empresariales depende en gran medida del tamaño que tenga la red y la diversificación dentro de la misma, en consecuencia la explotación de estos lazos tiene gran importancia en el éxito que tengan las compañías en el camino hacia la internacionalización puesto que el uso de estas redes reflejan la posición que tiene la empresa con los clientes y proveedores, los cuales ayudan a crear un mecanismo de conexión hacia otros mercados (Trujillo et al., 2006).

Es por ello que se puede decir que la internacionalización de las compañías bajo este modelo está dada gracias al grado de reconocimiento internacional que tengan los socios en estas redes. La internacionalización desde la perspectiva de redes tiene un enfoque conocido como Johanson y Mattson.

El enfoque de redes definido por Johanson y Mattson en 1988 es un elemento dinámico que se centra en las relaciones de redes creadas por una empresa. Los autores consideran “redes de negocio a aquellas que mantienen las empresas con sus clientes, distribuidores y gobierno” (Trujillo et al., 2006, p. 25). Es decir, son todas estas que ayudan a mantener la empresa en una posición privilegiada. Además, es importante destacar que a medida que la empresa va creciendo y decide internacionalizarse el número de los actores que deben interactuar empieza a crecer y a su vez las relaciones entre estos se hacen más fuertes.

Según Rialp y Rialp (como se citó en Trujillo et al., 2006) cuando las empresas se internacionalizan deben crear, desarrollar, estas redes que permitirán el crecimiento de las mismas, pero estas relaciones deben ser estrechamente fundadas con sus homólogos en el exterior. Este concepto se da en tres diferentes formas, la primera es donde se forman relaciones con socios en países completamente nuevos; esto se conoce como extensión internacional. La segunda forma, es cuando se incrementa el compromiso con las redes ya establecidas en el país al cual ingresó la compañía, es decir hay una penetración en el mercado. En tercer lugar se da la integración entre las diferentes redes que se tienen con los países.

Las actividades en la red son cruciales pues permiten que las empresas mantengan relaciones que les ayudarán a tener acceso no solo a los mercados objetivos, sino que también a los recursos

de los países escogidos, puesto que la interacción es el pilar de este modelo haciendo que las empresas necesiten recursos de otras empresas.

En este modelo se muestra que el grado de internacionalización del mercado y el grado de internacionalización de la propia empresa son fuente para categorizar las empresas internacionales como se muestra en la Tabla 4. La combinación de los grados bajos de internacionalización tanto de la empresa como de la red dan como resultado una empresa iniciadora que es aquella que esta empezando a incurrir en el camino a la internacionalización. Mientras que, cuando hay una combinación de grados de internacionalización de la empresa alto y de la red bajo se considera una empresa internacional en solitario pues no tiene las redes para soportar el proceso que quiere emprender.

**Tabla 4**

*Grado de internacionalización de la red y la empresa*

		<b>Grado de internacionalización de la red</b>	
		Bajo	Alto
Grado de internacionalización de la empresa	Bajo	La empresa iniciadora	La empresa rezagada
	Alto	La empresa internacional en solitario	La empresa internacional junto con otras empresas

*Fuente:* (Trujillo et al., 2006). Elaboración propia.

Por otro lado, cuando hay un grado de internacionalización de la red alto y de la empresa bajo se identifica una empresa rezagada debido a que la misma no está aprovechando al máximo las redes que ha formado para el desempeño de su compañía en el ámbito internacional. Por último, cuando el grado de internacionalización es alto en las dos partes se considera que es una empresa internacional pues está aprovechando su capacidad y se destaca en el ámbito internacional.

### **Marketing internacional y Marketing global**

Ahora bien, teniendo en cuenta que el proceso de internacionalización constituye un método mediante el cual las empresas buscan abarcar otros mercados para maximizar sus beneficios y adquirir ventajas, es necesario plantear estrategias que les permitan mantener un proceso de internacionalización exitoso y satisfactorio, con el cual logren posicionarse en otros mercados.

Para ello, se presentan a continuación las estrategias de marketing global y marketing internacional.

Dichas estrategias tienen sus orígenes cuando el mundo se empieza a convertir en un espacio de intercambios mucho más reducido, haciendo que el comercio internacional creciera de forma significativa. Este nuevo orden mundial permite la transformación del método de trabajo de las empresas impulsándolas a involucrarse en aspectos internacionales.

En primer lugar, el marketing internacional es entendido como “el proceso de planeación y realización de transacciones a través de las fronteras nacionales con el fin de crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y las organizaciones” (Czinkota & Ronkainen, 2002, p. 5). De esta manera se relaciona el comercio, el tipo de empresa, y las operaciones de la misma; sin embargo, se sigue manteniendo en gran parte los principios básicos del marketing resaltando dos palabras en la definición antes citada, *satisfacer* e *intercambio*.

Por otro lado, Cateora, Gilly & Graham (2011) definen este concepto como “el desempeño de las actividades comerciales para planificar, asignar precios, promover y dirigir el flujo de los bienes y servicios de una compañía a los consumidores o usuarios de más de un país con el fin de obtener ganancias” (p. 43). La complejidad de atravesar las fronteras nacionales para promocionar y vender un producto se desenvuelve en la diversidad de los conceptos, procesos y principios del marketing.

Es importante tener claridad sobre el objetivo de las empresas el cual es la obtención de ganancias mediante la promoción, asignación de precios y la distribución de productos en un mercado en el cual existe demanda. El marketing internacional, según Cateora, Gilly & Graham (2011) enfrenta dos variables: incontrolables y controlables.

En primer lugar, en las variables incontrolables se encuentran la competencia, las restricciones legales, los controles gubernamentales, el clima, los consumidores entre otros factores, que afectan los resultados de las estrategias de marketing propuestas por las compañías. En segundo lugar, se identifican las variables controlables, como por ejemplo el producto, el precio, la promoción, la distribución y la investigación; estos elementos pueden ser ajustados para que las compañías tengan éxito en el mercado al cual desean ingresar (Cateora et al., 2011).

El marketing internacional “centra sus recursos y competencias en las oportunidades de mercado y amenazas internacionales (...). Una empresa que participa en el marketing internacional lleva a cabo actividades comerciales importantes fuera del mercado de su país de origen” (Keegan & Green, 2009, p. 30). El alcance de los recursos y competencias hace referencia al tipo de estrategias en torno al mercado, estas estrategias deben ser orientadas internacionalmente para que de esta manera se dé como resultado el aumento de los ingresos de la compañía.

Juan Allende (2010) define el marketing internacional como “una técnica de gestión empresarial, a través de la cual, la empresa pretende obtener un beneficio, aprovechando las oportunidades que ofrecen los mercados exteriores y haciendo frente a la competencia internacional” (p. 9). Esta estrategia empresarial tiene en cuenta las variables controladas y las ajenas a la empresa, así como la competencia internacional; dichas características ayudarán a predecir las tendencias que pueden tener a futuro el ambiente que la empresa está dispuesta a asumir.

Es así como “el marketing internacional es una estrategia que se desarrolla con el propósito de alcanzar unos objetivos en mercados exteriores, con base en las capacidades de la empresa (fortalezas/debilidades), la situación del entorno y la competencia internacional (amenazas/oportunidades)” (Allende, 2010). Estos objetivos pueden ser alcanzados por medio de la formulación de un plan de acción en el cual los instrumentos o herramientas preponderantes se basan en la mezcla de marketing.

Las decisiones básicas para la gestión del marketing internacional se desarrollan de la siguiente manera (Allende, 2010, p. 10):

- Análisis de la empresa para incursionar en actividades de marketing internacional.
- Elección de estrategias para el desarrollo del programa de marketing internacional, por un lado, la elección de una ventaja competitiva en los mercados exteriores y por otro, la opción de estandarización o adaptación del programa en los mercados.
- Selección de los mercados en los que la empresa desarrollará sus actividades, como forma de entrada, las líneas de productos y servicio.

- Definición de los objetivos a alcanzar en cada mercado al que se decidió entrar, los cuales se fijan enfrentando las capacidades de la empresa con las oportunidades, las amenazas, y la competencia.
- Por último, se decide cual será el plan de acción que se va a implementar para alcanzar los objetivos fijados.

Ahora bien, tal como lo mencionan Jiménez & Armando (2010), el libre flujo de bienes, servicios e información convierte a los consumidores en *ciudadanos del globo* y favorece la creación de estrategias globales que satisfacen las necesidades de un mundo sin fronteras, surgiendo de esta forma el marketing global.

Como lo expresa Carlyle Farrell (2015), el eje central del marketing global es la necesidad por la planeación sistemática y la coordinación de las actividades de marketing a través de los mercados de los diferentes países. Dicha coordinación y planeación sistemática puede manifestarse, por ejemplo, en términos de la venta de un producto estandarizado en todos los mercados, el uso consistente de una marca y de un mensaje publicitario en todos los países o el uso de una estrategia de precios seguida por todos los administradores de las subsidiarias de una firma, independientemente de la ubicación geográfica.

Para comprender mejor el marketing global, es necesario remitirse a la evolución del concepto. Inicialmente, el término empezó a extenderse a partir de 1983, gracias al artículo que ya ha sido mencionado de Theodore Levitt, “La Globalización de los mercados”. En dicho artículo, Levitt argumenta que existe una convergencia de las preferencias culturales y nacionales en los mercados ubicados alrededor del mundo. La implicación de esa convergencia es que las compañías no tienen la necesidad de personalizar su oferta y en su lugar, deberían servir a los mercados extranjeros con productos estandarizados y estrategias de marketing idénticas (Farrell, 2015).

Para ello, debía reconocerse que el marketing global suponía, a través de la estandarización, que la mezcla de marketing tenía que adaptarse en menor medida a las características diferenciadoras de los consumidores en los diferentes países. Bajo este concepto, los consumidores eran homogéneos y todos esperaban que se les ofreciera los mismos productos y marcas. Este tipo



de afirmación sugería ir en contra del concepto de *marketing* en general, cuyo propósito es identificar y satisfacer las necesidades individuales de los consumidores (Farrell, 2015).

En ese sentido, hacia finales de la década de los 80, los mercadólogos reconocieron que las diferencias entre los consumidores de los países en los cuales operaban no podían ser ignoradas fácilmente. Es así, como hoy en día muchas compañías están de acuerdo en que la habilidad de adaptarse a las diferencias y preferencias locales es una fuente de ventaja competitiva (Farrell, 2015), de ahí la idea de «pensar globalmente, actuar localmente» (Hollensen & Arteaga, 2010).

Por lo tanto, una firma que emprende una estrategia de marketing global generalmente considera aspectos como (Farrell, 2015):

- Cambios en los productos de la firma, para que los mismos se ajusten estrechamente a las necesidades de los consumidores de los países extranjeros.
- Ajustes en las estrategias publicitarias de la firma para que se facilite la comunicación con los consumidores cuya cultura sea lejana a la del mercado nacional.
- La necesidad por contratar y trabajar con intermediarios extranjeros para hacer llegar el producto o productos de la firma a los diferentes países.
- Cambios en la estrategia de precios como respuesta a las diferencias entre los canales de comercialización y el comportamiento de compra de los consumidores en los países extranjeros.
- Necesidad por evaluar y mitigar los riesgos políticos inherentes a las actividades internacionales de la firma.

Concluyendo, el desarrollo del marketing internacional se basa en la utilización de los recursos disponibles para ejercer las dinámicas o estrategias determinadas para el aprovechamiento de las oportunidades que brinda el mercado exterior.

Por otra parte, al desarrollar una estrategia de marketing global, el tema central es la estandarización vs la adaptación de la mezcla de marketing. Defensores de la estandarización resaltan el incremento en la homogenización de los gustos e intereses de los consumidores alrededor del mundo. No obstante, críticos de la estandarización subrayan algunas de las barreras de dicho enfoque, tales como las políticas gubernamentales, aranceles, restricciones al

comercio, regulación de los productos, precios y publicidad, y estrategias competitivas, argumentando que diseñar estrategias específicas para cada entorno nacional generará mayor y mejor respuesta por parte de los consumidores (Douglas & Craig, 1986).

En consecuencia, en la estrategia de marketing global la clave es encontrar el mejor equilibrio entre adaptación local y estandarización global. Como lo mencionan Czinkota & Ronkainen (2002), “los prósperos mercadólogos globales del futuro serán aquellos que establezcan un equilibrio entre lo local y lo regional/global” (p. 405). Es decir, el marketing global no representa la estandarización de todos los elementos, en su lugar se busca un enfoque global distinto en el cual se combine la flexibilidad con la uniformidad.

## **Capítulo 2: Análisis PESTEL de China**

El análisis PESTEL constituye un acrónimo de los factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales de un entorno planteado. Este análisis constituye “una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio” (GADEX, s. f.). De esta manera, los factores que se analizan son externos, lo cual permite la obtención de información indispensable y necesaria para abarcar un nuevo mercado; por ello la pertinencia de un análisis PESTEL en los procesos de internacionalización de las empresas.

