

La industria manufacturera de la Ruta de la Seda: una vía alternativa hacia la globalización

Desde que la Iniciativa de la Franja y la Ruta (BRI por su sigla en inglés) fue propuesta en 2013, el sector manufacturero chino ha explorado los mercados internacionales y se ha integrado al ciclo económico mundial. Al mismo tiempo, los países industrializados, como Estados Unidos, han buscado mantener su dominio económico valiéndose de la hegemonía tecnológica, el control en las fases iniciales de las cadenas industriales y medidas proteccionistas para imponer bloqueos tecnológicos y barreras comerciales contra los países en proceso de industrialización, como China. En este contexto, resulta fundamental estudiar cómo las empresas manufactureras chinas han respondido expandiéndose al exterior, abriendo nuevos mercados y reconfigurando las cadenas industriales transnacionales.

Vietnam, nodo crucial para la BRI, posee ventajas naturales y potencial de *catch-up* para la reestructuración industrial y de las cadenas de valor, lo que lo convierte en un polo de atracción para las empresas chinas que se expanden al exterior (Feng, 2025a). En la actualidad, la presencia manufacturera china en Vietnam se manifiesta en la expansión de redes de cadenas de suministro, lo que indirectamente demuestra la creciente incompatibilidad entre el alcance espacial de las actividades económicas y la rigidez de las fronteras políticas. El traslado de fábricas chinas a Vietnam no implica la transferencia de industrias completas. Por el contrario, China actúa como centro neurálgico de la cadena industrial y Vietnam opera como eslabón vital hacia los mercados internacionales, conformando un componente importante de la estructura de “doble circulación”. Los sectores manufactureros de China y Vietnam han forjado una relación fuertemente integrada y de apoyo mutuo (Shi, 2020).

En el marco de la crisis de la desglobalización, las empresas chinas continúan realizando inversiones transfronterizas a través de cadenas industriales globales y en múltiples marcos de políticas nacionales. En este contexto, el presente artículo propone el concepto de “industria manufacturera de la Ruta de la Seda” (SRM por su sigla en inglés), un nuevo modelo de colaboración industrial bajo la BRI mediante el cual las empresas chinas construyen redes de manufactura transnacionales a través de la inversión extranjera directa, la transferencia tecnológica y la integración de cadenas industriales. Este modelo ayuda a los actores de mercado involucrados en negocios transnacionales a controlar los flujos transfronterizos de capital, coordinar y reestructurar los nodos económicos clave en las cadenas industriales, compartir recursos, promover una división eficaz del trabajo a nivel internacional y maximizar los rendimientos marginales.

La práctica de la SRM en Vietnam refleja la necesidad de China de internacionalizar su cadena industrial, a la vez que crea una sinergia con la estrategia vietnamita de utilización de capital extranjero para industrializarse. Su importancia estratégica radica en la integración de las cadenas industriales mundiales para conformar una estructura productiva entrelazada. Se espera que esto constituya no solo una medida eficaz contra el proteccionismo y el desacoplamiento, sino también una vía alternativa de globalización y la base de un nuevo

orden económico internacional.

La evolución de la diplomacia económica de Vietnam

Desde comienzos de la década de 2000, Vietnam ha seguido una estrategia de integración económica internacional en tres etapas. La primera consistió en una incorporación proactiva a la economía internacional, tal como lo propuso el IX Congreso Nacional del Partido Comunista de Vietnam (PCV) en 2001.

La segunda etapa, iniciada en 2016, fue la de integración internacional comprehensiva. Esta implicó el establecimiento de relaciones comerciales con 230 países y regiones, así como la adhesión a diversos acuerdos, entre ellos, la BRI y el Acuerdo Integral y Progresivo de Asociación Transpacífico en 2017, la Asociación Económica Integral Regional (RCEP por su sigla en inglés) en noviembre de 2021 y el Marco Económico del Indo-Pacífico en 2022. Estos mecanismos multilaterales fueron aprovechados para la diplomacia económica y para consolidar la posición de Vietnam durante la reestructuración de las cadenas industriales de Asia Oriental.

