

Cátedra Nebrija-Grupo Santander
en Dirección Internacional de Empresas

China: una necesidad para una empresa global.

Experiencias de internacionalización de empresas españolas en mercados emergentes.



Nebrija
Universidad



Cátedra Nebrija-Grupo Santander en Dirección Internacional de Empresas

China: una necesidad para una empresa global.

Experiencias de internacionalización de empresas españolas en mercados emergentes.

© **Universidad Antonio de Nebrija**

Cátedra Nebrija-Grupo Santander en Dirección Internacional de Empresas

Coordinación del proyecto:

Gonzalo Solana González

Director de la Cátedra Nebrija-Grupo Santander en Dirección Internacional de Empresas

Edición: Servicio de Publicaciones
Universidad Antonio de Nebrija
Maquetación: Trigraphis

ISBN-13: 978-84-935587-4-1

Depósito legal: M-50610-2008

Imprime: Trigraphis

Índice

China: una necesidad para una empresa global

Prólogo	13
<i>Por Matías Rodríguez Inciarte</i> Vicepresidente del Banco Santander	
Introducción	17
Parte I:	
Principales conclusiones	
Capítulo 1 Principales resultados de la investigación sobre la internacionalización de las empresas españolas en China	23
1.1 La economía china y las relaciones comerciales con España	24
1.2 Los negocios de las empresas españolas en China	28
1.3 Estrategias y políticas empresariales en el mercado chino	36
1.4 Las políticas públicas de apoyo a la internacionalización de la empresa ..	46
1.5 A modo de conclusiones tentativas:	49
Parte II:	
Una panorámica de la evolución reciente de las relaciones empresariales entre España y China	
Capítulo 2 Evolución reciente de las empresas españolas exportadoras e importadoras con China	55
<i>Autor: Raúl Mínguez Fuentes</i> Dirección de Análisis y Estrategia del Consejo Superior de Cámaras	
2.1 Introducción	55
2.2 Fuente de información	57
2.3 Las relaciones comerciales entre España y China desde la perspectiva empresarial	58
2.4 Conclusiones	77

Parte III:

Los expertos opinan

Capítulo 3	Oportunidades y riesgos del mercado chino para la empresa española	83
	<i>Autor: José-Pedro Sebastián de Erice</i> Secretario General-Técnicas Reunidas Internacional. Fue Embajador de España en China y Alemania.	
Capítulo 4	La República Popular China: la última revolución industrial	89
	<i>Autor: Miguel Ceballos</i> Consejero Económico y Comercial de la Unión Europea para China	

Parte IV:

La empresa española en China

IV. 1. La empresa española en China

Capítulo 5	ALSA: <i>"Paciencia y perseverancia son claves para trabajar en China"</i>	105
	<i>Autor: Andrés Cosmen</i> Presidente de ALSA-China	
Capítulo 6	BBVA: <i>"Inversión estratégica en China para apoyar clientes de Europa, Latinoamérica y Estados Unidos"</i>	109
	<i>Autor: Mayte Ledo</i> Economista Jefe de Escenarios Económicos y Financieros del Servicio de Estudios	
Capítulo 7	BEFESA: <i>"China aporta seguridad al crecimiento de la empresa"</i>	115
	<i>Autor: Pedro Almagro</i> Director Oficina Beijing	
Capítulo 8	EUROLATÓN: <i>"De empresa local a multinacional gracias a China"</i>	119
	<i>Autor: Carlos Pérez</i> Presidente del Grupo Eurolatón	
Capítulo 9	FERMAX: <i>"La única manera de competir en China es fabricando allí"</i>	125
	<i>Autor: Alberto Maestre</i> Director de Desarrollo Corporativo	
Capítulo 10	GAMESA: <i>"Los tiempos fáciles en China ya han pasado"</i>	129
	<i>Autor: Pedro Artigao</i> Director de negocio Asia-Pacífico	

Capítulo 11	GARRIGUES ABOGADOS: <i>“China va a representar en un futuro no muy lejano una parte importante de la actividad del despacho”</i>	133
	<i>Autores: Antonio Garrigues y Francisco Soler Caballero</i> Presidente de Garrigues Abogados y Socio de la oficina de Shanghai	
Capítulo 12	GRUPO ANTOLÍN: <i>“En un mercado global hay que seguir a nuestros clientes allí donde fabrican y China es el 2º fabricante de automóviles del mundo”</i>	137
	<i>Autor: José Manuel Temiño Estefanía y Luis Vega Goicolea</i> Consejero Delegado y Director Económico Financiero	
Capítulo 13	GRUPO MONDRAGÓN: <i>“China es necesaria para competir globalmente”</i>	141
	<i>Autor: Iñaki Otaño</i> Vicepresidente de Mondragón Corporación	
Capítulo 14	GRUPO RÓDENAS: <i>“Pioneros en introducir el cultivo de la alcachofa en China”</i>	145
	<i>Autor: Antonio Ródenas Balibrea</i> Director General	
Capítulo 15	GUITARRAS RODRIGUEZ AND SONS: <i>“Implantarnos en China ha salvado nuestra empresa española de tres generaciones y 103 años de actividad”</i>	147
	<i>Autor: Manuel Rodríguez</i> Gerente	
Capítulo 16	INDRA: <i>“Diez años en China desarrollando aplicaciones de tecnología de la información”</i>	151
	<i>Autor: José Luis Gascó</i> Director General de Indra China	
Capítulo 17	KERRY SALVAT: <i>“En China hay que tener un plan a largo plazo y hay que adaptarse a su cultura”</i>	157
	<i>Autor: Sebastián Bernardo</i> Director General para España. Responsable de Desarrollo para Italia, Portugal, Marruecos y Latinoamérica	
Capítulo 18	ORBINOX: <i>“En China se tiene acceso a mejores proveedores”</i>	161
	<i>Autor: Joseba Azurmendi Zabaleta</i> Director Gerente	
Capítulo 19	SOL MELIÁ: <i>“China es una importante fuente de negocios y permite fidelizar clientes para nuestros hoteles en el resto del mundo”</i>	165
	<i>Autor: Daniel Lozano</i> Executive Vice President Sol Meliá Hotels & Resorts Asia	

Capítulo 20	TELEFÓNICA: <i>“China es imprescindible para una empresa con visión estratégica global”</i> . . . 169 <i>Autor: Mario Martín</i> Asia Chief Regional Officer. Telefónica Internacional.
Capítulo 21	TÉCNICAS REUNIDAS: <i>“China nos ha permitido ampliar nuestras referencias y nuestra actividad internacional”</i> 173 <i>Autor: Pablo Rovetta</i> China Country Manager
Capítulo 22	TELVENT: <i>“El riesgo es no estar en China”</i> 177 <i>Autor: Manuel Gasset Loring y José Montoya Pérez</i> Adjunto a Presidente de Abengoa y Presidente de Telvent transporte
IV. 2.	<i>La empresa española en China</i>
Capítulo 23	Una radiografía de la empresa española en China 185 <i>Autores: Carlos Poza y Patricia Mateo</i> Profesores de la Universidad Antonio de Nebrija
	23.1 Análisis descriptivo por apartados 186
	23.2 Factores relevantes para el éxito empresarial 199
	ANEXO: Metodología de la investigación 206
Parte V:	
Bibliografía 215