A través del documento se ha señalado la importancia de la ejecución de un análisis PESTEL del entorno chino con el fin de detectar los factores que tuvieron mayor relevancia para dar lugar a las operaciones de Vogue en China. A continuación, se hace un breve análisis de cada factor y su incidencia en la decisión de Vogue de emprender allí un proceso de internacionalización. Adicionalmente, se encuentra en los anexos la Tabla 9 en la que se presentan las oportunidades y amenazas de cada entorno a través de una matriz, con el propósito de encontrar aspectos que pudieron determinar la estrategia de internacionalización de Vogue en China.

### **Entorno político**

Uno de los principales factores que una compañía debe tener en cuenta para abarcar un mercado extranjero, es el entorno político del país, en tanto cada país posee una forma de gobierno diferente y esto conlleva riesgos o ventajas para las empresas. Por ello, es de gran importancia

tener conocimiento de éste, para tomar las mejores decisiones y llevar a cabo un proceso acertado de internacionalización.

En el caso de la República Popular China, su forma de gobierno constituye un Estado comunista, administrado actualmente por el principal partido político: el Partido Comunista Chino (PCC). Según la Constitución, “el Consejo de Asuntos del Estado (CAE) es el *órgano administrativo supremo* del Estado chino, aunque la mayoría de las decisiones importantes las toma el buró político del Partido Comunista Chino” (Santander, 2016).

El entorno político de China contiene algunos factores que podrían representar riesgo para una compañía que desea ingresar al mercado chino, como lo son: “la complejidad administrativa, la falta de transparencia, la corrupción, la débil protección de los derechos de propiedad intelectual, las carencias a nivel de personal directivo intermedio y el contexto legal cambiante” (Santander, 2016), factores que pueden ser obstáculos presentados comúnmente en este mercado.

A continuación, se mencionan algunos de los factores que se visibilizan en la República Popular China:

Según datos de Reporteros sin fronteras (2017), en el año 2016 China ocupó el puesto 176 en *libertad de prensa* en una lista de 180 países; esto se traduce en que los poderes del Estado Chino tienen un control significativo sobre los medios de comunicación, y las garantías con las que los ciudadanos tienen el derecho de organizarse para la edición de medios de comunicación es mínima.

Antes de la era Xi Jinping, los redactores jefes al menos tenían autonomía para decidir sus propios titulares. Ahora, se obliga a los periódicos y a los medios digitales a atenerse a la tediosa monotonía de la alabanza a los líderes comunistas chinos (Phillips, 2016).

Ahora bien, en el ranking de *percepción de corrupción en China*, publicado por la Organización de Transparencia Internacional; el país obtuvo una puntuación de 40 (en un rango de 0 a 100) (Transparencia Internacional, 2016), ocupando el lugar 79 de 176 países. Teniendo en cuenta que la puntuación más cercana a cero representa una percepción de altos niveles de corrupción;

China, con una puntuación de 40, aunque ha mejorado sigue presentando problemas en este tema, lo cual simboliza una dificultad para los inversionistas extranjeros.

Respecto a la *ley antimonopolio* (aprobada en China en el año 2008), ha sido una de las más controversiales, debido a que supone una “limitación de la libertad y las ventajas de las que disfrutaban las empresas foráneas, debido a que limita las adquisiciones de empresas nacionales por parte de multinacionales en sectores clave, en caso de que éstas afecten a la seguridad nacional” (Agencia EFE, 2008).

China ha sido estricta en la aplicación de esta ley sin discriminar si es una empresa local o extranjera, esto con la intención de garantizar un mercado justo. Es por ello que “la Ley Antimonopolio dicta que los negocios con comportamiento monopolístico serán sancionados con una multa cuyo valor representa del 1 al 10 por ciento de los ingresos por ventas anuales” (Xinhua, 2014).

Los *derechos de propiedad intelectual* en China, constituye otro de los factores importantes que una compañía extranjera deberá tener en cuenta para ingresar a este mercado debido a que “a medida que una empresa crece y consigue una reputación por servicios y productos de calidad, su propiedad intelectual es más valiosa y más susceptible de ser falsificada” (Krokou, 2015).

No obstante, cabe mencionar el establecimiento del Plan Quinquenal XIII bajo el mandato del presidente Xi Jinping en el cual “las decisiones llevadas a cabo por el gobierno chino son realizadas a través de un plan meticulosamente estudiado por varios años el cual tiene como objeto, trazar el camino a seguir para China en los siguientes 5 años” (Sáez Celaya, 2015).

Este plan se crea con la finalidad de lograr una mejora en temas tanto económicos, sociales, culturales, ecológicos y políticos. De la misma manera, a través del Plan Quinquenal XIII (2016-2020) se establecieron 7 áreas para promover la propiedad intelectual, las cuales incluyen: el sistema legal, la protección de los derechos de autor, la calidad y los beneficios, la actualización industrial, así como la cooperación e intercambio internacionales. Este avance es de gran importancia para las empresas extranjeras debido a que “siempre han tenido dificultades para protegerse de eventuales violaciones de patentes dentro del pujante mercado chino” (Villegas, 2016).

Es así como las autoridades chinas, con la intención de generar un ambiente empresarial favorable son conscientes de la importancia de un sistema en derechos de protección intelectual que sea consistente. Finalmente, China está en constante lucha contra la *corrupción*, y así lo dejó ver el año pasado con el anuncio de la creación de una “supervisión nacional para fusionar las agencias y departamentos relacionados con el trabajo contra la corrupción” (Observatorio de la Política China, 2017), cuya finalidad es eliminar los vacíos existentes en la supervisión contra la corrupción.

### **Entorno económico**

Conocer la estabilidad económica de un país es fundamental a la hora de realizar cualquier tipo de negocio; China por su parte inicia su periodo de transformación en 1978, tiempo después que falleciera Mao Zedong. En este año se dio la reforma económica impulsada por el Partido Comunista en cabeza de Deng Xiaoping, los motivos principales para su implementación eran “motivar el desarrollo de empresas privadas, liberar el comercio exterior, la inversión extranjera directa, la inversión de la producción industrial y el perfil de empleo” (Sáez Celaya, 2015, p. 5).

Esta serie de reformas pro mercado se dieron con dos grandes objetivos, el primero era impulsar la inserción de la economía China en el mercado globalizado, y el segundo fue impulsar los mercados locales, motivando a campesinos a cultivar y comercializar sus productos. Como resultado se evidenció un crecimiento “a tasas promedio de un 10% anual, China logró duplicar el tamaño de su económica en tan solo 10 años y cuadruplicarlo en 30 años” (Huang, 2013, p. 48).

El crecimiento económico que ha logrado el país puede verse reflejado en los diversos sectores industriales. Por ejemplo, el sector agrícola, el cual era uno de los que sostenía la economía antes de la apertura económica, hoy día tiene menos participación e influencia en el producto interno bruto del país, de esta manera el sector secundario y terciario ganó protagonismo.

El crecimiento y auge de la economía china permitió que el país se convirtiera en un imán comercial, donde las empresas multinacionales empezaron a poner la mirada; logrando que muchas se trasladaran a dicho país para concentrar sus operaciones por medio de varios canales, no se limitaron a la constitución de oficinas o fábricas en físico, sino que se dio la creación de sociedades reglamentadas según la legislación china (Sáez Celaya, 2015).

La escala de crecimiento que ha tenido China tiene dimensiones notables. A comienzos del siglo XXI, el producto geográfico bruto de Estados Unidos, la economía más grande del mundo, era ocho veces mayor al chino, pero al final de la primera década del siglo esta diferencia se redujo drásticamente a la mitad. Para el año 2010, China supero a Japón en su PIB convirtiéndose en la segunda economía del mundo (Huang, 2013).

Según datos del Banco Mundial, para el 2015 China ocupó el segundo lugar en el ranking mundial de 195 países que lo componen, con un total de \$11,064,665 millones de dólares, superado por Estados Unidos quien tiene \$18,038,648 millones de dólares, mientras que Japón continua por debajo de China con un PIB de \$4,383,076 millones de dólares (Banco Mundial, 2017) .

La Zona Especial Económica, (SEZ por sus siglas en inglés, Special Economic Zones) y la Región Administrativa Especial (SAR por sus siglas en inglés, Special Administrative Region) tienen un papel fundamental cuando se habla de la economía del país, puesto que hacen parte de este gran cambio económico que vivió el país.

Las SEZ (Ver anexo, Figura 3) son áreas en las cuales compañías tanto locales como extranjeras pueden hacer negocios, invertir y comerciar sin el mismo control y regulación con el que cuenta Beijing u otras partes del país. Estas áreas están especialmente diseñadas con el fin de mejorar, estimular y fortalecer la inversión para aumentar el crecimiento económico del país. El gobierno chino desea mejorar la inversión extranjera en las SEZ por esta razón introducen regulaciones laxas sin dejar de lado un esquema robusto que permite el funcionamiento apropiado del modelo (Internships China, 2016).

La SAR fue una idea propuesta por Deng Xiaoping bajo el concepto “Un país, dos sistemas”, estas áreas tiene un alto grado de autonomía; según esta idea se reconoce que China constituye un solo país bajo el régimen de la República Popular China pero “se acepta que dentro de este mismo Estado chino unificado coexistan sistemas económicos y políticos diferentes en determinadas zonas” (Huang, 2013, pág. 50), incluso se mantuvo el capitalismo en algunas regiones del país en paralelo con el sistema comunista que prima en el país.

Sin embargo, sigue siendo un país en desarrollo cuyo ingreso per cápita es una fracción en comparación con otros países, para el año 2015 China ocupó el puesto 79 en un ranking de 217 países según datos del Banco Mundial (2016) con \$14.450,17 dólares superado por otros países como Suiza, Noruega y Estados Unidos (Ver anexo, Figura 4).

El crecimiento de la economía china convierte al país en un protagonista de la escena mundial, el sector industrial es una de las razones por la que el país tiene gran auge en la economía mundial pues es la principal fuente de creación de valor seguido del sector servicios. Por otro lado, es de suma importancia reconocer que el coste de la mano de obra es un elemento que ha jugado un papel fundamental en este crecimiento. En el país la mano de obra por hora cuesta 1 dólar y la jornada laboral está en 1.960 horas al año, esto permitió que China se convirtiera en la fábrica del mundo (ver anexo, Tabla 8).

Es importante dar un vistazo en la Tabla 5 a otros indicadores a la hora de analizar la estabilidad económica del país. Todos estos atractivos indicadores han logrado situar a China como un objetivo prioritario de muchas empresas y multinacionales, China ha tomado un papel importante en la esfera internacional, proyectando al mundo una imagen de sostenibilidad, superpotencia y competencia. Un estudio de la consultora Arthur D. Little

Demostró que ocho de cada diez ejecutivos de grandes empresas consideran a China como un mercado fundamental y estratégico y más del 60% prevé seguir invirtiendo. Por otro lado, un informe de la Cámara de Comercio Americana dice que en el 75% de los casos las actividades en este país son rentables y en un 10% muy rentable (Huang, 2013, pág. 52).

**Tabla 5**

*Indicadores económicos de China*

IPC	Tasa de empleo	Exportaciones	Importaciones
2.1% interanual a diciembre de 2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 77.451 millones de personas empleadas</li> <li>• 4.05% desempleo en áreas urbanas</li> </ul>	\$22.734,7 USD	\$16.795,6 USD

*Fuente:* (National Bureau of Statistics, 2016).

## **Entorno socio-cultural**

En este entorno se examinan los cambios tanto sociales como culturales, pues la sociedad está en un cambio constante; es por ello que este análisis es fundamental para establecer las tendencias y los patrones de una sociedad.

En el caso de la República Popular China, aunque constituye un país inmenso y lleno de cultura, dada su amplia población se revelan problemas de igual tamaño como la pobreza, la hambruna y la disgregación según clase social.

Maiza y Bustillo (2016) afirman que “los beneficios de más de 30 años de crecimiento se han reflejado principalmente en algunos grupos de la población, lo que ha provocado que las desigualdades sociales se hayan acentuado” (p. 11). Así lo demuestra el coeficiente de GINI el cual evidenció en el año 2015 un índice de 0,462; en el cual, una cifra más cercana a 1 representa mayor desigualdad (Oficina de Información Diplomática, 2016).

China es el país más poblado del planeta, dado que su población asciende a 1.373.490.000 habitantes y su densidad de población es de 147,2 habitantes por kilómetro cuadrado (Oficina de Información Diplomática, 2016), sin embargo, la distribución es desigual, debido a que en algunas regiones del país la densidad puede llegar a los 400 hab/km<sup>2</sup> y en otras pueden ser de menos de 50 hab/km<sup>2</sup>.