La tercera etapa fue la de integración profunda, definida por el XIII Congreso Nacional del PCV en 2021. En 2024, Tô Lâm fue elegido secretario general del PCV. En un discurso pronunciado ante el Ministerio de Relaciones Exteriores, destacó la integración de Vietnam a la economía mundial en un grado sin precedentes y exigió que la política exterior del país “consolide constantemente la posición y la fortaleza”, “difunda y proyecte el poder blando de Vietnam al mundo a través de la diplomacia cultural y la información exterior”, y “presente ante el mundo un Vietnam independiente, autónomo, pacífico, cooperativo, amistoso, en desarrollo, próspero y feliz”.

La evolución de la política industrial de Vietnam

En los últimos años, Vietnam ha continuado su camino de integración económica internacional manteniendo una economía de mercado de orientación socialista, limitando la dependencia de actores externos y garantizando su independencia y autonomía.

Desde 2024, Tô Lâm ha propuesto la “Nueva Era del Ascenso Nacional” e impulsado una serie de resoluciones para promover la innovación científico-tecnológica, el desarrollo de la economía privada, la renovación de la labor legislativa y de aplicación de la ley, y la profundización de la integración internacional. Todo ello se combinó con una campaña anticorrupción para reforzar el Estado de derecho socialista. Además, se reformaron la Constitución, decenas de leyes y reglamentos, y tratados de libre comercio (TLC) para responder a las necesidades del desarrollo económico.

Medidas como las fusiones provinciales y municipales y la reducción institucional han servido para promover la gobernanza escalonada, la simplificación administrativa y la descentralización. Simultáneamente, el gobierno ha introducido políticas como exenciones fiscales, simplificación regulatoria, eficiencia administrativa y normas antimonopolio. Estos esfuerzos han contribuido a configurar un entorno local compatible con la cooperación internacional.

Vietnam ocupa actualmente una posición media-baja en las cadenas de valor de Asia Oriental: importa insumos intermedios de China, Japón y Corea del Sur, y exporta productos terminados a Europa y Estados Unidos. Insatisfecho con este statu quo, el gobierno vietnamita ha adoptado una serie de medidas para

promover el desarrollo de la manufactura de alto nivel. A partir de la “Estrategia de Desarrollo Socioeconómico 2016-2020”, Vietnam prioriza cada vez más el desarrollo de industrias de alta tecnología, incluidos los sectores de información electrónica, biofarmacéutica, nuevos materiales y energías renovables. Con base en la “Estrategia de Desarrollo de Ciencia, Tecnología e Innovación hacia 2030”, se prevé que la participación de los productos industriales de alta tecnología en el sector manufacturero vietnamita supere el 45%, transformando a Vietnam en un país industrial moderno para 2030.

En el doble contexto de la reestructuración de las cadenas globales de valor y el avance de la BRI, Vietnam, con sus ventajas de localización, costos competitivos y participación activa en TLC regionales, se ha convertido en un nodo crucial para la internacionalización de la industria manufacturera china. A medida que el dividendo demográfico de Vietnam se desvanece, el país aspira a crear un “dividendo tecnológico” mediante el desarrollo de una fuerza laboral altamente calificada, lo que a su vez mejora las capacidades tecnológicas e incrementa el valor agregado nacional.

Oportunidades estratégicas de Vietnam para la industria manufacturera de la Ruta de la Seda

La coyuntura actual presenta a Vietnam oportunidades estratégicas para su industrialización. En primer lugar, la reestructuración de las cadenas globales de valor ha impulsado a las empresas chinas a establecerse en Vietnam. En el sector textil, las empresas hilanderas chinas articulan bien con las capacidades vietnamitas de tejido, teñido y confección de prendas. Esto permite a Vietnam atraer las capacidades de las fases iniciales de la cadena de suministro de China, mientras que las empresas chinas se benefician del acceso preferencial de Vietnam al mercado de la Unión Europea (UE). Del mismo modo, la baja autosuficiencia de Vietnam en bienes intermedios en la manufactura (por debajo del 40%) crea oportunidades para las empresas proveedoras chinas. Por ejemplo, más de 40 proveedoras chinas se han establecido en torno a las fábricas de Samsung en Vietnam, suministrando materiales de embalaje, componentes metálicos y desarrollo de moldes. Sin embargo, solo unas pocas empresas de inversión china en Vietnam, como Goertek y AAC Technologies, han logrado ingresar a la cadena de suministro de Samsung, lo que indica un amplio margen para una mayor integración (Ba, 2025).