Índice de tablas

Tabla 2.1	Indicadores económicos de China (2007)	57
Tabla 2.2	Empresas españolas exportadoras por tramos de exportación anual, 1997-2006	58
Tabla 2.3	Empresas españolas importadoras por tramos de importación anual, 1997-2006	59
Tabla 2.4	Empresas españolas exportadoras regulares (nº empresas)	60
Tabla 2.5	Empresas españolas exportadoras regulares (nº empresas: variación interanual)	61
Tabla 2.6	Empresas españolas importadoras regulares (nº empresas)	61
Tabla 2.7	Empresas españolas importadoras regulares (nº empresas: variación interanual)	62
Tabla 2.8	Empresas españolas simultáneamente exportadoras e importadoras regulares	62
Tabla 2.9	Empresas españolas exportadoras regulares (promedio exportado)	63
Tabla 2.10	Empresas españolas exportadoras regulares (promedio exportado: variación interanual)	63
Tabla 2.11	Empresas españolas importadoras regulares (promedio importado)	63
Tabla 2.12	Empresas españolas importadoras regulares (promedio importado: variación interanual)	63
Tabla 2.13	Tasa de cobertura empresarial	64
Tabla 2.14	Concentración de las exportaciones por empresas	64
Tabla 2.15	Concentración de las importaciones por empresas	65
Tabla 2.16	Empresas exportadoras por capítulos: nº empresas	66
Tabla 2.17	Empresas exportadoras por capítulos: % empresas exportadoras a China del capítulo sobre total empresas exportadoras españolas a China	66
Tabla 2.18	Empresas exportadoras por capítulos: % empresas exportadoras a China del capítulo sobre total empresas españolas exportadoras del capítulo	67
Tabla 2.19	Empresas exportadoras por capítulos: promedio exportado por empresa (miles de euros)	68
Tabla 2.20	Empresas importadoras por capítulos: nº empresas	68
Tabla 2.21	Empresas importadoras por capítulos: % empresas importadoras de China del capítulo sobre total empresas importadoras españolas de China	69
Tabla 2.22	Empresas importadoras por capítulos: % empresas importadoras de China del capítulo sobre total empresas españolas importadoras del capítulo	70

Tabla 2.23	Empresas importadoras por capítulos: promedio importado por empresa (miles de euros)	71
Tabla 2.24	Empresas exportadoras a China por CCAA: número de empresas	72
Tabla 2.25	Empresas exportadoras a China por CCAA: porcentaje de empresas exportadoras de la Comunidad Autónoma a China sobre total de exportadoras de España a China	73
Tabla 2.26	Empresas exportadoras a China por CCAA: porcentaje de empresas exportadoras a China sobre total de exportadoras de la Comunidad Autónoma	73
Tabla 2.27	Empresas exportadoras a China por CCAA: promedio exportado por empresa a China (miles de euros)	74
Tabla 2.28	Empresas importadoras de China por CCAA: número de empresas	75
Tabla 2.29	Empresas importadoras desde China por CCAA: porcentaje de empresas importadoras de la Comunidad Autónoma desde China sobre total de importadoras de España desde China	76
Tabla 2.30	Empresas importadoras desde China por CCAA: porcentaje de empresas importadoras de China sobre total de importadoras de la Comunidad Autónoma	76
Tabla 2.31	Empresas importadoras desde China por CCAA: promedio importado por empresa desde China (miles de euros)	77
Tabla 23.1	Motivaciones para la instalación	190
Tabla 23.2	Obstáculos encontrados en el proceso de instalación	190
Tabla 23.3	Estructura organizativa utilizada (Frecuencias)	191
Tabla 23.4	Proceso de localización: cómo instalarse	201
Tabla 23.5	Proceso de localización: tipo de instalación	201
Tabla 23.6	Estructura organizativa por áreas funcionales	202
Tabla 23.7	Estrategias de negocio	202
Tabla 23.8	Apoyo público-privado recibido	202

Índice de gráficos

Gráfico 23.1	Año de instalación en China	187
Gráfico 23.2	Crecimiento de la facturación y del número de empleados	187
Gráfico 23.3	Expansión de las empresas españolas	188
Gráfico 23.4	Fórmula de instalación productiva	189
Gráfico 23.5	Tipo de instalación utilizada	189
Gráfico 23.6	Obstáculos encontrados en el desarrollo de la actividad empresarial	192
Gráfico 23.7	Resultados objetivos	193
Gráfico 23.8	Valoración subjetiva	194
Gráfico 23.9	Valoración de los riesgos en el proceso de instalación	195
Gráfico 23.10	Estrategia de localización: búsqueda de mercados	196
Gráfico 23.11	Estrategia de localización: búsqueda de factores productivos	196
Gráfico 23.12	Estrategia de localización: racionalización y búsqueda de eficiencia	197
Gráfico 23.13	Valoración de los servicios de apoyo a la internacionalización	198
Gráfico 23.14	Composición de la variable "resultados"	200

Prólogo

La internacionalización de la empresa española en China

Por *Matías Rodríguez Inciarte*
Vicepresidente del Banco Santander

Si algo está caracterizando al panorama económico estos primeros años del siglo XXI es, sin duda, la irrupción e integración en la economía global de una serie de economías emergentes que están modificando, puede que de forma permanente, las relaciones económicas y financieras mundiales. Por su tamaño y su creciente protagonismo, la economía de la República Popular China es la más representativa de todas ellas.

Según el FMI, el peso de la economía china en el conjunto del PIB mundial en dólares corrientes representó en 2007 el 6% del total, siendo la cuarta economía más grande del mundo por detrás de EE.UU. (25%), Japón (8,1%) y Alemania (6,1%). En 1990 su peso no llegaba al 2% y se situaba en décimo lugar en el ranking mundial. Así, en menos de 20 años, el peso de la economía china en el mundo se ha multiplicado por tres, adelantando a países tan importantes como Italia, Francia, Reino Unido, Brasil, Canadá y España. Si lo medimos en términos de Paridad de Compra, su peso es mucho mayor (10,8% del PIB mundial) y es la segunda potencia por detrás de EE.UU. De mantener su actual ritmo de crecimiento, la economía china superaría a la de EEUU en dos décadas en estos términos de paridad de compra.