La esperanza de vida de los chinos es de 77 años de edad y la tasa de natalidad es de 12,07 nacimientos por cada 1000 habitantes; cabe recordar que hasta hace muy poco existía la *ley del hijo único* en el cual los ciudadanos chinos no podían tener más de un hijo o de lo contrario incurrirían en una multa. Esto muchas veces significaba abortos o abandono de hijos; sin embargo, la ley dio cambio en el año 2015.

A finales del año 2015 el Partido Comunista Chino puso fin a la política del *hijo único*, y de esta forma se les concedió el derecho a todas las parejas chinas a concebir un segundo hijo; este suceso ayudaría a minimizar los efectos de otro problema que se presenta que es el *envejecimiento demográfico*.



El sistema de pensiones chino no cuenta con una cobertura suficiente y se prevé que para el año 2050 un 27,6% de la población total tendrá 65 años o más “esta tendencia conlleva un incremento de la tasa de dependencia y una disminución de la relación entre la población en edad de trabajar y la población en edad de cobrar una pensión” (Maiza & Bustillo, 2016). No obstante, con el final de la política del *hijo único*, China contará con 30 millones de trabajadores adicionales en el año 2050.

Por otra parte, en China la tasa de alfabetización es mayor al 90%; China hace hincapié en la educación. En relación a la pobreza, “el crecimiento económico de China ha sacado de la pobreza a más de 500 millones de personas” (Oficina de Información Diplomática, 2016), además de esto, el Plan Quinquenal XIII:

Busca ayudar de manera precisa a los pobres para asegurar que sus beneficiarios salgan de esta situación y aumentar así la eficiencia de este esfuerzo, con el fin de que la población rural pobre tenga garantizada la alimentación y el vestido, y pueda recibir la educación obligatoria, una asistencia médica básica y vivienda (Shubiao, 2016).

De esta manera se espera que la pobreza siga aminorándose y la educación continúe mejorando.

Con respecto a la cultura, China cuenta con una gran diversidad cultural, y ésta toma gran importancia en el campo de los negocios, debido a que “las decisiones que toman los negociadores pueden estar concertadas desde sus valores culturales, por lo que las diferencias culturales son clave en el proceso negociador: si no se manejan bien, podrían generar obstáculos” (Castro Castell, 2014, p. 144).

Por lo tanto, cabe resaltar algunas características propias de la cultura China que pueden cobrar relevancia para una compañía que quiera estrechar relaciones con este país; así lo menciona Salmador (como se citó en Rodríguez 2013):

La sociedad china se encuentra todavía muy arraigada en los valores tradicionales y milenarios de Confucio, los cuales incluyen, entre otros, la piedad filial, el respeto con reconocimiento de la diligencia, el compromiso moral y personal en la familia, en sus antecesores, el cuidado de las apariencias y la importancia de la red de las relaciones personales (p. 12).

Teniendo esto en cuenta, es preciso resaltar la importancia de las relaciones o redes interpersonales (que se conoce como Guanxi); así afirma Martínez (2010): “Guan” significa puerta y “xi” significa lazos. (..) Para los empresarios extranjeros que trabajan en China, construir elementos de confianza es aún más urgente que para los gerentes locales” (p. 71).

Así pues, la cultura constituye un factor fundamental a tener en cuenta al abarcar nuevos mercados, debido a que, si se tiene conocimiento de ésta, los procesos de negociación podrían ser más satisfactorios.

### **Entorno tecnológico**

El gobierno chino y la industria por su parte han logrado grandes avances en este campo, gracias a los esfuerzos realizados en cuestiones de educación y de aprendizaje. El gobierno por ejemplo ha invertido grandes cantidades de dinero en Investigación y Desarrollo (I&D) esto con la finalidad de la exploración de tecnologías innovadoras que permitan acelerar procesos y a su vez expandir la tecnología.

Es por ello que el fortalecimiento de las leyes en torno a la propiedad intelectual ha ido en aumento, y es uno de los puntos más destacados que va en pos de la innovación y la tecnología (Sáez Celaya, 2015).

El objetivo del país es pasar de un mercado con tirilla “hechos en China” a un mercado que resalte el “diseño en China”, se ha apuntado a la innovación en sectores como el automotriz, farmacéuticos y tecnológicos (Sáez Celaya, 2015). Para el año 2015 el país volvió a dejar claro ante la arena mundial que es el líder en innovación pues por primera vez superó el millón de solicitudes de patentes.

Según cifras de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual la oficina de patentes de China en el 2015 recibió 1.101.864 millones de solicitudes, pasó a ser la primera oficina que recibe más de un millón de solicitudes en un solo año, represento el 18,7% del registro total mundial (OMPI, 2016). La informática, las máquinas electrónicas y las comunicaciones digitales son los sectores en los que más se dieron nuevas patentes.

Finalmente, el internet se ha incrementado considerablemente en los últimos años este avance ha permitido que la información y tecnología acerque más a todo el mundo haciendo que la

forma de hacer negocios sea más fácil, las nuevas tecnologías no solo han mejorado la eficiencia de las operaciones comerciales si no que a su vez han promovido mejor desempeño (Sáez Celaya, 2015).

La I&D es de suma importancia para el cumplimiento de objetivos que ha establecido el gobierno chino, representando el 2,07 % de gasto del PIB; de otra manera los reconocimientos mundiales del país con más innovación y avances tecnológicos no podrían ser (National Bureau of Statistics, 2016).

### **Entorno ecológico**

El análisis de este entorno hace referencia principalmente a las condiciones ambientales que posee el país al cual la empresa desea ingresar y así poder identificar los impactos positivos o negativos para la compañía.

La República Popular China presenta un grave problema de contaminación: “Cinco de las 10 ciudades más contaminadas del mundo están en China. La República Popular se ha convertido en una fuente de problemas medioambientales (baja calidad del aire, escasez de agua potable, deforestación) y en protagonista del cambio climático global” (Economy, 2006). En este sentido, a pesar del crecimiento económico que ha posicionado a China como la segunda potencia económica a nivel mundial, el país posee varios desafíos cuando se trata del medio ambiente.

Sin embargo, a través de los proyectos establecidos en el Plan Quinquenal XII, China intensificó su preocupación por mejorar los índices medioambientales estableciendo metas relacionadas con combustibles no fósiles, consumo de agua, consumo de energía, emisiones de dióxido de carbono y cobertura forestal (Sáez Celaya, 2015):

Terminado el año 2015 y culminado el Plan Quinquenal XII, los resultados fueron positivos, con un resultado de un “93,1 por ciento de las metas cumplidas establecidas en el Plan” (Angang, 2015). Es decir que China avanzó en gran medida en relación a la protección del medio ambiente.

No obstante, China sigue en la lucha por mejorar su calidad ambiental y es por ello que en el nuevo Plan Quinquenal XIII se establecen nuevos proyectos para lograr este objetivo.

China realizará en el campo ecológico 19 proyectos significativos, de los cuales cinco se enfocarán en la utilización economizadora, intensiva y cíclica de los recursos, seis se dedicarán al saneamiento y la protección del medio ambiente y ocho se destinarán a la creación de ecosistemas paisajísticos (Shubiao, 2016).

De la misma manera, el plan establece medidas con el fin de prevenir y tratar la contaminación atmosférica; por otra parte, las empresas extranjeras deben tener en cuenta las leyes que el gobierno chino ha implementado con el fin de proteger el medio ambiente; por ejemplo, la más reciente ley sobre impuestos medioambientales para combatir la contaminación se aprobó en diciembre del año 2016 y entrará en vigor el primero de enero del año 2018.

Esta ley establece que: “quienes incumplan, deberán pagar 1,2 yuanes (0,16 euros) por cada 0,95 kilogramos de dióxido de azufre que emitan, y 1,4 yuanes (0,19 euros) por kilo de demanda química de oxígeno, que mide los contaminantes orgánicos del agua” (Agencia EFE, 2016).

De esta manera se espera que las empresas que están contaminando el medio ambiente, tomen las medidas necesarias para evitar este daño y así adquieran conciencia ambiental, de lo contrario podrían ser objeto de grandes sanciones.

### **Entorno legal**

En el país hasta hace 30 años todas las empresas debían ser públicas, es decir las empresas privadas no estaban legalmente permitidas; todo esto debido al sistema político implantado en ese momento, el tiempo y las reformas de la gran apertura económica ya mencionada trajeron consigo un mundo de nuevas posibilidades en el comercio hacia el exterior, lo que obligó a que se formularan políticas que cambiarían la coyuntura del país (HSBC, 2014).

Es por ello que el conocimiento de los aspectos legales es un factor clave para lograr llevar a cabo operaciones de internacionalización, los tratados comerciales, la propiedad intelectual, los aspectos judiciales, la resolución de conflictos internacionales, el acceso a créditos, entre otros deben ser estudiados a profundidad pues China cuenta con un robusto marco legal.

Las inversiones extranjeras están reglamentadas por el Catálogo de Inversiones para La Guía Industrial de Inversión Extranjera, aprobado por la Comisión Nacional de Desarrollo y Reforma y el Ministerio de Comercio, este documento debe ser tenido en cuenta para el examen y

aprobación de proyectos de inversión, así como las políticas que deben ser exigidas en ciertos casos; la clasificación de proyectos se da en tres rangos, los prohibidos, los restringidos y los incentivados (Pereira, 2011).

Esta reglamentación a la inversión extranjera (IE) es de vital importancia pues condiciona el proceso que debe ser implementado en el país, por ejemplo la IE no está permitida en las industrias clasificadas como prohibidas, en las industrias clasificadas como restringidas la IE está limitada por ciertos requisitos y condiciones que pueden hacer más difícil el proceso, mientras que las industrias incentivadas tienen facilidades y beneficios en relación a la IE (Puertas & Lin Xia, 2012).

Es así como en China se reconocen diferentes figuras para estructurar la IE, entre estas encontramos la Oficina de Representación, empresas de capital totalmente extranjero (WFOE, por sus siglas en inglés), Joint Venture, partnership, las empresas comerciales de capital extranjero (FICE, por sus siglas en inglés), las sociedades anónimas de capital extranjero (FIJSC, por sus siglas en inglés), sede regional y sociedad holding (Pereira, 2011). Entre las más destacadas se encuentran las oficinas de representación y las sociedades por Joint venture.

El procedimiento de constitución de una empresa de capital extranjero implica dos fases, la aprobación y la de registro, este proceso requiere de tiempo pues debe pasar por las autoridades competentes quienes evalúan de acuerdo a la normatividad vigente; posteriormente se expide un certificado de aprobación en diferentes aspectos, como ambiental, territorial o actividades especiales. Luego deben realizarse una serie de registros adicionales que permitan el funcionamiento normal de la compañía, estos son:

Los registros del sello de la entidad, del código organizativo, fiscal y de divisas, de la aprobación de la apertura de cuentas bancarias, de la inyección y verificación de capital, del cambio de licencia comercial tras la inyección de capital, así como el registro financiero, de seguridad social, de estadística y de aduanas (Pereira, 2011, p. 18).

En China la ley de Impuestos de Sociedades unifica el trato fiscal de las compañías extranjeras y locales, todas están sujetas a un gravamen del 25%, o del 20% para las compañías pequeñas que reúnen ciertas especificaciones, y el 15% para las empresas de nuevas tecnologías y alta tecnología fomentada por el Estado. Los impuestos deben ser declarados anualmente, y se

contrata una empresa contable China registrada para que realice la debida auditoria (Pereira, 2011).

Respecto al IVA se genera a un 17%. El contrato de trabajo es preciso que sea escrito, divididos en contratos de duración determinado, indefinidos y que exigen determinadas tareas; la jornada está legalmente autorizada por ocho horas por día y 40 horas semanales. La protección de la propiedad intelectual protege las patentes, la marca comercial y al autor, efectuando el debido registro (Pereira, 2011).

Por último la resolución de conflictos se da en cuatro niveles de órganos jurisdiccionales que son “los tribunales populares de base, los tribunales populares intermedios, el tribunal popular superior y el Tribunal Popular Supremo” (Pereira, 2011, p. 67).

### **Caso de estudio: Vogue China**

Vogue es una revista de moda que cuenta con una gran trayectoria mundial. Gracias a su gran reputación y a sus logros, mostrando y estableciendo tendencias de moda, ha conseguido que se le otorgue el apodo de la *Biblia de la moda*. La primera edición de la revista fue publicada por Arthur Baldwin Turnure en Estados Unidos, en el año 1892.

En el año 1909, el grupo Condé Nast adquiere la marca Vogue y realiza ligeros cambios en la estrategia previa. La revista pasa de publicarse semanalmente a publicarse quincenalmente, aumenta el contenido y precio de cada ejemplar, y se define un mercado objetivo, en el cual las mujeres son las protagonistas (Condé Nast, s. f.). Adicionalmente, el grupo Condé Nast emprende un proceso de internacionalización para la marca; su nuevo dueño tenía ambiciones mayores, procurando que Vogue se convirtiera en la revista de estilo y cultura de moda más extraordinaria del mundo (Montiel, 2010).