En segundo lugar, el crecimiento del mercado interno crea un abanico de oportunidades para las empresas de inversión china. Con una población cercana a los 100 millones de habitantes, la clase media y los patrones de consumo de Vietnam se expanden con rapidez. Este mercado presenta tres características:

1. La demanda está impulsada cada vez más por consumidorxs jóvenes, con personas menores de 35 años que representan el 65% de la población. Este grupo muestra una marcada preferencia por la electrónica y los electrodomésticos pequeños, de diseño innovador y precios competitivos, lo que impulsa un rápido crecimiento del consumo en línea.
2. La expansión de la clase media vietnamita ha estimulado las importaciones de bienes de consumo de gama media y alta, acelerado el giro hacia un consumo orientado a la salud y aumentado la aceptación de marcas internacionales por parte de lxs consumidorxs.

Aunque la identidad cultural local sigue siendo sólida, lxs consumidorxs no rechazan los productos internacionales. Por ejemplo, la empresa china TCL lanzó televisores con protección contra rayos y recepción de señal mejorada en respuesta a las frecuentes tormentas eléctricas y el complejo terreno montañoso de Vietnam. Esto le permitió ingresar exitosamente a los mercados rurales remotos del país,

recuperar su inversión con rapidez y ascender al segundo lugar en participación del mercado de televisores (Lu y Yang, 2024). Si las empresas de la SRM otorgan mayor importancia al diseño de funcionalidades de producto adaptadas a las condiciones locales, podrán capturar sustanciales oportunidades de mercado.

En tercer lugar, la alineación estratégica entre China y Vietnam ofrece garantías institucionales para la SRM. En el marco de la BRI y la estrategia vietnamita de los “Dos Corredores y un Círculo Económico”, ambas partes pueden avanzar en la cooperación en múltiples niveles.

1. Las medidas de facilitación del comercio, como las derivadas del RCEP y el TLC entre China y la Asociación de Naciones de Asia Oriental (ASEAN por su sigla en inglés) ampliado, permiten a las empresas de ambos países beneficiarse de procedimientos de exportación e importación simplificados, reduciendo así efectivamente los costos de transacción y comercio.
2. La conectividad infraestructural, como los acuerdos para la construcción de tres líneas ferroviarias transfronterizas de vía estándar (Lào Cai-Hanói-Haiphong, Lạng Sơn-Hanói y Móng Cái-Hạ Long-Haiphong), permitirá reducir significativamente los costos logísticos y de transporte.
3. Las políticas industriales de Vietnam, como la “Estrategia Nacional para la Cuarta Revolución Industrial hacia 2030” y la “Estrategia de Crecimiento Verde”, convergen con las propias políticas chinas de promoción de la internacionalización de la economía digital. Esta convergencia de políticas facilita la implementación de proyectos de cooperación en sectores como la energía fotovoltaica y la energía eólica.
4. El desarrollo del talento técnico y vocacional, a través de plataformas como la Alianza China-ASEAN “Chino + Formación Vocacional” y la iniciativa “Talleres Luban”, contribuye a elevar las competencias laborales en toda la región. Estas iniciativas ayudan a fomentar la adquisición de habilidades y respaldan la actualización industrial.

El núcleo lógico de la industria manufacturera de la Ruta de la Seda

Con la reestructuración de las cadenas globales de suministro, Vietnam está transformándose de un destino de deslocalización en un centro neurálgico de cadenas industriales. Las empresas chinas invierten en Vietnam para construir cadenas industriales integradas y establecer capacidades de producción de extremo a extremo, desde el abastecimiento de materias primas hasta el ensamblaje del producto final (Li, 2025). Estos conglomerados industriales, a través de mecanismos como los efectos derrame tecnológicos, la movilidad laboral y la colaboración interempresarial, han elevado la sofisticación tecnológica y la capacidad innovadora de la SRM, contribuyendo así a la industrialización de Vietnam.