El crecimiento de la economía china está teniendo importantes consecuencias en el escenario económico global, en diferentes aspectos. En primer lugar, en el comercio mundial. Desde su incorporación a la Organización Mundial del Comercio en 2001, el peso de las exportaciones chinas en el total del comercio mundial se ha multiplicado por dos, representado casi el 11% del total, superando a países como Alemania (9,6%), EEUU (8,4%) o Japón (5,2%) y convirtiéndose en la primera potencia comercial del mundo. Con unos costes de producción

muy bajos, las manufacturas chinas han introducido una enorme competencia en todos los mercados y explican, en parte, las tasas de inflación tan bajas que ha disfrutado la economía global hasta tiempos recientes.

En segundo lugar, el aumento de la demanda que, en paralelo al crecimiento de su industria, ha introducido China en el mercado internacional de materias primas también explica, al menos en parte, el aumento del precio de estos productos ("commodities") en estos últimos años. China se ha convertido en uno de los principales importadores de cobre, acero, cemento, hierro y, por supuesto, petróleo. En 1990, China representaba tan sólo el 3,5% de la demanda mundial de petróleo, mientras que en 2006 representó alrededor del 9%. Una consecuencia de la incorporación de China como demandante de materias primas es que se ha convertido en un socio de gran importancia para Latinoamérica, pasando a representar entre el 5% y el 10% del comercio de los países latinoamericanos, cuando en 1990 no representaba ni el 1%.

También los flujos de capitales en el mundo han sufrido una transformación desde la irrupción de China en el contexto económico internacional. Si a principios de los noventa, China recibía menos de 5 mil millones de dólares anuales en forma de Inversión Extranjera Directa (IED), en 2006 recibió más de 112 mil millones. De este modo, ha superado a las regiones tradicionalmente receptoras de IED como Latinoamérica. Por otro lado, también se ha convertido en un importante emisor, tanto de inversión directa como en activos financieros, gracias a la acumulación de reservas por parte del banco central en estos años.

La integración de países como China en el escenario económico mundial es uno más de los ingredientes que componen el llamado proceso de globalización, al cual la economía española no ha sido ajena en estos últimos años. España es ahora una economía mucho más abierta al exterior que en el pasado. Desde varios puntos de vista: i) comercial (el peso de las exportaciones y las importaciones de bienes y servicios sobre el PIB es hoy del 71%, mientras que en 1995 era del 46%; ii) financiero, con fuertes aumentos de flujos de entrada y salida de capitales que han hecho que el total de los activos y pasivos de España respecto al exterior representen actualmente el 178% del PIB, casi el doble que en 1995 y iii) empresarial, pues hoy contamos con compañías españolas que se sitúan entre las mayores multinacionales del mundo en sectores como la banca, las telecomunicaciones o las energías renovables.

Cabría esperar que estos dos procesos, el crecimiento de la economía china y la mayor apertura de la economía española hubieran convergido en algún punto y plasmado en un aumento de las relaciones comerciales, financieras y empresariales entre ambos países. Y así ha sido, si bien de una forma desigual. En el ámbi-

to comercial, las importaciones españolas procedentes de China se han multiplicado por diez desde 1995, mientras que las exportaciones españolas hacia China sólo se han triplicado en el mismo período, por lo que el saldo es claramente deficitario y creciente para España (en 2007 el déficit comercial con China representó el 17% del total).

En lo que se refiere a las inversiones en China, la presencia de las empresas españolas es todavía escasa y relativamente reciente. En el período 1995-2005 la inversión realizada en el país asiático apenas representó el 0,1% de la inversión exterior de las empresas españolas, a diferencia de las británicas, francesas o estadounidenses, que ya comenzaron a establecerse allí desde hace más de una década. Es a partir de 2005 cuando comienza a observarse un aumento del interés real de las empresas por invertir en China, en diferentes sectores como: telecomunicaciones (Telefónica compró en 2005 el 9,5% de la empresa China Netcom), financiero (BBVA posee participaciones en China Citic Bank y en el Citic Financial Holdings), energías renovables (Acciona, presente desde 1998 realizó una importante inversión en 2005), tecnológico (Indra) o el textil (Inditex abrió su primera tienda China en 2006).

Las oportunidades que ofrece la economía china para las inversiones de las empresas españolas es elevado, por el tamaño de su mercado, con más de 1.300 millones de habitantes; por su crecimiento actual y las favorables expectativas futuras, y por el proceso de apertura del modelo económico emprendido por las autoridades. De hecho, China es percibida como el país más atractivo para invertir, según AT Kearney, por encima de India, EE.UU. o Brasil.

Entre los sectores que ofrecen más oportunidades para las empresas españolas destacan: i) el de las energías renovables, ya que China es el segundo país más importante en emisiones de gases de efecto invernadero y tarde o temprano tendrá que avanzar hacia un sistema de producción con un consumo de energía menor, más eficiente y menos contaminante, por lo que las autoridades chinas han comenzado a prestar atención a las alternativas en energías renovables; ii) el sector de las telecomunicaciones, pues se estima que en 2010, China tendrá ya más móviles y clientes de banda ancha que toda Europa y tres veces más usuarios de las telecomunicaciones que Estados Unidos, iii) el sector de la construcción, pues el crecimiento de su economía requiere inversiones permanentes para mejorar y ampliar sus infraestructuras y iv) el sector financiero, ya que con una tasa de ahorro sobre PIB superior al 40% necesita un sistema financiero sólido y eficiente para canalizar dicho ahorro hacia inversión productiva, algo en lo que comienza a avanzar de forma significativa.

La pregunta que se puede plantear a continuación es: si tantas oportunidades ofrece la economía china, ¿por qué la presencia de las empresas españolas es tan escasa? Las razones son varias y de diversa índole: geográfica, cultural y... también económica. En primer lugar, la economía china, a pesar de los avances de los últimos años, sigue estando muy intervenida y donde la presencia de las empresas públicas en amplios sectores de la economía dificulta el acceso de competidores extranjeros. Además de las trabas informales, existen limitaciones reguladas a la entrada de capital extranjero en ciertos sectores, como por ejemplo el bancario. Además, la protección de los derechos de propiedad intelectual sigue siendo baja mientras que en el ámbito laboral, la falta de personal cualificado está incrementando los costes de producción en algunos sectores de la economía.

Con una visión de futuro, no tengo dudas de que el imparable proceso de apertura económica emprendido por las autoridades irá en paralelo a un incremento de la presencia de las empresas españolas en China, que sabremos aprovechar las ventajas de un mercado de 1.300 millones de personas en plena expansión.

Introducción

La Cátedra Nebrija-Grupo Santander en Dirección Internacional de Empresas ha venido desarrollando desde su creación diversas investigaciones y actividades dirigidas a mejorar el conocimiento sobre la internacionalización, con el fin de ofrecer pautas e informaciones que faciliten la expansión de las empresas españolas en un mundo crecientemente globalizado.