Durante la Primera Guerra Mundial, la revista empezó a comercializarse en el Reino Unido, y en 1920 se imprimió el primer ejemplar de Vogue en Francia. A través de los años, la revista experimentó pequeñas innovaciones y abarcó nuevos mercados, hechos que la llevaron a ubicarse en la posición en la que se encuentra hoy día. Los cambios de Vogue contribuyeron en la contratación y afiliación de los mejores fotógrafos a nivel mundial y con la satisfactoria expansión y comercialización de la marca en más de 20 mercados, entre los cuales se encuentran

Alemania, Australia, Brasil, Corea del Sur, España, Francia, Holanda, India, Italia, Japón, México, Portugal, Reino Unido, Rusia, Turquía, Tailandia, Taiwan, y por supuesto, China (Chen, Chen, Chen, Hu, & Zhu, 2013).

Antes de emprender el proceso de internacionalización en los mercados mencionados, Vogue identificó una serie de características que llevaron a la marca a ingresar satisfactoriamente a dichos mercados y a posicionarse en la mente de los consumidores. Una de las características es el nivel poblacional de los países; todos los países mencionados tienen, relativamente, una población densa, lo que se puede traducir en mayor número de lectores de la revista (Chen et al., 2013).

La siguiente característica tiene relación con la situación económica de los mercados; los países seleccionados por Vogue se pueden separar en dos categorías, aquellos que son desarrollados y cuentan con una economía fuerte y madura, y aquellos países cuyo desarrollo económico tiene gran influencia a nivel internacional o crecimiento económico acelerado, como es el caso de los países BRIC. Dado que en ambas categorías se evidencia una situación económica favorable, es mayor el número de consumidores que puede permitirse adquirir este tipo de productos que no pertenecen a la canasta básica familiar (Chen et al., 2013). Tal como lo menciona Songer (2014), “Vogue es un producto de lujo que funciona de la manera en la que lo hacen los cosméticos y las fragancias; funcionan para dar la bienvenida a los consumidores jóvenes y económicamente inmaduros a un estilo de vida más lujoso” (p. 12).

### **Proceso de Internacionalización**

En el mes de septiembre de 2005 es publicada la primera edición de Vogue en China. Las primeras 300.000 copias impresas de la revista tuvieron una gran acogida y se agotaron inmediatamente, lo que llevó a la compañía a realizar una segunda impresión (Songer, 2014). Sin embargo, el ingreso de la marca al mercado chino no fue fácil y requirió que Condé Nast trabajara durante dos años en dicho proceso. El primer obstáculo que enfrentó la compañía fue acerca de la estrategia de entrada, debido a que la política china no permite que las revistas internacionales sean publicadas únicamente por la firma a la que pertenecen. Lo que quiere decir que Condé Nast, como resultado de las restricciones políticas, ingresó al país a través de un Joint Venture con una casa editorial perteneciente al gobierno, llamada China Pictorial (Chen et al., 2013).

La sociedad establecida con dicha firma otorgó a Condé Nast la oportunidad de conocer información valiosa acerca de los gustos de los consumidores chinos, las condiciones legales y los matices culturales del país. Adicionalmente, se asignó como editora en jefe a Angelica Cheung quien antes había trabajado con compañías pertenecientes al sector de medios de comunicación, y relacionadas con la industria de la moda; ELLE, Marie Claire, B International, Hong Kong Imail, son algunas de ellas. Es decir que Cheung contaba con la experiencia necesaria para asumir el cargo, y tenía un mayor entendimiento de la industria de la moda en China (Chen et al., 2013).

### **Posicionamiento de la marca**

Vogue ha desarrollado un estilo único en cada mercado, estableciendo como objetivo el hecho de reflejar la cultura del país en el cual se publica la revista, pero siempre teniendo en mente una visión global. Por consiguiente, Vogue representa la cultura de China y lo que sucede allí con un enfoque internacional, teniendo en cuenta que la moda es un lenguaje que traspasa fronteras. Es decir, la revista logra articular los contenidos locales e internacionales en un solo ejemplar, y al mismo nivel (China Daily, 2005).

Songer (2014) también destaca la capacidad de adaptación de Vogue al mercado local: “Las revistas Vogue han asegurado el éxito alineando la marca global Vogue con los modelos de penetración locales. Para alcanzar con éxito a los consumidores económicamente estratificados y regionalmente divergentes, Vogue se ha adaptado al ambiente local de diferentes maneras” (p. 65). Los editores de Vogue han entendido que, para ingresar a un mercado con una economía controlada por el comunismo, es necesario entender el sistema de valores culturales que permitió que la belleza, el lujo, la refinancia y el arte se convirtieran en una tradición en el país. Comprender este pasado de China es fundamental para entender las actitudes de los consumidores, tanto en el presente, como en el futuro (Songer, 2014).

A través de los años, la revista se ha encargado de filtrar y ajustar la moda global a los lectores locales, y de promover a los diseñadores de moda, artistas, modelos y celebridades chinas en un escenario doméstico e internacional. Esto ha hecho que Vogue China sea actualmente una revista de moda dominante en los medios de comunicación chinos, y a pesar de que la publicación es similar en cuanto a contenido a las publicaciones de Vogue en otros países, ha



desarrollado un rol dual en China, en el cual se encarga de educar simultáneamente a sus lectores sobre la historia de la moda (asiática y occidental), y de informar y reflejar una identidad para la mujer china moderna (Radclyffe-Thomas & Radclyffe-Thomas, 2015).

### **Mercado objetivo**

Los lectores de Vogue en China en su mayoría son esposas o hijas de familias adineradas, mujeres emprendedoras que han hecho su propia fortuna, y una gran selección de jóvenes amantes de la moda (Songer, 2014). El perfil con el que cuentan las lectoras de la revista tiene las siguientes características: edades comprendidas entre los 25 y 35 años, el 85% de las lectoras tienen algún nivel de educación, de las cuales el 92% poseen un título universitario, ingreso mensual individual de 15.304 RMB (aproximadamente 2.222 USD) e ingreso mensual familiar de 33.140 RMB (aproximadamente 4.811 USD). Asimismo, las ventas del producto tienen mejor desempeño en las grandes ciudades de China; Beijing representa el 22.6%, Shanghái 22.1% y Guangzhou 13.7% (Condé Nast International, s. f.).

En general, los lectores de Vogue desean encontrar en la revista información actualizada sobre marcas reconocidas; están a la vanguardia de la moda, y están dispuestos a hacer continuamente una inversión en su estilo personal y en su calidad de vida (Chen et al., 2013). Como resultado, Vogue siempre ha tenido definidos sus objetivos como revista, y a través de los años se ha mantenido fiel a dichos propósitos y ha sabido adaptarse a los cambios sociales del mercado, así como a la evolución de sus lectoras. Como lo menciona Montiel (Montiel, 2010),

Desde sus inicios Vogue se propuso mostrar los acontecimientos más importantes que ocurrían alrededor del mundo, de manera independiente al país de su publicación. A diferencia de otras publicaciones, Vogue se ha mantenido fiel a su propuesta, lo cual se ve reflejado a través de los años y resulta en una marca con un legado importante (p. 82).

### **Producto**

La revista Vogue es reconocida internacionalmente por su alto nivel de producción y trabajo en cada edición, ubicándose como una revista de moda de gama alta. A diferencia de las revistas japonesas que ingresan a China con el propósito de convertirse únicamente en una guía de moda para sus lectores, o de las revistas occidentales que cuentan con contenido integral, Vogue China

presenta con mayor profesionalismo el tema de la moda gracias a su sobresaliente diseño (Chen et al., 2013). “Con una calidad y creatividad sobresalientes, rápidamente estableció un sólido núcleo de lectores que aprecian su sofisticación incomparable” (Condé Nast International, s. f.).

Como lo mencionan Hartley y Montgomery (2009),

La edición de lanzamiento de Vogue China ofreció una convergencia entre la historia de la moda, la nueva imagen y los lectores chinos. Para lograr ese objetivo, la revista tomó en consideración el modo característico de inversión extranjera en China, es decir, la asociación con actores locales, en vez de un único control extranjero. En lugar de simplemente mostrar los frutos de la moda mundial como importaciones puras, casi todas las características ofrecieron una dimensión china (p. 71).

Al ser una marca global, Vogue China da valor a la idea de “Pensar globalmente y actuar localmente”. Para ello, los editores de la revista conceden gran importancia a las portadas de las ediciones, a los temas y sus respectivas fotos, y a los productos recomendados. La Tabla 6 explica esos tres aspectos y los factores que caracterizan cada uno de ellos.

**Tabla 6**

*Vogue China: producto*

<b>Portadas</b>	<b>Temas y fotos</b>	<b>Productos recomendados</b>
Las portadas son enviadas por los editores locales al departamento internacional, y allí se examinan y se aprueban. La revista presenta a modelos de talla mundial o a estrellas locales e internacionales que atraigan la atención del público.	Vogue se ha convertido en la primera revista en China que tiene una amplia representación de diseñadores locales. Cubre un amplio espectro de la cultura local; estrategia que le otorga reputación mundial y la vincula con diseñadores prestigiosos.	Al ubicarse a sí misma como una revista de gama alta en un país en desarrollo, Vogue China tiene que recomendar productos de alta calidad que se encuentren dentro del presupuesto de sus lectores.

*Fuente:* (Chen et al., 2013). Elaboración propia.

Consecuentemente, Sudhir (2010) explica que, con el propósito de retratar China e incluir cada vez más al país en el mundo de la moda a nivel internacional, Vogue decidió limitar la nacionalidad de las modelos que saldrían en sus portadas, publicando en la gran mayoría de sus ediciones a modelos o famosos asiáticos; de esta forma adaptando la revista a los gustos locales.

### **Distribución**

El proceso de seleccionar los canales de distribución correctos es primordial para construir una ventaja competitiva. Considerando los diferentes factores que intervienen en el mercado, los competidores, y características del producto como peso, dimensiones y ciclo de vida, Vogue China selecciona dos canales de distribución principales: suscripción y venta al por menor.

El canal de suscripción consiste básicamente en la opción que ofrece Vogue a sus lectores de vincularse a la revista virtualmente, en lugar de suscribirse de forma tradicional, es decir, por correo postal. Muchos lectores prefieren esta opción debido a lo complicado que puede ser suscribirse a través del método tradicional, y debido a que los envíos por correo pueden tomar más tiempo, si se compara con la opción de acceder rápidamente a la revista por medio de la página web de Vogue. Gracias a que la red de internet cubre todo el país, la suscripción en línea beneficia a los lectores y a la marca. Por medio de este canal, la página web de Vogue ofrece a los suscriptores en línea, regalos especiales y descuentos adicionales (Chen et al., 2013).

Por otro lado, el canal de distribución al por menor permitió que el crecimiento de Vogue China se diera de manera eficiente. Este canal de venta al por menor incluye aquellas opciones en las cuales se comercializa la revista; Vogue China se distribuye ampliamente a través de quioscos, librerías y tiendas en línea. En su mayoría, las ventas de la revista son resultado de los vendedores minoristas. Además, la publicidad que se encuentra en librerías y las portadas de la revista exhibidas en las estanterías ayudaron a la marca en el proceso de posicionamiento (Chen et al., 2013).

### **Precio**

Cuando Vogue ingresa a China en el 2005, el precio de cada ejemplar era de 20 RMB (aproximadamente 3 USD), el cual era exactamente el mismo precio al que comercializaban las revistas de alta gama como ELLE, Marie Claire y Rayli. Esto quiere decir que Vogue definió y

sigue definiendo su precio con base en el precio de la competencia. Esto se debe a que los precios de este tipo de bienes (revistas) no fluctúan fácilmente, por lo tanto, todas las revistas de alta gama tendrán un precio similar, y con el propósito de ganar mayor cuota de mercado, Vogue se preocupa por la estrategia de precios de sus competidores antes de fijar su precio.

Para la marca, definir precios con base a los costos de producción no tiene tanta importancia, debido a que las ganancias por publicidad en la revista son mayores a dichos costos. El volumen de las ventas tampoco juega un rol importante en la fijación de precios; como ya ha sido mencionado, el mercado objetivo de la revista tiene ingresos estables o buenas condiciones económicas, lo que le permite a los lectores comprar la revista sin importar el precio.

### **Promoción**

En su estrategia de promoción, Vogue China ha empleado ampliamente una estrategia de marketing integrado o IMC por sus siglas en inglés (Integrated marketing communications). La estrategia tiene como objetivo hacer que todos los aspectos del marketing, tales como la publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo, comunicaciones en línea y redes sociales trabajen como una fuerza única, lo que hace que se maximice la rentabilidad. Por consiguiente, Vogue China no se enfoca únicamente en vender los ejemplares, también se encarga de construir continuamente su imagen como marca. Por ejemplo, para fidelizar a sus lectores, Vogue tiene un programa de membresías y realiza constantemente actividades que promueven la interacción con los clientes (Chen et al., 2013).