En el contexto de la BRI, las empresas que se trasladan al exterior no son solo chinas. También incluyen alianzas con terceros países y empresas conjuntas. A pesar de las ventajas de capital y tecnología que generalmente poseen los inversionistas extranjeros, las empresas chinas que se trasladan al exterior deben aún atravesar una transformación de la producción intensiva en mano de obra hacia la producción intensiva en capital, particularmente en un entorno global dominado por modelos de gestión occidentales. Este desplazamiento estructural contribuye a romper la lógica binaria que asigna la titularidad de la cadena de valor de manera exclusiva a un único país o empresa.

En esencia, la SRM representa un modelo de negocios transnacional en el que las empresas integran elementos locales y foráneos mientras se expanden a través de las industrias. En estas condiciones, la construcción de identidades corporativas multinivel requiere una exploración a largo plazo. Además, dado que

la mayoría de las empresas chinas en Vietnam operan en el extremo final de las cadenas de valor locales, las empresas vietnamitas inevitablemente mantienen cautela frente a la absorción de capital industrial chino. En consecuencia, las empresas multinacionales deben superar una identidad de marca circunscrita. La identidad de marca es el alma del diseño del producto. Por lo tanto, las estrategias de marcas internacionales son indispensables para el modelo de la industria manufacturera de la Ruta de la Seda.

Por ejemplo, la adquisición por parte de Haier de los negocios de Sanyo Electric en el Sudeste Asiático, en 2011, llevó a la marca AQUA al mercado vietnamita.¹ Aunque AQUA experimentó una caída pronunciada durante la transición de marca en 2017, una estrategia integral (que incluyó actualización de productos, sustitución de plataformas, mejoras en la eficiencia fabril y ampliación de la promoción), le permitió recuperar el primer y segundo lugar en los mercados vietnamitas de lavarropas y refrigeradoras, respectivamente. En respuesta a las demandas de los consumidores locales, AQUA introdujo refrigeradoras con esterilización dinámica ABT y función de preservación de humedad HCS, lavadoras inteligentes y productos de ahorro energético adaptados al clima tropical del Sudeste Asiático. A través de su presencia activa en espacios culturales locales, como plataformas sociales y concursos de belleza, AQUA logró integrarse a la vida cotidiana del pueblo vietnamita.

Los desafíos y oportunidades que plantean los aranceles de Estados Unidos

El 2 de abril de 2025, Estados Unidos anunció aranceles “recíprocos” contra 57 países, entre ellos Vietnam, al que acusó de utilizar el comercio de reexportación para evadir los aranceles estadounidenses sobre China. El arancel propuesto del 46% sobre las exportaciones vietnamitas constituyó un intento estratégico de reestructurar las cadenas globales de suministro y debilitar las estrategias chinas de relocalización industrial (Feng, 2025b). La Oficina de Aduanas y Protección Fronteriza de Estados Unidos (CBP por su sigla en inglés) activó un nuevo sistema de verificación de origen que combina auditorías estrictas, trazabilidad extendida y disuasión penal para combatir el comercio de reexportación.

Dada la fuerte dependencia exportadora de Vietnam, su “diplomacia de bambú” y sus intereses pragmáticos, los medios estatales del país se abstuvieron de comentar cuando el presidente estadounidense Donald Trump anunció, unilateralmente, la firma de un desigual “Marco de Acuerdo de Aranceles y Comercio” con Vietnam, el 2 de julio de 2025.² Ese mismo día, en una llamada telefónica, el primer ministro Sủ Lủnh acordó con Trump una “Declaración Conjunta sobre un Acuerdo Comercial Recíproco, Justo y Equilibrado entre Vietnam y Estados Unidos”, e instó a Estados Unidos a reconocer a Vietnam como economía de mercado y a levantar las restricciones a las exportaciones vietnamitas de bienes de alta tecnología. Si bien el gobierno adoptó una postura cautelosa, la respuesta de académicos y empresarios fue dispar: algunos mostraron optimismo ante la reducción de los aranceles estadounidenses sobre las exportaciones vietnamitas, mientras que otros expresaron su preocupación por los resultados contradictorios (Minh y Hoàng, 2025).