Hasta la fecha se han publicado dos investigaciones. En la primera, "La internacionalización de la empresa española como protagonista de la apertura de nuestra economía" (2003), se recogen las principales teorías que explican los procesos de internacionalización y se constatan los avances realizados por las principales empresas españolas. En el segundo informe, "La internacionalización de la empresa española: aprendizaje y experiencia", presentado en el año 2007, se extraen, después de un pormenorizado análisis, las principales lecciones que se han aprendido en los últimos años de internacionalización de nuestras empresas en diferentes sectores.

Llegados a este punto la Cátedra Nebrija-Grupo Santander en Dirección Internacional de Empresas, tras analizar los resultados de las anteriores investigaciones y las valoraciones y críticas recibidas, consideró necesario centrar sus trabajos en los procesos de internacionalización en los denominados mercados emergentes.

Con esta decisión se ha buscado, en primer lugar, dar continuidad a lo hasta ahora publicado por la Cátedra, pasando desde trabajos de carácter más general a otros más específicos, como es el estudio de la internacionalización de empresas españolas en mercados emergentes. En segundo lugar, se ha pretendido estimular el interés por unos mercados con un peso todavía reducido en nuestro

comercio exterior, medido tanto por las exportaciones, importaciones o inversiones directas en el exterior, como por la comparación con la mayoría de los países de nuestro entorno. En tercer lugar, y debido en parte a esta limitada presencia española en los mercados emergentes, se ha querido hacer una aportación en un campo descuidado, con pocas investigaciones sobre la extensión y la dinámica de la implantación del empresariado español en dichos mercados, a pesar del notable dinamismo que esas economías están mostrando y las previsiones de fuerte expansión que se tienen sobre ellas.

La primera idea fue analizar el proceso de internacionalización de las empresas españolas en los principales países emergentes, empezando por los denominados BRIC (Brasil, Rusia, India y China) pero las notables disparidades existentes entre estos países y la magnitud del campo de trabajo nos llevó a modificar nuestros planteamientos.

Finalmente, decidimos realizar análisis separados de cada uno de estos cuatro países, pero guiados por un esquema común que nos permitiese estudiar en profundidad los procesos de internacionalización de las empresas españolas en cada mercado, y posteriormente, nos sirviese para comparar las conclusiones obtenidas. El método de trabajo utilizado combina el análisis estadístico de distintas fuentes con la opinión subjetiva de los verdaderos actores de los procesos de internacionalización, los empresarios y los ejecutivos de las empresas.

En el plano analítico el consejo académico de la Cátedra diseñó un cuestionario detallado para hacer una "radiografía de la empresa española en cada país", para conocer las principales pautas de internacionalización, las dificultades encontradas, el grado de satisfacción de los apoyos recibidos o la evolución de las principales variables empresariales en tales mercados comparados con los que se han obtenido en otros lugares. Junto a este trabajo se estudia la evolución de las empresas exportadoras e importadoras españolas en cada economía emergente, para compararla con otras zonas geográficas. Para ello, se analizan los datos disponibles en la información de Aduanas que publica la Agencia Tributaria.

En lo referente al conocimiento de la realidad empresarial, son los propios empresarios o ejecutivos de distintos sectores, tamaños y características los que cuentan sus experiencias. En el trabajo de campo, realizado entre finales de 2007 y principios de 2008, sólo se consideran empresas españolas que están instaladas físicamente y con una presencia regular en los mercados emergentes. Junto a estas experiencias de empresas específicas se recogen valoraciones y reflexiones de personas que han estado o están en la Administración en puestos relevantes para tener un conocimiento más global del país y de las empresas españolas que allí se han instalado. Finalmente, los miembros de la Cátedra Nebrija-Grupo

Santander en Dirección Internacional de Empresas, después de estudiar todo este trabajo, extraen las principales conclusiones de la investigación.

Este libro sobre la internacionalización de la empresa española en China es el resultado de un trabajo colectivo, realizado por profesores e investigadores de la Cátedra Nebrija-Grupo Santander en Dirección Internacional de Empresas, con la inestimable y desinteresada colaboración de un amplio número de empresarios y directivos de compañías españolas con intereses económicos en China. También hemos contado con la aportación de algunas personalidades que ocupan, o han ocupado, puestos estratégicos en la Administración española y en la Unión Europea, y que tienen un amplio conocimiento de China y de las empresas españolas y europeas radicadas allí. Ellos nos han transmitido sus conocimientos y experiencias, tanto en los textos que se publican en este libro, como en las respuestas al cuestionario que se les remitió sobre la situación de las empresas españolas en China y sus estrategias de internacionalización. Los miembros de la Cátedra hemos sistematizado la información recabada con la intención de facilitar un conocimiento ordenado del proceso de internacionalización de nuestras empresas.

En el diseño y supervisión de este estudio han jugado un papel relevante Matilde Madrid y Juan Carlos Collado, miembros del consejo académico de la Cátedra, que han aportado sus conocimientos y reflexiones. También queremos agradecer expresamente al Rector de la Universidad Antonio de Nebrija, D. Fernando Fernández, sus comentarios y sugerencias, a D. Carlos Díaz Huder, una de las personas que más sabe de internacionalización de empresas, le damos las gracias por sus críticas claras, y por sus decididas sugerencias, que nos han ayudado a ser un poco más incisivos en nuestros planteamientos, a la Cámara Oficial de Comercio de España en China, y en especial a su Secretario General, D. Gabriel Moyano, por su colaboración con el envío del cuestionario a empresarios españoles en China, y a D. Javier Gómez-Navarro, Presidente del Consejo Superior de Cámaras de Comercio, que nos ha dado ideas y referencias para avanzar en esta investigación.

El capítulo de agradecimientos no podríamos terminarlo sin destacar el importante apoyo que hemos recibido del Banco Santander, que patrocina desde hace varios años esta Cátedra y sus trabajos. Especialmente queremos destacar la ayuda recibida de su Vicepresidente, Matías Rodríguez Inciarte, que siempre ha buscado un hueco en su agenda para intercambiar ideas y puntos de vista que nos han sido muy útiles en la orientación de la Cátedra.

China: una necesidad para una empresa global

Parte I:

Principales conclusiones

Capítulo 1

Principales resultados de la investigación sobre la internacionalización de las empresas españolas en China

Iniciamos este trabajo de investigación/divulgación con los principales resultados obtenidos. Tras analizar los datos globales obtenidos en la encuesta realizada a empresarios españoles instalados en China, los cruzamos con las opiniones particulares expresadas por cada empresario y finalmente con la visión más institucional de expertos que han ocupado u ocupan puestos muy relevantes en las administraciones.