Adicional a la revista que se publica mensualmente, el mundo de Vogue China se ha expandido hasta el punto de incluir un sitio web, una aplicación para iPad, una aplicación para iPhone llamada Vogue Mini, Vogue TV, Vogue Film, y una amplia oferta de redes sociales que ayudan a construir una imagen prestigiosa y una amplia penetración en el mercado (Condé Nast International, s. f.). Por ejemplo, en Weibo, la red social equivalente a Twitter en China, el perfil de Vogue China cuenta con más de 4.400.000 seguidores (Weibo, s. f.).

### **Capítulo 3: Estrategias de internacionalización y de marketing adoptadas por Vogue China**

Como se planteó anteriormente, un proceso de internacionalización puede ser explicado desde 3 diferentes perspectivas: económica, de proceso y de redes. En el caso de estudio Vogue China, es posible afirmar que se obtuvieron diferentes elementos de cada modelo para llevar a cabo su proceso de internacionalización. A continuación, se analiza el proceso de internacionalización de la marca desde las tres perspectivas.

#### **Internacionalización desde la perspectiva económica**

Esta tiene su origen en la teoría clásica del comercio internacional desarrollada por Adam Smith y David Ricardo, la cual indica que los países tienden a especializarse para producir bienes y servicios. Como se explicó, esta dinámica da como resultado la división del trabajo. Es así como un país produce y exporta los bienes en los cuales es más eficiente, mientras que importa los productos en los que no tiene eficiencia de producción (Cardozo et al., 2007).

Sin embargo, es de suma importancia resaltar el trabajo realizado por Jhon Stuart Mill, quien observó que las exportaciones varían en relación a los precios de las exportaciones con relación al precio de las importaciones y que además la disposición de las naciones a exportar estaba estrechamente ligada a la cantidad de importaciones que obtendría. Estos tres autores dieron grandes aportes al concepto de comercio internacional. Sin embargo, en la década de los setenta y ochenta se empieza a generar modelos que intentan explicar por qué una empresa puede expandirse internacionalmente, dentro de estos encontramos cinco de los cuales se identificara la aplicación que tiene para el caso de estudio.

*La teoría de la ventaja monopolística*, es utilizada en el caso de Vogue pues esta sostiene que las empresas poseen algún tipo de ventaja competitiva que puede ser en términos de “la producción, la tecnología, la organización, el estilo de dirección, la comercialización, el acceso al crédito, o en la diversificación de productos” (Cardozo et al., 2007), estas ventajas deben ser específicas de la empresa inversora además deben ser fácilmente transferibles a través de fronteras nacionales. En el caso de Vogue China, su ventaja competitiva está dada por una estrategia de diferenciación en relación a su producto, debido a que la revista se destaca a nivel global como *La biblia de la moda*; es decir, la marca es reconocida internacionalmente y las personas están dispuestas a pagar precios altos por conseguirla.

Por otro lado, la *teoría de la internalización* no es tenida en cuenta en este caso debido a que plantea que para que las empresas se impliquen en inversiones en el extranjero deben darse dos condiciones, la existencia de ventajas al localizar las actividades en el exterior y que organizar estas actividades dentro de la empresa sea más eficiente que venderlas o cederlas a empresas extranjeras. Esto implica que la empresa debe internalizar sus ventajas para que se dé una reducción de los costos relacionados con la actividad. Esta clase de internalización no se dio dado que el Joint Venture con la editorial china implicó asumir costos adicionales para el desarrollo normal de la actividad.

El *paradigma ecléctico de Dunning* está basado en cuatro supuestos que deben darse para que una empresa decida exportar convirtiéndose en una multinacional, como ya se mencionaron debe tener ventajas propias, estas ventajas deben ser explotadas por la misma empresa, debe ser rentable localizar planta de producción en el extranjero y que esta inversión esté ligada a su estrategia de largo plazo. En este caso se puede decir que Vogue no aplicó este modelo pues la explotación de ventajas, así como la producción de las revistas no está focalizada exclusivamente por Condé Nast, esto debido al Joint Venture realizado por la revista.

En el cuarto lugar se encuentra el *enfoque macroeconómico*, el cual no fue aplicado por Vogue, debido a que el planteamiento afirma que la inversión extranjera directa (IDE) en otro país debe originarse en la actividad económica en la cual tenga ventaja comparativa el país que quiere invertir, pues el motivo que impulsa la inversión es que este tipo de ventajas no las tiene el país del inversor. Esto en relación a la larga trayectoria que la revista tiene en su país de origen, permitió el desarrollo de una ventaja comparativa donde la revista Vogue se convirtió en un producto clave, haciendo que la actividad en el país de origen fuera reconocida internacionalmente lo que permitió una acogida exitosa en otros países, y en este caso en China.

Por último, la *ventaja competitiva de las naciones (competitividad sistémica)* está relacionada con el proceso llevado a cabo por Vogue pues se plantea la existencia de los cuatro factores que componen el modelo. La dotación de factores permitió que Condé Nast adquiriera conocimientos sobre China para fortalecer las diferentes estrategias y el posicionamiento de la marca. La condición de la demanda permitió la inserción de la revista al país; las industrias conexas y de apoyo se vieron reflejadas por la asociación de Condé Nast y China Pictorial, lo

que generó ventajas competitivas importantes, esta combinación de factores aportó un sistema de análisis el cual dejó claro el cómo, porque y donde decidió internacionalizarse Vogue.

### **Internacionalización desde la perspectiva de proceso**

Ahora bien, la *Internacionalización desde la perspectiva de proceso* hace énfasis en los conocimientos adquiridos de los mercados exteriores siendo el aprendizaje y la acumulación de conocimientos la base del modelo; asimismo, bajo esta estrategia se describen 4 modelos descritos anteriormente que explican el proceso de internacionalización de la empresa (modelo Uppsala, de innovación, de planeación sistémica, y modelo de ciclo de vida de producto de Vernon).

De los 4 modelos mencionados, aunque el *modelo Uppsala* es reconocido en el ámbito académico como un patrón explicativo de la internacionalización de las empresas, no es el utilizado en el caso Vogue China, debido a que teniendo en cuenta su definición, el proceso de internacionalización reflejado en este modelo establece un proceso gradual, en el cual las empresas “van adquiriendo paulatinamente los conocimientos y las habilidades que les permiten aumentar secuencialmente su compromiso internacional” (Villar López, 2007, p. 1), mientras que en el caso de Vogue China, la empresa no atravesó un proceso gradual previamente sino que ingresó directamente al mercado chino mediante un Joint Venture, es decir que la revista empezó a ser producida en el mercado extranjero sin antes realizar exportaciones previas, como lo plantea el modelo.

Es por esta misma razón, que el *modelo de innovación* no es tenido en cuenta en este caso de estudio, en tanto este modelo centra su estudio en la actividad exportadora como método primordial para la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (Cardozo et al., 2007), y como ya se indicó, Vogue no realizó exportaciones para entrar al mercado chino.

Ahora bien, a pesar de que el *modelo de planeación sistémica* explica la internacionalización de una compañía como un proceso de desarrollo lento y evolutivo, este modelo centra su estudio en el supuesto de perfecta racionalidad de parte de los empresarios, estableciendo ciertos pasos importantes como lo son: la medición de oportunidades del mercado, planeamiento de objetivos, selección de modo de entrada, formulación del plan de mercadeo y ejecución del plan de mercadeo. De esta manera, y al observar el proceso de internacionalización de Vogue en China,

podría afirmarse que Vogue en su deseo de internacionalizarse y abarcar el mercado chino, tuvo en cuenta en gran medida el supuesto de perfecta racionalidad mencionado en este modelo, en tanto se refleja la ejecución de un estudio previo teniendo en cuenta los pasos mencionados para tener éxito en su proceso de internacionalización.

Finalmente, en el proceso de Internacionalización de Vogue, algunos de los principales aspectos que se tuvieron en cuenta fueron el nivel poblacional y la situación económica de cada mercado; de esta forma podría hablarse del *modelo de ciclo de vida de producto de Vernon* siendo su unidad de análisis la empresa, y resaltando la importancia de la decisión respecto a dónde localizar la producción de las empresas que desean internacionalizarse. El modelo menciona que existe un mayor incentivo en el desarrollo de nuevos productos en países que cuentan con altos ingresos per cápita y altos costos salariales. En el caso de Vogue China, el país se ha consolidado como la segunda economía más importante del mundo, esto aunado a su gran nivel poblacional supuso para Vogue un gran número de consumidores que podrían adquirir su producto.

### **Internacionalización desde la perspectiva de redes**

Como se mencionó en el anterior capítulo, bajo esta corriente teórica, las oportunidades de expansión a mercados extranjeros se presentan a partir de las redes que tiene una empresa, y del intercambio de bienes, servicios o información complementarios entre individuos pertenecientes a dichas redes. Este tipo de actividades son cruciales en la red dado que permiten a las empresas mantener relaciones que les ayudan a acceder a los mercados objetivos y a los recursos de los países escogidos. “La entrada a mercados extranjeros es un continuo intercambio entre individuos que cuentan con información y recursos complementarios y que a su vez el intercambio económico está antecedido por la transferencia de información contemplando la oportunidad de negocio” (Hostos Pradilla & Salgado Sánchez, 2012, p. 17).

En el caso de Vogue en China es posible establecer una relación entre la internacionalización de la marca en el país y la teoría en cuestión. Si bien el modo de entrada de Vogue a China estuvo condicionado por las políticas internas del país, el proceso de internacionalización se dio partir del Joint Venture y el acuerdo de cooperación en temas de derechos de autor entre la marca y la casa editorial China Pictorial. Dichas relaciones responden a la primera forma en la



que se manifiesta la teoría de *Internacionalización desde la perspectiva de redes*, conocida como extensión internacional, y en la cual se forman relaciones con socios en países completamente nuevos.

China Pictorial Publishing House es una empresa estatal fundada en 1950 que se ha encargado de transmitir propaganda sobre el gobierno bajo una publicación mensual llamada China Pictorial, la cual se convirtió en la primera publicación integral concebida después de la fundación de la República Popular China en 1949. Era tal la aceptación de la revista y de la empresa durante la época, que incluso la caligrafía para el título fue hecha por Mao Zedong. Adicionalmente, China Pictorial fue una de las cuatro publicaciones oficiales a las que se les permitió continuar informando durante la Revolución Cultural, lo que llevó a la revista a alcanzar un récord de circulación de más de un millón en 1972 (China Pictorial, s. f.).

Por más de 50 años, China Pictorial ha cubierto importantes eventos nacionales e internacionales, reportando sobre aquellos temas relevantes para la población, reflejando las reformas de la sociedad y dando testimonio del rápido desarrollo de China. La publicación se ha distribuido por toda China, cubriendo todas las provincias, municipios, regiones autónomas y las Regiones Administrativas Especiales de Hong Kong y Macao (China Pictorial, s. f.).

Por consiguiente, las redes creadas a partir de la asociación con China Pictorial, otorgaron a Condé Nast la oportunidad de informarse acerca de los gustos de los consumidores, aspectos culturales del país y condiciones legales del entorno. La casa editorial China Pictorial aportó a Condé Nast su profundo conocimiento y experiencia en el mercado chino, dada su larga trayectoria y aceptación en el campo.

Por otro lado, el asignar a Angelica Cheung como editora en jefe de la revista Vogue, permitió consolidar un ejemplar más profesional, dada la experiencia adquirida por la editora, quien antes estuvo vinculada a compañías pertenecientes al sector de medios de comunicación, y relacionadas con la industria de la moda, y entendía con mayor profundidad la industria de la moda en China.

Finalmente, no se puede omitir el hecho de que Vogue es una de las revistas de moda más importantes y reconocidas internacionalmente. En todo el mundo, las diferentes ediciones de Vogue trabajan en conjunto con los editores, escritores, fotógrafos, estilistas y modelos

talentosos para informar sobre las culturas de los países en los que se publican los ejemplares. Esto ha ayudado a la satisfactoria expansión y comercialización de la marca en más de 20 mercados. La amplia red de conexiones y relaciones que mantiene la marca a nivel mundial ha facilitado el proceso de internacionalización de la misma en China y la han ayudado a ubicarse en el mercado de revistas, y, tal como lo indica la Tabla 7, la han llevado a ocupar la posición número cuatro entre todas las revistas que se comercializan en el país.

**Tabla 7**

*Principales propietarios de revistas: por ingresos totales*

<b>1</b>	Elle	<b>6</b>	Harper's Bazaar
<b>2</b>	Cosmopolitan	<b>7</b>	Marie Claire
<b>3</b>	Modern Weekly	<b>8</b>	RAY-LI Her Style
<b>4</b>	Vogue	<b>9</b>	Self
<b>5</b>	RAY-LI Fashion	<b>10</b>	The Bund

*Fuente:* (Guérin, 2015). Elaboración propia

**Marketing internacional y Marketing global**

La estrategia de marketing adoptada por Vogue al ingresar a China puede analizarse bajo las dos estrategias explicadas previamente en el documento. En general, la estrategia de marketing internacional y de marketing global tienen en común una serie de factores que describen el caso de Vogue. Ambas estrategias permiten a las empresas obtener un beneficio, mientras se aprovechan las oportunidades que ofrecen los mercados exteriores, se hace frente a los competidores, se satisfacen las necesidades de los clientes y se coordinan las actividades de marketing de acuerdo al entorno internacional.