Aunque el acuerdo sigue siendo controversial, el arancel punitivo del 40% sobre los “bienes de comercio de reexportación” ha sido confirmado. Vietnam deberá establecer un sistema de trazabilidad de tres niveles: i) facturas de materias primas; ii) diagramas de flujo de producción; y iii) registros de consumo energético, con inspecciones obligatorias para paneles solares, mobiliario y electrónica. Esto eleva drásticamente el costo de los bienes chinos reexportados a través de Vietnam, socavando el modelo utilizado por las pequeñas y medianas

empresas (pymes) chinas que recurren al etiquetado o al ensamblaje simple. Aun sin contar con el texto íntegro del acuerdo, estas disposiciones sobre reexportación limitarán a las exportadoras chinas, reducirán los envíos de bienes intermedios y elevarán los costos operativos de las empresas chinas en Vietnam. Esto marca el fin del modelo de reexportación vietnamita e impone la urgente necesidad de construir un ecosistema SRM profundamente arraigado (Liu, 2025).

El estancamiento económico pospandémico y el aumento de las restricciones laborales y ambientales han desafiado los modelos manufactureros tradicionales. Las tensiones geopolíticas afectan cada vez más a la SRM, ya que la inestabilidad política y las fricciones comerciales amplifican los riesgos operativos transfronterizos. Vietnam importa anualmente alrededor de 90.000 millones de dólares en bienes de China, parte de los cuales son sometidos a un procesamiento simple antes de ser exportados como *Made in Vietnam* [Hecho en Vietnam] a los mercados estadounidense y europeo. Lxs proveedorxs vietnamitas de Apple crecieron del 14% al 35% entre 2018 y 2024 (Li y Xu, 2024). Aprovechando las reglas de origen (ROO por su sigla en inglés) del RCEP, Vietnam ha construido un modelo eficiente de ensamblaje de componentes chinos en territorio vietnamita para exportar productos terminados al mundo. Si los regímenes arancelarios futuros entre China, Estados Unidos y Vietnam se estabilizan, la SRM podrá experimentar fluctuaciones, pero alcanzará, en última instancia, un equilibrio dinámico determinado por las políticas impositivas y los mecanismos de mercado.

Para adaptarse, las empresas en el exterior deberán fortalecer la gestión de riesgos, optimizar las redes de producción y mitigar las disrupciones geopolíticas. El entorno externo cambiante impulsa a la SRM a acelerar el mejoramiento industrial. Al potenciar la innovación tecnológica, mejorar las estructuras industriales e incrementar el valor agregado, las empresas podrán elevar su competitividad en las nuevas condiciones de mercado. Frente a la incertidumbre, la SRM deberá también profundizar la cooperación regional, desarrollar parques industriales conjuntos y fortalecer la conectividad para favorecer la optimización de recursos y el desarrollo industrial coordinado. En última instancia, como modelo emergente de cooperación manufacturera bajo la BRI, la SRM trasciende la producción tradicional de lxs fabricantes de equipos originales (OEM por su sigla en inglés) o la relocalización industrial impulsada por costos. Puede evolucionar hacia un sistema híbrido que integre innovación local, servicio a mercados regionales y ascenso en las cadenas globales de valor.

Hacia un país de origen móvil

En Vietnam, la SRM exhibe características regionales definidas y una evolución industrial dinámica. Lxs inversionistas están migrando de industrias intensivas en mano de obra (prendas de vestir, mobiliario) hacia industrias intensivas en tecnología (electrónica, electrodomésticos, energías renovables). Esto obedece no solo a las ventajas de costos, sino también a motivaciones estratégicas como evitar barreras comerciales, la proximidad a los mercados de consumo y la integración de recursos regionales.

El modelo de colaboración está cambiando. Se alienta a las empresas chinas a evitar replicar las estructuras productivas domésticas e integrarse en cambio al ecosistema industrial local de Vietnam. Aprovechando las oportunidades de cooperación de la BRI, las empresas pueden relocalizar determinadas etapas productivas hacia miembros de la ASEAN, como Camboya, Laos y Myanmar, donde la mano de obra es más barata y se aplican preferencias arancelarias. Al mismo tiempo, el fortalecimiento de la capacidad de suministro local de Vietnam y la ampliación de la inversión en proveedorxs locales elevan las tasas de abastecimiento local y contribuyen a satisfacer los requisitos de las ROO.