Hemos de indicar que, después de someter a contraste las evidencias encontradas a través de distintas vías y procedimientos, los resultados son bastantes coincidentes. Lo que no implica el hallazgo de una fórmula estándar, o de “la piedra filosofal”, para la internacionalización de las empresas españolas en China.

Ni aquí ni en ningún sitio van a encontrar una receta mágica que asegure el éxito. Lo que en este texto sí tienen a su disposición son realidades y experiencias de empresas en su aventura china, que posiblemente puedan ayudar a otros emprendedores a tomar sus propias decisiones. Como nos han dicho muchos empresarios que han participado en este estudio “estamos contentos pero si volviésemos a hacerlo lo haríamos de otra manera”. Como meridianamente se pone de manifiesto en este libro, la empresa es decisión, es asumir riesgos, y, por lo tanto, es muy personal: lo que hace uno no lo puede hacer otro, lo que se hace en un momento no se puede repetir más tarde,... Por lo tanto, no debe ser considerado como extraño o erróneo que se digan cosas diferentes sobre las mismas cuestiones.

En este libro no hay casos reales de empresas españolas con fracaso en China. Pero todos los resultados obtenidos sobre los obstáculos al establecimiento y desarrollo de la empresa española en China pueden ser leídos como los factores

determinantes del fracaso (si no se superan como es el caso de las empresas que aquí nos narran su experiencia). El fracaso es el reverso del éxito, al menos en una gran parte.

Al final de todo este trabajo podemos llegar a muchas conclusiones y reflexiones personales. Entre ellas sí creemos que hay tres que son importantes y en las que coincidirán la mayoría de las personas que lean este libro.

En primer lugar, que China es, como dice el título de esta obra, una necesidad para una empresa global. Esto es, estar en China tiene mucho que ver con su tamaño y posición geográfica. Sólo vale la pena estar en China si se tiene capacidad para sacar provecho de un mercado de esas dimensiones y de las oportunidades que ofrece para acceder a otros.

En segundo lugar, se esté o no instalado en China hay que permanecer atentos y conocer con el máximo detalle posible qué movimientos lleva a cabo China dentro y fuera. Los datos que se recogen en este libro de la evolución de los intercambios comerciales entre España y China ponen claramente de manifiesto que lo que más debe preocupar a la mayoría de nuestras empresas, y más en particular a las PYMES, es la competencia china en nuestros propios mercados.

Por último, aunque muchas veces criticadas y por supuesto susceptibles de numerosas mejoras, destacaríamos la importancia que tienen las políticas de apoyo público para acceder a mercados tan complejos y tan lejanos, aunque deberían adaptarse permanentemente a las necesidades reales y concretas de las empresas que están en disposición de acceder a estos mercados.

A continuación ofrecemos al lector un resumen ordenado de las principales ideas y experiencias que pueden extraer de este libro, con la intención de que les anime a leer con más interés cada una de las colaboraciones.

1.1

La economía China y las relaciones comerciales con España

Las grandes cifras de China y de la evolución reciente de nuestras relaciones comerciales con este país ponen de manifiesto la importancia presente y futura de China en la economía mundial y la escasa pero creciente presencia de empresas españolas en China.

1.1.1

Las grandes cifras de China: “una economía lanzada hacia el liderazgo mundial”.

Entre los países emergentes relevantes se encuentra en un lugar destacado China, tanto por su tamaño y crecimiento como por su posición estratégica en el terre-

no político y económico. Como indica en la presentación de este libro Matías Rodríguez Inciarte (Vicepresidente del Banco Santander) “la economía china en el conjunto del PIB mundial, en dólares corrientes, representó en el año 2007 el 6% del total, siendo la cuarta economía más grande del mundo por detrás de EE.UU. (25%), Japón (8,1%) y Alemania (6,1%). En 1990 no llegaba al 2% y se situaba en el décimo lugar en el ranking mundial. Así, en menos de 20 años, el peso de la economía china en el mundo se ha multiplicado por 3, adelantando a países tan importantes como Italia, Francia, Reino Unido, Brasil, Canadá y España. En términos de paridad de compra, su peso es mucho mayor (10,8% del PIB mundial) y es la segunda potencia por detrás de EE.UU. De mantener su actual ritmo de crecimiento, la economía china superaría a la de EE.UU. en dos décadas en términos de paridad de compra”. En este mismo sentido, Miguel Ceballos (consejero económico de la Unión Europea para China) resalta que “el desarrollo y crecimiento económico de China en los últimos treinta años supone un hito en la historia económica del mundo, quizás comparable a las revoluciones industriales de los siglos XIX y XX. En cualquier caso supondrá seguramente el mayor acontecimiento de la historia económica del siglo XXI”.

1.1.2

China ya es una potencia mundial: “de fábrica del mundo a ser un gran mercado y una potencia tecnológica”.

Factores como la integración en la OMC, la importante y rápida transformación de sus estructuras empresariales y financieras, el gran esfuerzo inversor en la modernización de sus infraestructuras básicas como el transporte viario, ferroviario y la energía, con más de 800 billones de euros de inversión hasta el año 2010, están contribuyendo a la transformación de China. China ha pasado de ser sólo la fábrica del mundo a ser también un gran mercado y una potencia tecnológica.

Los datos y valoraciones que ofrece Miguel Ceballos al respecto son contundentes: “La asociación de los productos chinos con aquellos vendidos en las tiendas de 'todo a cien' está comúnmente extendida entre los consumidores, acostumbrados a ver el 'made in China' en más y más productos de consumo. La estructura productiva y exportadora china ha variado rápidamente en los últimos diez años y los productos industriales de mayor valor añadido han ido ganando peso, relegando poco a poco aquellos otros, como el textil que, aunque han crecido en términos absolutos, lo han hecho de manera menos significativa que los productos agrupados en torno a los capítulos de maquinaria eléctrica y mecánica, que han experimentado un importante incremento en sus exportaciones. Hoy en día la exportación de productos considerados de mayor valor añadido e intensivos en capital sobrepasa ampliamente a los de menor valor añadido e intensivos en mano de obra. La estructura de exportaciones industriales chinas hoy está alta-

mente diversificada, con más de 4.000 capítulos arancelarios exportados, cifra similar a la estructura exportadora de Alemania, con 4.300 capítulos arancelarios exportados en 2005. El tamaño del país y de la economía china, la política industrial orientada a desarrollar todos los sectores productivos y una vocación de convertir a China en una superpotencia económica, reduciendo su dependencia de suministro y tecnología exteriores, está impulsando esta diversificación industrial. Desde la química, agroalimentaria, acero, automoción, maquinaria, pasando por el calzado y el textil, los productos y empresarios chinos están presentes en prácticamente todos los sectores. En China se da la característica de coincidir productos de bajo coste, intensivos en mano de obra, de escasa tecnología, con producciones intensivas en capital, que requieren alta tecnología. Aún más curioso resulta observar dentro del mismo sector industrial la coexistencia de empresas con escasa tecnología y producciones de bajo valor añadido con empresas líderes en tecnología y capaces de elaborar productos de alta gama. Un buen ejemplo es el sector del acero, donde China ya es el primer mercado y productor mundial en toneladas consumidas y producidas, ligeramente por delante de la UE, pero caracterizado por cubrir prácticamente toda la gama de productos siderúrgicos”.