Analizar el proceso de internacionalización de Vogue bajo la estrategia de marketing internacional requiere que se retomen los conceptos de las variables incontrolables y controlables introducido por Cateora, Gilly y Graham (2011). Las variables incontrolables hacen referencia a la competencia, los consumidores, las restricciones legales y los controles gubernamentales, mientras que las variables controlables tienen relación con el producto, el precio, la promoción y la distribución. Como ha sido mencionado, el modo de entrada de Vogue a China estuvo condicionado por las restricciones legales (resultado del sistema político y las regulaciones del gobierno). El perfil de los consumidores fue clave para determinar el producto

y su respectiva promoción y distribución. Y la competencia fue uno de los aspectos que tuvo mayor influencia durante el proceso de fijación de precios.

Sin embargo, es aún más pertinente analizar el proceso de internacionalización de Vogue bajo la estrategia de marketing global dado que la misma tiene una orientación geocentrista, la cual va de la mano con la naturaleza y objetivos de Vogue. A partir de dicha orientación, las empresas buscan ofrecer productos globalizados, enfocándose en la transferencia de productos y/o marcas a los diferentes mercados a los que ingresan. Por medio de esta estrategia Vogue expresa su interés por desarrollar una perspectiva global, sin la necesidad de estandarizar su mezcla de marketing.

Vogue es una marca que ha logrado gran reconocimiento a nivel mundial, se ha convertido en una exponente de la moda en más de 20 países y se ha perfilado como la *Biblia de la moda*. Su estrategia de marketing va acorde a los postulados del marketing global que establecen que el mismo puede manifestarse en términos del uso consistente de una marca y de un mensaje publicitario en todos los países. Vogue ha logrado pensar globalmente y actuar localmente.

Durante su ingreso a China, Vogue consideró cambiar el contenido de su revista para que la misma se ajustara a las necesidades del mercado objetivo. Contrató y trabajó con expertos y conocedores del mercado chino y de la industria de la moda en el país con el propósito de hacer llegar su producto a los consumidores. Ingresó mediante un Joint Venture al mercado para mitigar los riesgos políticos. Y ajustó sus estrategias publicitarias para facilitar la comunicación con los consumidores.

Los cambios de la revista en China contribuyeron en la contratación de los mejores profesionales a nivel mundial, lo que la ha llevado a convertirse en una revista de moda dominante en el mercado. Vogue ha logrado desarrollar una mezcla balanceada entre el contenido producido en occidente y el contenido producido localmente; la transición entre los dos contenidos es natural y suave en términos de calidad, estilo de los fotógrafos, diseño y escritura (Earnshaw, 2005).

## Conclusiones

Vogue es una marca global que ha logrado posicionarse exitosamente en su mercado local y en más de 20 países, adquiriendo gracias a ello conocimiento y experiencia en la industria de la moda y de las revistas; lo que le ha permitido ingresar con mayor éxito a otros mercados. En ese sentido, y por medio del estudio y comparación realizada entre el proceso de internacionalización de la revista Vogue en China y las diferentes teorías de internacionalización revisadas, se evidencia que la marca no adoptó una sola teoría, sino que tuvo en cuenta aspectos de cada una de ellas y asimismo los fue aplicando paulatinamente durante su ingreso al mercado chino.

La *Internacionalización desde la perspectiva económica* tiene su origen en la teoría clásica del comercio internacional donde la especialización y la división del trabajo son el principal argumento, en consecuencia de la producción y exportación de productos más conveniente para un país; Mill introdujo a profundidad la relación entre la cantidad exportaciones y de importaciones de una nación; varios planteamientos se originaron hacia los 70 y 80 para explicar la existencia de la empresa multinacional, entre estos encontramos, la Teoría de la ventaja monopolística, Teoría de la internalización, Paradigma ecléctico de Dunning, Enfoque macroeconómico y Ventaja competitiva de las naciones (competitividad sistémica).

De las teorías ya mencionadas se destacaron en el caso de Vogue la Teoría de la ventaja monopolística y la Ventaja competitiva de las naciones (competitividad sistémica). Para la primera, Vogue desarrolló una ventaja competitiva pues su estrategia de diferenciación en relación a su producto permitió que la revista se desatacara a nivel global llamándola la Biblia de la moda, reconocida internacionalmente, implantando su imagen en la mente de los consumidores. En la segunda, se ve la relación con Vogue debido a que el planteamiento de los cuatro factores se evidenció en el proceso de entrada de la revista a China, tomando en cuenta diferentes factores.

Por su parte y como se mencionó anteriormente, la *Internacionalización desde la perspectiva de proceso* plantea 4 modelos de los cuales se extrajeron elementos importantes de dos de ellos que pudieron ser aplicados en el proceso de internacionalización de Vogue en la República Popular China, como lo fueron:

- El modelo de *planeación sistémica*, guiado por el supuesto de perfecta racionalidad el cual se enfoca en un análisis previo y efectivo por parte de los empresarios para ingresar exitosamente al nuevo mercado.
- El modelo de *ciclo de vida de producto de Vernon*, resaltando la importancia de la localización de la producción de la empresa que desea internacionalizarse, en tanto existe un mayor incentivo en abarcar países que cuentan con altos ingresos per cápita y altos costos salariales.

Dicho esto, los modelos que no fueron tomados en cuenta por Vogue en su proceso de internacionalización en China, fueron el modelo Uppsala y el modelo de innovación. En tanto, los dos modelos sugieren una etapa previa de exportación antes de ingresar al mercado, proceso que no fue parte de la estrategia de internacionalización de Vogue en China.

Bajo el enfoque de *internacionalización desde la perspectiva de redes* las empresas tienen la posibilidad de encontrar quienes podrían ser sus aliados en los diferentes mercados. Debido a que estas conexiones o redes están familiarizadas con su mercado local, se facilitan los procesos de internacionalización y la introducción de nuevos productos. En el caso de Vogue se pueden evidenciar dos grupos importantes de conexiones. El primero de ellos se da a partir de la asociación con China Pictorial; una casa editorial del gobierno, con más de 50 años de trayectoria, y cuyo conocimiento y experiencia en el mercado chino le otorgó a la marca y a la empresa Condé Nast la oportunidad de informarse acerca de los gustos de los consumidores, aspectos culturales, condiciones legales del entorno, entre otros aspectos. La relación establecida con China Pictorial es una expresión de la *extensión internacional*, en la cual se forman relaciones con socios en países completamente nuevos. El segundo grupo está conformado por la amplia red de relaciones que mantiene la marca a nivel global con fotógrafos, editores, modelos, escritores y estilistas, entre los cuales destaca la relación establecida con Angelica Cheung, editora en jefe de la revista Vogue China.

Por otro lado, la estrategia de marketing implementada por Vogue estuvo determinada por el análisis de las variables incontrolables y controlables del entorno, a través de las cuales se abordan aspectos como los costos de transacción, distancia psicológica, similitudes culturales, preferencias y gustos de los consumidores, capacidad adquisitiva del mercado, políticas gubernamentales, competidores directos e indirectos, producto, distribución y precios.

Adicionalmente, se resalta la implementación de la estrategia de marketing global debido al objetivo de Vogue de ofrecer el mismo mensaje publicitario en todos los países y al interés de Condé Nast por desarrollar una perspectiva global y transferir productos o marcas a través de los diferentes mercados en los que tiene presencia. Todo esto sin necesidad de omitir el hecho de que todos los mercados son diferentes, y de que la compañía debe contar con altos grados de adaptación a las diferentes formas de pensar y consumir, para que el ingreso de los productos a nuevos mercados genere un impacto positivo para la empresa y en la población de consumo.

Por otro parte, una de las estrategias clave que implementó Vogue para lograr un exitoso proceso de expansión a China, radica en el conocimiento detallado del mercado; que puede ser conseguido a través de un análisis PESTEL. Esto hace referencia a que en general las compañías deben hacer un estudio previo del entorno con el propósito de conocer aspectos del mercado al que desean ingresar tales como, gustos y necesidades de los consumidores, estilos de vida, costumbres, capacidad adquisitiva de los consumidores, regulaciones o normas impuestas por el gobierno a empresas extranjeras, dado que, estos factores ayudan a determinar si un mercado objetivo es o no potencial para la comercialización de los productos.

De esta manera, el entorno político de China, representa uno de los mayores desafíos para las empresas extranjeras que buscan entrar a este mercado, en el caso de Vogue, China estipula algunas restricciones o condiciones en la publicación de revistas internacionales, como contar con un socio de publicación perteneciente a China; obligatoria adaptación local al contenido, y que los puestos de alta gerencia sean ocupados por residentes de la República Popular China. Sin dejar de lado que cualquier revista publicada en China está bajo estricta regulación del gobierno.

A su vez, la transformación del entorno económico que tuvo China, permitió la implementación de reformas que impulsaron la estabilidad económica del país, posicionando a China como la segunda economía más importante del mundo. El manejo de las zonas especiales SEZ y SAR, permite que las condiciones de la IE sean más flexibles en comparación con otras partes del país. Adicionalmente, el sector industrial y el sector servicios han contribuido en gran medida a la creación de valor en país. El 75% de las actividades desarrolladas en el país son rentables y el 10% muy rentables.

Respecto al entorno socio-cultural de China, este se caracteriza por ser ampliamente diverso dada su extensión territorial y poblacional. A pesar de que se presentan problemas tales como la pobreza, la hambruna y la disgregación según clase social, el país ha mejorado y se han evidenciado beneficios en algunos grupos de la población tras más de 30 años de crecimiento, teniendo como resultado una sociedad con una clase media creciente que cuenta con mayores ingresos y se interesa cada vez más por consumir bienes de lujo. Todo esto debido a que la sociedad china está constituida por un sistema de valores culturales que permitió que la belleza, el lujo, la refinancia y el arte se convirtieran en una tradición en el país.

El análisis del entorno tecnológico permite entender el compromiso que tiene China con la exploración de tecnologías innovadoras que permitan la aceleración de procesos y expandir la tecnología. Para ello el gobierno invierte grandes cantidades de dinero en Investigación y Desarrollo (I&D) y realiza grandes esfuerzos por el fortalecimiento de las leyes de propiedad intelectual.

De otro lado, el análisis del factor ecológico del entorno chino, demuestra que no existe mayor riesgo en este aspecto, debido a que China ha mejorado los índices medioambientales, presentando un avance significativo en la protección del medio ambiente. El gobierno ha establecido impuestos a aquellas empresas que atenten contra la preservación del medio ambiente; sin embargo, este no es el caso de Vogue. En este sentido el análisis ecológico del entorno chino no fue uno de los más significativos en su decisión de internacionalizarse.

Por último, el entorno legal se ve fundamentado en estrictas leyes y normatividades, como el Catalogo de Inversiones para La Guía Industrial de Inversión Extranjera que condiciona el proceso de IE en China. Por otro lado, la variedad de figuras para la entrada al país tiene diferentes enfoques, lo que da un amplio campo de elección a la hora de determinar cuál de estas es la indicada, entre las más destacadas está el Joint Venture. En términos tributarios la Ley de Impuestos de Sociedades, es un factor que llama la atención pues permite observar un panorama de equidad y de competencia equilibrada donde las empresas extranjeras no serán azotadas con tasas de impuestos por encima de las locales. La protección de propiedad intelectual representa un aspecto muy importante en China.

Dicho esto, es necesario examinar algunos de los aspectos más importantes mencionados en relación al caso de estudio; Vogue constituye una marca estadounidense reconocida actualmente

y a nivel global como la biblia de la moda conservando como protagonista a la mujer. Se reflejan dos momentos en la consolidación de la marca: su etapa inicial en la cual nace la revista, fundada por Arthur Baldwin Turnure en 1892 y una segunda etapa que surge con el fallecimiento de Baldwin, hecho que deja a la revista Vogue en manos de la editorial Conde Nast Publications en el año 1909.

Una de las principales razones para el éxito de Vogue es que cuenta con la colaboración de “los más reconocidos escritores, fotógrafos, diseñadores e ilustradores internacionales. (..) y trabaja con las modelos más importantes del mundo, como Gisele Bündchen, Kate Moss, Naomi Campbell (fue la primera modelo negra en posar en la portada de esta publicación)” (Centro Mujer, s. f.), entre otros.