La lección para las empresas chinas es que deben ir más allá de la simple relocalización de fábricas y construir ecosistemas profundamente localizados. Mediante la expansión del procesamiento local y logrando un valor agregado del 30% o más en Vietnam, pueden cumplir los requisitos de las ROO. El desarrollo de cadenas de suministro locales de fase inicial y final, a través del fomento de proveedores y la formación de conglomerados con arraigo local, puede elevar las capacidades manufactureras de Vietnam. Esto también permitirá a las empresas líderes chinas traer consigo, al exterior, a sus empresas proveedoras, replicando en el extranjero los ecosistemas de cadenas de suministro domésticas.

A través del ascenso industrial, la integración regional de cadenas productivas, la expansión de marcas, la localización profunda, la transferencia tecnológica y el cumplimiento de las ROO, las empresas multinacionales pueden desarrollar ventajas competitivas distintivas. Este modelo de “país de origen móvil” fortalece la competitividad de las empresas chinas al mismo tiempo que apoya la industrialización vietnamita y ofrece un modelo replicable de cooperación industrial bajo la BRI.

Hacia una lógica sostenible de la industria manufacturera de la Ruta de la Seda

El historiador de Princeton Harold James ha argumentado que China está intentando construir una vía alternativa a la globalización (alineada con una nueva era de flujos de bienes de alto valor, servicios y datos) a través de la BRI. James sostiene que China y Estados Unidos no están atrapados en una “trampa de Tucídides”, sino que atraviesan una redistribución del poder en un mundo cada vez más multipolar, donde Estados Unidos debe adaptarse a una realidad en la que ya no domina el orden internacional (Li y Xu, 2024).

Las políticas de máxima presión de Estados Unidos y sus esfuerzos por contener a China han impulsado inadvertidamente a este país hacia una consolidación completa de su cadena industrial, otorgándole una capacidad sustancial de “antiinvolución” y de control sobre la propiedad intelectual y la capacidad industrial estratégicas.³ Sin embargo, China aún no ha construido una teoría que explique su alternativa a la globalización y el papel de las empresas chinas en la cooperación manufacturera bajo la BRI. Esto ha debilitado la capacidad de China para responder a las narrativas occidentales arraigadas en los legados coloniales y el capitalismo financiero monopolista. Mientras Occidente continúa utilizando mecanismos asimétricos, regímenes de propiedad intelectual, barreras arancelarias y otros, para sostener un orden político-económico internacional injusto, China debe proponer una teoría alternativa. El concepto de la SRM podría ser el punto de partida para tal empresa.

La expansión de las empresas chinas hacia Vietnam es producto de la reestructuración de las cadenas de suministro y de la profunda interacción económica regional. En la actualidad, frente a oportunidades en la reconfiguración de cadenas de suministro, el ascenso del consumo, la coordinación de políticas y los sectores emergentes, las empresas también deben superar cuellos de botella en infraestructura, volatilidad normativa, competencia creciente, geopolítica y requisitos de cumplimiento. La clave para avanzar es trascender el modelo tradicional de “arbitraje de costos” y transitar hacia un modelo de desarrollo de mayor calidad, caracterizado por la innovación localizada, el empoderamiento tecnológico y la integración verde.

El gobierno vietnamita consideró el 2025 como un “año de avances acelerados”. Su tasa de crecimiento de dos dígitos intersecta con la estrategia de China para la expansión manufacturera de alta calidad al exterior. Aprovechando esta oportunidad, una estrategia diversificada de la SRM puede ayudar a las empresas a sortear

los vientos en contra de la antiglobalización y crear un referente para la cooperación en el marco de la BRI. Esto podría abrir nuevas vías de industrialización para el Sur Global e inyectar un nuevo impulso a la propia transformación económica de China.

Notas

¹ Nota editorial: Haier es una empresa china dedicada a los electrodomésticos y dispositivos electrónicos, y Sanyo es una empresa japonesa dedicada a los electrodomésticos.

² Nota editorial: La “diplomacia de bambú” hace referencia a la política exterior flexible, resiliente y no alineada de Vietnam, que logra un equilibrio en las relaciones con las grandes potencias mientras mantiene su autonomía estratégica.

³ Nota editorial: En economía, la involución se refiere a un escenario en el que la competencia intensa produce rendimientos decrecientes, lo que resulta en un crecimiento estancado a pesar de los inmensos esfuerzos de las partes competidoras.