Además, China está apostando de una manera muy decidida por la innovación. En palabras de Miguel Ceballos “el último congreso del Partido Comunista Chino ha apostado firmemente por el desarrollo tecnológico del país, basado en el concepto de “desarrollo científico” acuñado por Hu Jintao. El énfasis en la inversión en capital y la modernización de la estructura industrial se ha traducido en una mejora de la productividad en muchos sectores y ha tenido como consecuencia directa una creación de empleo inferior al crecimiento de la producción industrial. Entre los objetivos económicos e industriales del Gobierno o de las autoridades locales rara vez se hace referencia a la creación de empleo, insistiéndose siempre en la creación de capacidad industrial y objetivos de producción”.

1.1.3

Las relaciones comerciales de España con China: “escasa presencia, aunque creciente, de la empresa española”.

Como en el resto de economías emergentes la presencia de empresas españolas es aún relativamente reducida, tanto en comparación con otros países de similares características como con relación al total de nuestras inversiones e intercambios comerciales.

Sin embargo, como recogen las cifras presentadas por Raúl Mínguez (Dirección de Análisis y Estrategia del Consejo Superior de Cámaras), procedentes del Departamento de Aduanas e II.EE. de la Agencia Tributaria, “se observa una cre-

ciente presencia de empresas españolas en estos mercados, sobre todo a partir de mediados de la actual década, que confirman la madurez del proceso de internacionalización de nuestras empresas. En el año 2006, 5.217 compañías españolas exportaron a China (5,2% del total de exportadoras españolas), frente a las 1.516 empresas registradas en 1997 (2,4% del total), lo que supone un incremento del 244,1% ". Ahora bien, las relaciones con la economía asiática se han mostrado especialmente intensas en el apartado importador, dado que el 18,9% de las empresas españolas que importaron en 2006 lo hicieron desde China (9,9% en 1997), con un incremento del número de compañías importadoras desde el país asiático del 321,2%. En definitiva, "China continúa siendo, aunque cada vez en menor medida, un destino puntual y desconocido para la empresa exportadora española, mientras que para el importador español es un proveedor habitual".

El análisis pormenorizado de las relaciones comerciales de las empresas españolas con China revela asimismo una concentración destacada, puesto que 4 compañías exportaron el 19,2% del valor total de lo vendido a China en el año 2006.

La investigación pone de relieve que "la mayor proporción de empresas españolas exportadoras a China (el 7,0% del total) son las que facturan al país asiático entre 25.000 y 50.000 euros anuales. Desde la perspectiva importadora, las compañías españolas que compraron productos a China en 2006 por importe entre 25.000 y 50.000 euros significaban el 41,3% del total de empresas importadoras del tramo. Esto es, la mayor presencia relativa de empresas españolas con operaciones de comercio exterior con China se produce en un tramo intermedio, lo cual sugiere la existencia de un compromiso comercial gradual con el país asiático".

El detalle por capítulos muestra "similitudes en la estructura de los principales productos exportados e importados con China por número de empresas españolas regulares. Así, tres capítulos concentraron el mayor número de compañías españolas con intercambios regulares con China: Máquinas y aparatos mecánicos, Aparatos y material eléctrico y Materias plásticas y sus manufacturas. (...) En última instancia, la estructura de las relaciones comerciales de España con China es coincidente en su análisis por capítulos tanto desde la perspectiva del valor de lo intercambiado como al considerar el número de empresas participantes en las transacciones".

Por último, "son las regiones españolas más exportadoras, como Cataluña, Comunidad Valenciana, País Vasco y Madrid, las que concentran el mayor número de empresas con relaciones comerciales con China".

1.2

Los negocios de las empresas españolas en China

Los aspectos destacados por los empresarios sobre las condiciones de acceso y desarrollo de su actividad en China ofrecen una panorámica bastante exacta de las especiales particularidades de este mercado.

1.2.1

La peculiar complejidad del mercado chino: “el acceso a todos los mercados es difícil pero las grandes diferencias culturales lo hace aún más complicado”.

Los resultados de la investigación ponen de manifiesto que China es un mercado particularmente complejo pero que ofrece importantes oportunidades. Además, dado su tamaño, su capacidad de crecimiento y su situación geográfica se convierte en un lugar estratégico para la consolidación y extensión de la internacionalización de muchas empresas españolas, especialmente en la región asiática. De hecho, parece que el proceso de internacionalización de las empresas en China es más rápido que en otros mercados. Así, las empresas que han participado en la encuesta realizada por esta Cátedra han indicado que desde que empezaron a exportar a China han tardado 6 años en instalarse en este país, cuando en otros la media se situó en torno a 14 años.

La complejidad del mercado chino, tanto en lo que se refiere a su acceso como al desarrollo cotidiano de actividades empresariales, es destacada por todos los empresarios. Así, Telefónica señala que, una compañía con las dimensiones, capacidad técnica y organizativa y experiencia en otros mercados, como es Telefónica, “ha encontrado un enorme desafío en ajustarse a la cultura china y a la forma local de hacer negocios. Esto comienza desde hechos aparentemente triviales, como la imposibilidad de comunicarse directamente por falta de lengua común, hasta encontrar recursos humanos (otro de los aspectos relevantes en esta investigación) que satisfagan las necesidades y la cultura empresarial de Telefónica”.

Incluso para Garrigues Abogados, el mayor despacho de abogados de Europa continental, con oficinas en Nueva York, Londres, Bruselas, Lisboa, Oporto, Varsovia y Casablanca, la entrada en este mercado ha sido especialmente complicada. En palabras de Garrigues “nuestra implantación en China no fue sencilla pues es un país muy diferente a España y adicionalmente el sector de la abogacía se encuentra altamente regulado. Tras obtener la licencia del Ministerio de Justicia para poder operar en el país (cosa que resulta ciertamente compleja) nos encontramos con las mismas dificultades que tiene cualquier empresa para instalarse en China (idioma, diferencia cultural, diferente marco regulatorio, etc.)”.

1.2.2

La burocracia china: “lenta, compleja y sin reglas claras”.