Por otra parte, Vogue tuvo en cuenta dos características fundamentales en su proceso de internacionalización, la primera fue el nivel poblacional y la segunda fue la situación económica, de esta manera se hablaría de un mayor número de lectores que podría adquirir la revista sin importar demasiado el precio de esta. De esa manera, su mercado objetivo se enfoca en mujeres con edades comprendidas entre los 25 y 35 años, que cuentan con un nivel de educación superior y que devengan mensualmente un promedio de 15.304 RMB (aproximadamente 2.222 USD).

Consecuentemente, se lleva a cabo el proceso de internacionalización de Vogue en China en el año 2005 a través de un Joint Venture que realizó la empresa Conde Nast con China Pictorial, una casa editorial del gobierno chino, debido a la restricción política para revistas internacionales las cuales no pueden ser publicadas exclusivamente por la firma a la que pertenecen. No obstante, gracias a este Joint Venture se obtuvo información importante acerca de los gustos de los consumidores chinos, las condiciones legales y los matices culturales del país.

Es así como Vogue se ha logrado consolidar como una marca global, pues es ampliamente reconocida y en el caso de China, se ha convertido en un referente de la moda, debido a que es la revista de moda dominante en los medios de comunicación chinos conservando la identidad del país y su cultura.

Cabe señalar, la importancia de los elementos empleados en la mezcla de marketing de Vogue para ingresar al mercado chino (producto, distribución, precio y promoción). Como producto la



revista Vogue es reconocida internacionalmente por su alto impacto en cada una de las ediciones producidas, además de esto se ubica en el mundo de la moda como una de las más influyentes, catalogada como una revista de gama alta. Presentó un diferencial en su entrada en China debido a que otorgó a sus lectores una mirada a la moda más profesional pero ligada a la cultura y esencia de la sociedad china. La imagen lo es todo, por esa razón se pone especial atención a las portadas, los temas, fotos y productos recomendados.

Las portadas de la revista deben representar el glamour y estilo que destila la revista, se examina internacionalmente cada portada pues debe lograr acaparar la atención del público. En China los temas y fotos están concentrados en la industria local, abarcando los diseñadores locales, lo que permite que la representación de la cultura local sea preponderante. Los productos recomendados por la revista están enmarcados en un estándar de reputación de la marca donde los productos de alta calidad prevalecen.

Los canales de distribución que usa Vogue China son la suscripción y venta al por menor. La suscripción permite que los lectores obtengan la revista por medios electrónicos, aprovechando la internet los suscriptores acceden con facilidad a la revista por medio de la página web obteniendo beneficios adicionales. Por otro lado, la venta al por menor requiere de la revista en físico, la cual es vendida en quioscos, librerías y tiendas en línea; este hecho permitió que la publicidad ejercida en estos puestos de venta impulsara el posicionamiento de la marca.

Es así como el precio de entrada de la revista al mercado chino consideró el mismo precio por el que pagaban por adquirir los productos de sus competidores directos, estableciendo un precio de 20 RMB (aproximadamente 3 USD); es decir, la revista estudia con detenimiento el comportamiento de sus competidores para establecer precios. A comparación de muchas otras compañías Vogue no establece precios en razón de los costos de producción o el volumen de ventas obtenidas.

Finalmente, el marketing integrado es la estrategia utilizada por Vogue China, la cual tiene como objetivo hacer que todos los aspectos del marketing trabajen como uno solo para obtener mejores resultados, como el programa de membresías que busca construir una relación con el cliente. La diversificación de la revista ha permitido que aplicaciones, sitios web, redes sociales y demás construyan una imagen de Vogue en el mercado.

## Referencias bibliográficas

- AFS Intercultural Programs. (2012). Dimensiones Culturales de Hofstede. Recuperado 2 de abril de 2017, a partir de <https://goo.gl/2o8nfJ>
- Agencia EFE. (2008). Entra en vigor controvertida ley antimonopolio china. *El espectador*. Recuperado a partir de <http://www.elespectador.com/noticias/negocios/articulo-entra-vigor-controvertida-ley-antimonopolio-china>
- Agencia EFE. (2016). China aprueba ley para frenar la contaminación. *El Tiempo*. Recuperado a partir de <http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/ciencia/china-aprueba-ley-para-frenar-la-contaminacion/16780236>
- Allende, J. (2010). Master Executive en Gestión de Marketing, 1-59. Recuperado a partir de [http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:48187/componente48185.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48187/componente48185.pdf)
- Angang, H. (2015). China, ante su nuevo Plan Quinquenal. *ChinaHoy*. Recuperado a partir de [http://www.chinatoday.mx/eco/analys/content/2015-12/21/content\\_710212.htm](http://www.chinatoday.mx/eco/analys/content/2015-12/21/content_710212.htm)
- Araya, A. (2009). El Proceso de Internacionalización de Empresas. *Tec Empresarial*, 3(3), 18-25. Recuperado a partir de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3202468&info=resumen&idioma=ENG>
- Banco Mundial. (2016). GDP per cápita. Recuperado 15 de febrero de 2017, a partir de <http://databank.bancomundial.org/data/reports.aspx?source=2&series=NY.GDP.PCAP.PP.CD&country=#>
- Banco Mundial. (2017). Gross domestic product 2015. Recuperado a partir de <http://databank.worldbank.org/data/download/GDP.pdf>
- Cardozo, P. P., Chavarro, A., & Ramírez, C. (2007). Teorías de internacionalización. *Panorama*, 3(3), 4-23. Recuperado a partir de <http://journal.poligran.edu.co/index.php/panorama/article/view/264/244>
- Castro Castell, O. P. (2014). Elementos culturales en los procesos de negociación internacional. Caso China. *Suma de Negocios*, 5(12), 143-147.

[https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70036-9](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70036-9)

Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. I. (2011). *International Marketing* (Vol. 21).

[https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2011\)0000021016](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2011)0000021016)

Centro Mujer. (s. f.). La historia de Vogue: La revista de moda y estilo más relevante del mundo. *Moda Argentina*. Recuperado a partir de

<http://www.ciaindumentaria.com.ar/plataforma/la-historia-de-vogue-la-revista-de-moda-y-estilo-mas-relevante-del-mundo/>

Chen, W., Chen, X., Chen, Y., Hu, Y., & Zhu, R. (2013). *Marketing Strategy Of Vogue China*. Hong Kong Baptist University. Recuperado a partir de

[http://comd.hkbu.edu.hk/mm/mmgproject/image/projects/2013\\_project/13\\_group8.pdf](http://comd.hkbu.edu.hk/mm/mmgproject/image/projects/2013_project/13_group8.pdf)

China Daily. (2005). Vogue cruises into China. Recuperado a partir de

[http://www.chinadaily.com.cn/english/doc/2005-09/10/content\\_476650.htm](http://www.chinadaily.com.cn/english/doc/2005-09/10/content_476650.htm)

China Pictorial. (s. f.). About us. Recuperado 18 de marzo de 2017, a partir de

[http://www.chinapictorial.com.cn/en/others/txt/2008-11/26/content\\_166749.htm](http://www.chinapictorial.com.cn/en/others/txt/2008-11/26/content_166749.htm)

Condé Nast. (s. f.). Brands, Vogue, History. Recuperado 31 de enero de 2017, a partir de

<https://www.condenast.ru/en/portfolio/magazines/vogue/history/>

Condé Nast International. (s. f.). Vogue China. Recuperado 7 de febrero de 2017, a partir de

<http://www.condenastinternational.com/country/china/vogue/>

Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2002). *Marketing Internacional*. México D.F: Pearson Educación.

Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2013). *Negocios internacionales: ambientes y operaciones* (14.<sup>a</sup> ed.). México D.F: Pearson Educación.

Dočkalíková, I., & Kashi, K. (2014). MCDM Methods in Practice: Determining the Significance of PESTEL Analysis Criteria. *Proceedings Of The European Conference On Management, Leadership & Governance*, 418-427.

- Douglas, S. P., & Craig, S. C. (1986). Global Marketing Myopia. *Journal of Marketing Management*, 2(2), 155-169. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1986.9964008>
- Earnshaw, G. (2005). *China Business Guide 2006*. China Economic Review Publishing. Recuperado a partir de [https://books.google.com.co/books?id=f4sA\\_4F39RkC](https://books.google.com.co/books?id=f4sA_4F39RkC)
- Economy, E. (2006). China: el coste de un modelo de desarrollo. Recuperado a partir de <http://www.politicaexterior.com/articulos/politica-exterior/china-el-coste-medioambiental-de-un-modelo-de-desarrollo/>
- Farrell, C. (2015). *Global Marketing. Practical Insights & International Analysis*. Londres: SAGE Publications.
- GADEX. (s. f.). Área Temática : Estrategia, 1-6. Recuperado a partir de [http://www.formatoedu.com/web\\_gades/docs/1\\_\\_Ana\\_\\_769\\_lisis\\_PE.pdf](http://www.formatoedu.com/web_gades/docs/1__Ana__769_lisis_PE.pdf)
- Galván Sanchez, I. (2003). *La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Recuperado a partir de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/igs/>
- Geert Hofstede. (2016). United States in comparison with China. Recuperado a partir de <https://geert-hofstede.com/united-states.html>
- Guérin, D. (2015). *Overview of magazine trends in China* (Vol. 576).
- Hartley, J., & Montgomery, L. (2009). Fashion as consumer entrepreneurship: Emergent risk culture, social network markets, and the launch of Vogue in China. *Chinese Journal of Communication*, 2(1), 61-76. <https://doi.org/10.1080/17544750802639119>
- Hollensen, S., & Arteaga, J. (2010). *Estrategias de marketing internacional* (4.<sup>a</sup> ed.). Madrid: Pearson Educación.
- Hostos Pradilla, K. J., & Salgado Sánchez, G. L. (2012). *Proceso de internacionalización: Grupo Bimbo*. Universidad del Rosario. Recuperado a partir de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2831/1022345685-2012.pdf>

- HSBC. (2014). China y su marco legal. Recuperado a partir de <https://globalconnections.hsbc.com/mexico/es/articles/china-y-su-marco-legal-3>
- Huang, J. (2013). *China's Solution. Plan de Negocio para una agencia dedicada a Marketing Digital, especialmente para el mercado chino*. Recuperado a partir de <http://hdl.handle.net/10251/35102>
- Instituto de Competitividad. (2015). *KOF Índice de Globalización*. Recuperado a partir de <http://observatorio.competitividad.edu.uy/files/KOFIndexofGlobalization.pdf>
- Internships China. (2016). The Development of China's Special Economic Zones. Recuperado a partir de <http://internshipschina.com/development-chinas-special-economic-zones/>
- Jiménez, A. (2010). Los procesos de globalización e integración económica: retos y oportunidades para el mercadeo internacional de las empresas. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 16(2), 95-113. Recuperado a partir de <http://www.redalyc.org/pdf/364/36418856005.pdf>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Keegan, W. J., & Green, M. C. (2009). *Marketing Internacional* (5.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación.
- Kotabe, M., & Helsen, K. (2001). *Marketing global marketing*. México D.F: Limusa Wiley.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing. Marketing* (14.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación.
- Krokou, D. (2015). *Estrategias de entrada al mercado chino. Guía práctica para PYMES y empresarios*. Babelcube Inc. Recuperado a partir de <https://books.google.com.co/books?id=Op8JCAAQBAJ&dq=isbn:150710698X>
- Larrinaga, O. V. (2008). La internacionalización de la empresa: el modelo de las diez

- estrategias. *Revista Internacional Administracion Y Finanzas*, 1(1), 67-83. Recuperado a partir de <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v1n1-2008/RIAF-VIN1-2008-5.pdf>
- Maiza, A., & Bustillo, R. (2016). Reformas Sociales En China: 2016-2020. *Problemas del Desarrollo*, 47(187), 9-35. <https://doi.org/10.1016/j.rpd.2016.08.009>
- Martínez Caraballo, N. (2010). Particularidades de China para el desarrollo empresarial: Reflexión a partir de casos de estudio. *Cuadernos de Gestion*, 10(2), 67-80. <https://doi.org/10.5295/cdg.100189nm>
- Montiel, L. (2010). *La mujer Vogue Argentina*. Universidad de Palermo. Recuperado a partir de [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/proyctograduacion/detalle\\_proyecto.php?id\\_proyecto=1834&titulo\\_proyectos=La mujer Vogue Argentina](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=1834&titulo_proyectos=La mujer Vogue Argentina)
- Moreno, M. (2003). La globalización: su concepto e impacto en los sistemas jurídicos. Recuperado a partir de [http://www.derecho.unam.mx/investigacion/publicaciones/revista-cultura/pdf/CJ3\\_Art\\_13.pdf](http://www.derecho.unam.mx/investigacion/publicaciones/revista-cultura/pdf/CJ3_Art_13.pdf)
- National Bureau of Statistics. (2016). China Statistical Book. Recuperado a partir de <http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2016/indexeh.htm>
- Observatorio de la Política China. (2017). China avanzará en 2017 hacia logro de objetivos centenarios. Recuperado a partir de <http://www.politica-china.org/nova.php?id=6636&clase=2&lg=gal>
- Oficina de Información Diplomática. (2016). *China*. Recuperado a partir de [http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/china\\_ficha\\_pais.pdf](http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/china_ficha_pais.pdf)
- OMPI. (2016). 2,9 millones de solicitudes de patente en 2015, con un gran crecimiento en China. Aumenta también la demanda de otros derechos de P.I. Recuperado a partir de [http://www.wipo.int/pressroom/es/articles/2016/article\\_0017.html](http://www.wipo.int/pressroom/es/articles/2016/article_0017.html)
- Organización Mundial del Comercio. (2012). *El comercio mundial en 2011*. Recuperado a

partir de [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/booksp\\_s/anrep\\_s/wtr12-1\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/anrep_s/wtr12-1_s.pdf)

Organización Mundial del Comercio. (2015). Estadísticas del comercio mundial 2015, 14-35.