Referencias bibliográficas

Ba, Jiuling. “越南，正在发动一场四十年来的大变革” [Vietnam pone en marcha una gran transformación no vista en cuarenta años]. *Zhenghe Island WeChat Official Account*. 24 de marzo de 2025. Disponible en: <https://mp.weixin.qq.com/s/Qh6nnHqXCFIPHUoE-RyRgA>.

Feng, Chao. “想以越南为支点？美国注定是‘竹篮打水一场空’” [¿Quiere usar a Vietnam como eje? EE.UU. está condenado a “sacar agua con una cesta de bambú”]. *Guancha.cn*. Shanghái, 30 de abril de 2025a. Disponible en: https://www.guancha.cn/fengchao/2025_04_30_774172.shtml.

—. “当中国制造预见越南革新” [Cuando la manufactura china se encuentra con el Đổi Mới vietnamita]. *Fudan Business Knowledge WeChat Official Account*. 10 de marzo de 2025b. Disponible en: <https://mp.weixin.qq.com/s/dJsNXnngLry7wpyR4AbmXg>.

Li, Wei y Xu Yue. “地缘政治回归与国际产业地理变迁——以苹果公司的供应链战略调整为例” [El retorno de la geopolítica y los cambios en la geografía industrial internacional: el ajuste de la estrategia de la cadena de suministro de Apple como ejemplo]. *World Economic Herald*, nº 5. Beijing, 2024.

Li, Xing. “中企投资越南的逻辑生变，从产品出海到产业链出海” [La lógica cambiante de las empresas chinas que invierten en Vietnam: de la globalización del producto a la globalización de la cadena industrial]. *Sunrise Big Data WeChat Official Account*. 16 de junio de 2025. Disponible en: <https://mp.weixin.qq.com/s/fub6UNMDb9PaHpgAFXd5fQ>.

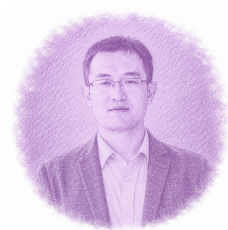
Liu, Chenghui. “越南多名前国家领导人被集体解职，发生了什么？” [Varios exlíderes nacionales vietnamitas destituidos colectivamente: ¿qué sucedió?]. *Guancha.cn*. Shanghái, 21 de julio de 2025. Disponible en: https://www.guancha.cn/internation/2025_07_21_783757_2.shtml.

Lu, Jiangyong y Yang Xuecheng. TCL: 以本土化战略驱动全球化发展 [TCL: Impulsando el desarrollo

global con una estrategia de localización (Caso nº IB-1-20240918-327)]. Beijing: Guanghua School of Management, Peking University, 10 de octubre de 2024.

Minh, Ngọc y Hoàng Quân. “Thỏa thuận thuế quan Việt – Mỹ: Cơ hội và sức ép tái cấu trúc doanh nghiệp” [El acuerdo arancelario Vietnam-EE. UU.: oportunidades y presiones para la reestructuración empresarial]. *Diễn đàn Doanh nghiệp*. 8 de noviembre de 2025.

Shi, Zhan. “从贸易摩擦到商人秩序——从中越制造业关系看“复合双循环”结构” [De las fricciones comerciales al orden mercantil: analizando la estructura de «circulación dual» desde las relaciones manufactureras sino-vietnamitas]. *Exploration and Free Views*, nº 1. Shanghái, 2020.



Feng Chao

Feng Chao (冯超) es profesor asociado en la Escuela de Estudios Asiáticos y Africanos de la Universidad de Estudios Internacionales de Shanghái, donde también se desempeña como director del Centro de Estudios del Sur y Sudeste Asiático. Sus áreas de investigación incluyen las relaciones entre China y Vietnam, la historia vietnamita y las culturas del Sudeste Asiático. Ha publicado más de 40 artículos académicos en revistas chinas e internacionales, y ha colaborado con medios como *Global Times*, *Xinmin Weekly* y *Observer*. Es autor de más de diez informes de investigación cuyas recomendaciones de políticas internas han sido adoptadas por organismos gubernamentales chinos de nivel central y provincial.