En esa peculiar complejidad es destacable la elevada y complicada burocracia administrativa. Así, Alsa, que lleva más de 20 años viviendo en China, indica que “a la hora de desarrollar nuestra labor empresarial, la principal dificultad es la compleja y lenta burocracia china, con multitud de normativas a nivel local, provincial y nacional, a veces contradictorias entre ellas”. De hecho, la primera empresa mixta de Alsa en China, establecida en 1984, tuvo que registrarse como empresa de taxis, ante la imposibilidad de obtener autorización para establecerse como empresa de transportes en autobús. Hoy en día sí se permite el establecimiento de empresas de transporte en autobús, pero con bastantes limitaciones, pues este sector no fue incluido en los compromisos de apertura de mercado de China con motivo de su entrada en la OMC en el año 2001. Puesto que el transporte de viajeros doméstico es un sector altamente regulado, los trámites para la obtención de nuevas líneas se pueden prolongar mucho en el tiempo, habiéndose dado el caso de transcurrir hasta cinco años desde la solicitud de alguna línea hasta la obtención de la correspondiente licencia. El concepto del tiempo es muy distinto al nuestro”.

El sistema administrativo chino es muy burocrático, pesado y único. Así lo atestigua Sol Meliá, al indicar que “dificulta los trámites de regulación de permisos de trabajo y de constitución de sociedades” y Guitarras Rodríguez and sons al señalar que “también fue complicado el trámite burocrático para crear la empresa y todo lo relativo a patentes y marca”. Incluso en la actividad de la abogacía se encuentran dificultades legales para la apertura de nuevas oficinas. Así lo resalta Garrigues al destacar que “existen restricciones normativas que nos obligan a esperar un cierto tiempo antes de poder abrir una segunda oficina en China”.

Las relaciones con la Administración china también presentan sus particularidades. Telefónica destaca que una de las dificultades específicas que se ha encontrado Telefónica en China es que “el poder de decisión está poco centralizado, existen muchos interlocutores para la resolución de una cuestión dada y no se cuenta con una ventanilla única”. Esto supone que las soluciones, aunque consensuadas, no son siempre óptimas. Además se ralentiza cualquier proceso, lo cual complica en muchas ocasiones la posibilidad de hacer negocio a nivel global, precisamente una de las decisiones estratégicas por las que, como veremos posteriormente, las empresas españolas se han internacionalizado en China.

1.2.3

El “guanxi” y los negocios: “las relaciones personales y la empatía son especialmente importantes”.

Los empresarios destacan que, más allá de las dificultades propias que existen en cualquier mercado para implantarse y obtener resultados satisfactorios, en China existen una serie de peculiaridades del país que requieren de un esfuerzo adicional y de un trato particular. Entre ellas destacan las relaciones personales.

Como señala Telefónica “las formas de hacer negocios en China aún distan de las costumbres occidentales. Existe todavía un énfasis grande en el concepto de relaciones (*guanxi*: afinidad personal, respeto, amabilidad y conocimiento de la otra persona en un ambiente distendido) al que muchas veces se da más importancia que la maximización del beneficio por ambas partes”. En este mismo sentido, Befesa, refiriéndose a China, señala que “claramente no es un mercado fácil, las evidentes diferencias culturales, la barrera idiomática y la dificultad de acceso a la información, unidas a la presencia en él de competidores tanto globales como locales hacen necesario un importante esfuerzo de asimilación y adaptación así como de análisis de las oportunidades para la correcta selección de los proyectos en los que trabajar”.

1.2.4

Perseverancia y adaptación para trabajar en el mercado chino: “el tiempo es lento, hay que tener paciencia y voluntad de permanecer”.

Perseverancia y adaptación parecen imprescindibles para trabajar en el mercado chino. Como indica Kerry Salvat “lo primero que aprendimos es a adaptarnos a las formas y maneras de pensar y de hacer que tienen los chinos sin pretender imponer o implantar nuestro estilo de trabajo”.

Así lo constata la experiencia de Gamesa. Esta empresa tuvo su primera aproximación a China en la segunda parte de los años ochenta cuando entró en negociación con grupos aeronáuticos chinos para la construcción de una planta de producción de estructuras de fibra de carbono. Y aunque esa experiencia no tuvo continuidad, comprobaron que había un nicho de mercado en la generación de energías limpias en ese país. De hecho, no fue hasta el año 1998 cuando Gamesa Eólica se instaló en China, con la puesta en funcionamiento de 12 autogeneradores. En la actualidad es la segunda compañía con más equipos instalados en el mercado eólico chino.

Un proceso similar ha sido el de Eurolatón, que a finales 1999, “preocupados por nuestras dificultades de competitividad, realizamos nuestro primer viaje a China.

La primera impresión fue de sorpresa, al encontrarnos a una China desconocida, alejada de los tópicos y estereotipos a los que estábamos acostumbrados; una China llena de contrastes, grandes diferencias, pero una China donde se podía respirar un aire de progreso, de desarrollo". Tras un acuerdo con pequeños fabricantes chinos constituyeron una joint venture y en el año 2002 comenzaron con su producción propia en China, teniendo en estos momentos una superficie fabril de 22.000 metros cuadrados.

Similar experiencia tuvo Befesa, con desplazamientos periódicos a China durante los dos años previos a su instalación para "lograr una buena relación de confianza y mostrar sus experiencias, capacidades técnicas y vocación de servicio de la compañía. [...] Desde el principio tuvimos clara la necesidad de una implantación física en este país, donde el contacto diario es tan importante".

1.2.5

Apertura de oficinas de representación para empezar a conocer el mercado: "hay que estar presente y al día frente a una regulación muy cambiante".

La apertura de oficinas de representación para establecer contactos adecuados a nivel gubernamental y operativo y conocer con tiempo el mercado chino y sus peculiaridades parece que ha sido un recurso muy utilizado por las empresas, al menos las de mayor dimensión.

A este respecto es muy relevante el seguimiento de los cambios legislativos que se están registrando en China. De hecho en el proceso de internacionalización de Gamesa jugó un papel decisivo un cambio legislativo y la decidida apuesta de la Administración china por las energías renovables. Como la mayoría de las compañías, Gamesa comenzó su andadura en China exportando modelos propios y desarrollando paulatinamente actividades de construcción y mantenimiento en períodos de garantía. Sin embargo, un cambio en la legislación exigió fabricar localmente hasta un 70% de los componentes para participar en ciertos tipos de proyectos. Gamesa procedió a adquirir terrenos para crear una planta de montaje con una capacidad de generación de 1.000 W anuales. La situación que aún hoy persiste de "economía dirigida" hace necesario que, especialmente en sectores regulados o considerados estratégicos por el gobierno chino, sea necesario un seguimiento pormenorizado y establecer redes adecuadas de contactos. No obstante, estos riesgos se han ido reduciendo a medida que la integración de China en organismos multilaterales es creciente y se va creando un entramado legislativo y normativo más desarrollado.

1.2.6

Buscar la colaboración de socios locales: “una alternativa muy recurrida pero con riesgos”.