Recuperado a partir de

[https://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/its2015\\_s/its15\\_highlights\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/its2015_s/its15_highlights_s.pdf)

Pereira, G. (2011). *Negocios en China : Aspectos legales y fiscales*.

Phillips, T. (2016). Los periodistas chinos abandonan la profesión por el acoso de la censura.

*Eldiario.es*. Recuperado a partir de [http://www.eldiario.es/theguardian/periodistas-chinos-abandonan-profesion-censura\\_0\\_483651813.html](http://www.eldiario.es/theguardian/periodistas-chinos-abandonan-profesion-censura_0_483651813.html)

Pio Garcia, I. (2007). *Asia hoy. Nuevos desafíos para Colombia*. Bogotá: Editer Estrategias Educativas Ltda.

Pla, J., & León, F. (2004). *Dirección de empresas Internacionales*. Madrid: Pearson Educación.

Puertas, O., & Lin Xia, A. (2012). Modificaciones al catálogo para la guía industrial de inversión extranjera en china con efectos a partir del 30 de enero de 2012, 1-4.

Puerto Becerra, D. P. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento & Gestión*, (28), 171-195. Recuperado a partir de

<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/1025/645>

Radclyffe-Thomas, N., & Radclyffe-Thomas, B. (2015). The new Shanghai Xiaojie: Chinese fashion identities. *International Journal of Fashion Studies*, 2(1), 43-62.

[https://doi.org/https://doi.org/10.1386/inf.2.1.43\\_1](https://doi.org/https://doi.org/10.1386/inf.2.1.43_1)

Reporteros sin fronteras. (2017). Clasificación mundial de la libertad de prensa 2016.

Recuperado a partir de [https://rsf.org/es/ranking\\_table](https://rsf.org/es/ranking_table)

Rodríguez, C. (2013). *Aspectos clave de las negociaciones en la China empresarial actual*.

Universitat Oberta de Catalunya.

- Rueda Galvis, F. J. (2008). Los procesos de internacionalización de la empresa: causas y estrategias que lo promueven. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 4(7), 51-57. Recuperado a partir de <http://revistas.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/1520/1126>
- Sáez Celaya, J. I. (2015). *Estrategia de entrada al mercado de China para Harvest Nash Hong Kong captadora de ejecutivos para empresas*. Universidad de Chile. Recuperado a partir de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/136489>
- Sánchez, J. L. (1993). Marketing: Estrategia De Marca. Recuperado a partir de [http://www.tecsima.com.ar/archivos/ESTRATEGIA\\_DE\\_MARCA.pdf](http://www.tecsima.com.ar/archivos/ESTRATEGIA_DE_MARCA.pdf)
- Santander. (2016). China: Inversión extranjera. Recuperado a partir de <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/china/inversion-extranjera#>
- Shubiao, T. (2016). La nueva visión de China en el próximo lustro. *ChinaHoy*. Recuperado a partir de [http://www.chinatoday.mx/pol/content/2016-04/11/content\\_719051.htm](http://www.chinatoday.mx/pol/content/2016-04/11/content_719051.htm)
- Songer, C. M. (2014). *Branding Luxury: Japan, China, and Vogue*. Duke University. Recuperado a partir de <http://dukespace.lib.duke.edu/dspace/bitstream/handle/10161/8874/Songer, Branding Luxury.pdf>
- Sudhir, K. (2010). Publishing in China and India: Opportunities and challenges. *Publishing Research Quarterly*, 26(4), 255-265. <https://doi.org/10.1007/s12109-010-9188-x>
- Tabares Arroyave, S. (2012). Revisión analítica de los procesos de Internacionalización de las PYMES. *Pensamiento & Gestión*. Recuperado a partir de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/4897/3877>
- Teixeira, A., & Flores, F. (2012). O Modelo De Internacionalização De Uppsala Sob a Ótica Da Visão Baseada Em Recursos (Rbv), 140-260.
- Transparencia Internacional. (2016). Índice de Percepción de la Corrupción 2016. Recuperado a partir de [http://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2017/01/tabla\\_sintetica\\_ipc-](http://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2017/01/tabla_sintetica_ipc-)

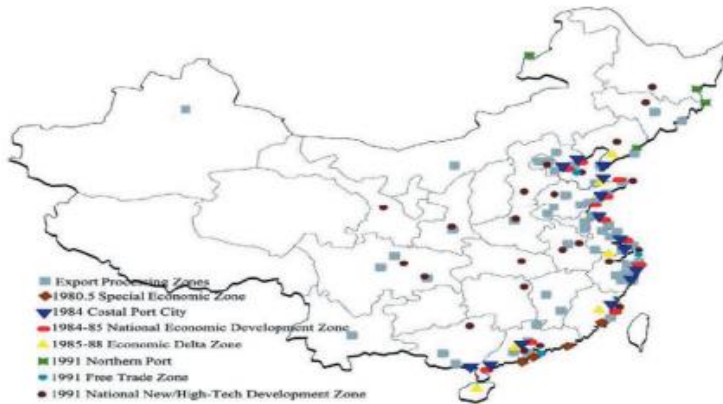


2016.pdf

- Trujillo, M. A., Rodríguez, D. F., Guzmán, A., & Becerra, G. (2006). Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas, (30), 93-140. Recuperado a partir de [http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1211/BI\\_30.pdf](http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1211/BI_30.pdf)
- Turró, L. J., & Moslares García, C. (2001). Estrategia Empresarial de internacionalización. *Universidad Ramon LLul*, 1-3. Recuperado a partir de [www.url.es](http://www.url.es)
- UNDP. (2015). *Comparative Study on Special Economic Zones in Africa and China* (No. 6).
- Vicerrectoría de Investigación y Transferencia. (s. f.). Innovación y Tecnología. Recuperado a partir de <http://www.lasalle.edu.co/wps/wcm/connect/b98917e3-b2a2-4a70-ae99-cfdc56850ddc/innovación+y+Tecnología.pdf?MOD=AJPERES>
- Villar López, A. (2007). Alianzas estratégicas para la internacionalización: estado de la cuestión. En *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM* (pp. 1-8). Recuperado a partir de [http://dialnet.unirioja.es/servlet/dfichero\\_articulo?codigo=2471529](http://dialnet.unirioja.es/servlet/dfichero_articulo?codigo=2471529)
- Villareal, O. (2006). *La estrategia de internacionalización de la empresa. Un estudio de casos de multinacionales Vascas*. Universidad del País Vasco. Recuperado a partir de [https://www.ehu.eus/documents/3020595/3024903/Estrategia\\_internacionalizacion\\_empresa\\_I.pdf](https://www.ehu.eus/documents/3020595/3024903/Estrategia_internacionalizacion_empresa_I.pdf)
- Villegas, J. (2016). Propiedad intelectual y proteccionismo: una gran muralla para las empresas extranjeras en China. *Idealex.press*. Recuperado a partir de <http://idealex.press/internacional/propiedad-intelectual-en-china/>
- Weibo. (s. f.). Vogue China. Recuperado 7 de febrero de 2017, a partir de <http://weibo.com/voguechina>
- Xinhua. (2014, septiembre 4). Ley Antimonopolio de China es justa y estricta, asegura director de oficina antimonopolio. Beijing. Recuperado a partir de [http://spanish.xinhuanet.com/china/2014-09/04/c\\_133620470.htm](http://spanish.xinhuanet.com/china/2014-09/04/c_133620470.htm)

## Anexos

Figura 3: Distribución de SEZ en China.



Fuente: (UNDP, 2015, p. 42)

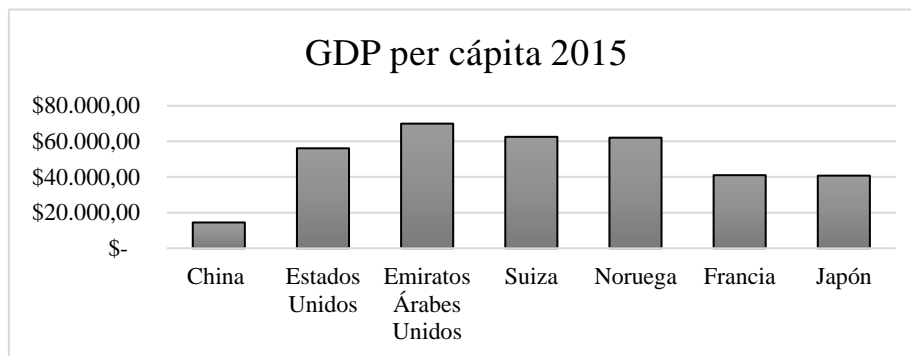
**Tabla 8**

Porcentaje de Fabricación Mundial de productos en China

Porcentaje	Producto
72%	Zapatos
70%	Paraguas
60%	Botones
50%	Artefactos de cocina
85%	Árboles de navidad
80%	Juguetes

Fuente: (Huang, 2013, p. 52). Elaboración propia

Figura 4: Comparación PIB per cápita. China vs Otros países



Fuente: Datos tomados de (Banco Mundial, 2016). Elaboración propia.

**Tabla 9***Matriz análisis PESTEL: amenazas y oportunidades.*

<b>Entorno</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>Político</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Libre albedrío del Partido Comunista Chino de crear leyes para proteger su mercado interno.</li> <li>- Estricta regulación del gobierno sobre cualquier revista que se publica en China.</li> <li>- Restricciones en la publicación de revistas internacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe un sistema de protección a los inversores extranjeros.</li> <li>- China es miembro de la Agencia Multilateral de Garantía de las Inversiones (MIGA).</li> <li>- Dependiendo del sector en el que se encuentre, los inversores extranjeros pueden beneficiarse de deducciones de impuestos y otras ventajas fiscales.</li> <li>- Lucha constante contra la corrupción.</li> </ul>
<b>Económico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- País en desarrollo, ubicado en el puesto 79 de ingreso per cápita según Banco datos del Mundial.</li> <li>- Doing Business: 78</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reformas que impulsan la estabilidad económica del país, con una gran apertura del mercado.</li> <li>- Rápido crecimiento, para el 2010 se convirtió en la segunda economía del mundo y el PIB es de 6.9%</li> <li>- Manejo de las SEZ y SAR, permiten que la inversión sea estimulada y fortalecida.</li> <li>- Sector industrial y sector servicios son la principal fuente de creación de valor.</li> <li>- Coste de mano de obra barato.</li> <li>- El 75% de las actividades desarrolladas en el país son rentables y el 10% muy rentables.</li> </ul>
<b>Socio-cultural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aún se presentan problemas en términos de pobreza, hambruna y disgregación según clase social.</li> <li>- Sociedad muy arraigada a los valores tradicionales y milenarios de Confucio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abolición de la política de hijo único.</li> <li>- Población densa con una clase media creciente.</li> <li>- Tasa de alfabetización mayor al 90%.</li> <li>- Sistema de valores culturales que permitió que la belleza, el lujo, la refinancia y el arte sean una tradición en el país.</li> </ul>
<b>Tecnológico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dependencia de la población a la tecnología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversiones en Investigación y Desarrollo (I&amp;D).</li> <li>- Fortalecimiento de las leyes de propiedad intelectual.</li> <li>- Aumento de la cobertura de la internet.</li> </ul>

<b>Ecológico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problema de contaminación.</li> <li>- Sanciones a empresas contaminantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avances en la protección del medio ambiente.</li> <li>- Conciencia social para empresas extranjeras.</li> <li>- Preservación ecológica.</li> </ul>
<b>Legal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversión extranjera reglamentada por el Catalogo de Inversiones para La Guía Industrial de Inversión Extranjera.</li> <li>- Proceso de constitución de compañías es largo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio previo de la normatividad para lograr la inserción al país.</li> <li>- Se encuentran entre varias figuras de entrada al país, con diferentes enfoques y normatividad.</li> <li>- Compañía y asesoría interna.</li> <li>- Ley de Impuestos de Sociedades unifica el trato fiscal de las compañías extranjeras y locales.</li> <li>- Protecciones legales en cuanto a propiedad intelectual, marca comercial y autor.</li> <li>- Mecanismo de resolución de conflictos organizado.</li> </ul>