Otra característica propia del mercado chino es la dificultad e incluso, por razones legales en muchos sectores, imposibilidad de acceder al mercado sin la colaboración de un socio local. De hecho, la gran mayoría de las empresas españolas han recurrido en su proceso de internacionalización en el mercado chino a joint ventures con socios locales o a la compra de participaciones de empresas chinas. Este ha sido el caso de Telefónica, BBVA, Eurolatón, Alsa o Guitarras Rodríguez and sons.

Incluso en algunas ocasiones, dadas las características especiales del mercado chino, las joint ventures se hacen con municipios, como es el caso de Befesa, que creó una joint venture con la municipalidad de Qingdao para el desarrollo de una planta desaladora de agua de mar en esa provincia. En otros casos, el recurso a adquirir compañías o participaciones de compañías chinas se ha utilizado para consolidar avances logrados. Es el caso de Telvent, que en el año 2006 decidió comprar la empresa local Bueshield, experta en ingeniería de tráfico y transporte. Hoy en día desde la filial china ubicada en el Beijing Development Area, Telvent cuenta con más de 150 ingenieros chinos especializados en transporte y energía que trabajan activamente en el desarrollo de nuevos proyectos, lo cual “constituye una importante base logística para el desarrollo y captura de nuevas oportunidades de negocio en otras actividades”.

Como no podía ser de otra manera, también se encuentran experiencias exitosas de empresas españolas asentadas en China con capital íntegramente español, como es el caso de Fermax, empresa familiar valenciana dedicada a la fabricación y comercialización de porteros y videoporteros electrónicos. Esta compañía, que participó en la primera feria de electrónica de Shangai, en 1985, abrió una oficina de representación en 1995 para en 1997 inaugurar su centro productivo en Shangai. Como señala, “la fábrica se constituyó con capital 100% español y no como suelen hacer la mayoría de las empresas extranjeras que acostumbran a formar joint ventures, ya que por aquel entonces estas operaciones tenían un porcentaje muy elevado de fracaso, quedándose al final los empresarios chinos con la empresa”.

1.2.7

Aumento progresivo del coste laboral: “al menos en la industria, no son una clara ventaja competitiva”.

Aunque los costes laborales en China permanecen por debajo de muchos otros lugares, éstos no son la razón estratégica fundamental por la que la mayoría de

las empresas entran en el mercado chino. De hecho, los empresarios destacan que durante los últimos años se está registrando un importante aumento de los costes laborales. Así, Guitarras Rodríguez and sons señala que “cuando comencé hace cinco años pagábamos 75 euros y ahora estamos en 200 euros”.

Con más detalle explica Miguel Ceballos la situación de los costes laborales en China al indicar que “a menudo se comparan los salarios absolutos entre operarios chinos y europeos como ejemplo de la imbatibilidad de los productos chinos en precio y calidad. La realidad es más compleja, y los bajos salarios no son siempre determinantes en aquellos sectores y productos donde la mano de obra representa una parte mínima del coste final, incrementada por los costes de capital, transporte o almacenamiento. En este respecto es interesante el estudio realizado por la industria del calzado, observando como un par de botas manufacturadas en China se venden en las grandes superficies de Estados Unidos por 50 dólares. La descomposición del precio y de los costes nos revela que el coste de la mano de obra solo representa 1,5 dólares, la materia prima unos 8 dólares y el resto es transporte, impuestos, almacenamiento, marketing, principalmente realizados en el mercado de destino. Por ello, aunque el coste salarial se duplicara, existe margen para absorberlo o incluso trasladarlo al consumidor final. También es cierto que el salario medio de un operario textil en China es superior al de un operario vietnamita o hindú y no por ello los textiles chinos son más caros o inferiores en calidad/precio a los textiles producidos en India, Vietnam o Turquía”.

La escasez de profesionales formados en algunos sectores, como contables, abogados, gestores de recursos humanos, gestores financieros, está provocando un alza importante de salarios en algunas regiones y la dificultad de encontrar profesionales cualificados en zonas menos desarrolladas, fuera de Shanghai o Pekín. Así, Miguel Ceballos señala que “la reciente expansión de los bancos extranjeros desde la reforma de diciembre 2006, que ha permitido la apertura de sucursales extranjeras, se ha topado con estas dificultades en Shanghai, centro financiero del país, en el que algunos bancos europeos han manifestado que contratar gestores de fondos de inversión venidos de la Unión Europea es más barato que un profesional chino de formación y experiencia similar. El Director Ejecutivo de una gran corporación europea, con muchos años de presencia en China, ilustra gráficamente este problema definiendo tres categorías de trabajadores: de cuello azul (blue collars), de cuello blanco (white collars) y de cuello dorado (golden collars) refiriéndose a aquellos cuyos salarios ya se sitúan en niveles europeos y que son especialmente difíciles de encontrar y retener”.

1.2.8

La gestión de los recursos humanos, uno de los principales problemas: “baja calidad y diferente actitud”.

Uno de los principales obstáculos con los que se encuentran los empresarios españoles en China es la gestión de los recursos humanos, más compleja incluso que las dificultades que se derivan del idioma, la distancia con España o la competencia existente en el mercado. Así lo ratifica Miguel Ceballos al señalar que “el número de trabajadores cualificados y la calidad de la formación es a veces inferior a las expectativas que muchos inversores extranjeros tienen al llegar al país. Muchos empresarios europeos coinciden en afirmar que incluso licenciados o ingenieros recién salidos de las Universidades carecen de la formación necesaria para ejecutar las mismas tareas que un licenciado o ingeniero recién salido de una Universidad europea. Ello obliga a un gran esfuerzo de formación por parte de las empresas, esfuerzo que no se ve siempre recompensado por la lealtad o agradecimiento del empleado por la escasa fidelidad a la empresa”.

El mismo parecer tiene Alsa al destacar entre las principales dificultades que se han encontrado la “búsqueda de las personas adecuadas. En nuestro caso hemos apostado por personal local. A día de hoy, nuestras empresas mixtas son dirigidas por ciudadanos chinos, que habiendo demostrado buenas capacidades de gestión y pasando el periodo de formación adecuado en España o en otras de nuestras empresas en China, son los que gestionan el día a día de las empresas. Únicamente tenemos dos expatriados trabajando en nuestra oficina corporativa en Pekín, donde también tenemos nuestro centro de formación y que se encarga de coordinar y supervisar nuestras empresas chinas”. A este respecto Garrigues señala que “desde el punto de vista práctico, la mayor dificultad, como es habitual en China, ha sido la contratación de personal. Dado el limitado número de profesionales que cumplen con los estándares de calidad de la firma y la competencia con los demás bufetes internacionales, esta labor ha sido particularmente ardua durante los primeros meses, pero debemos señalar que nos sentimos muy orgullosos de sus resultados”. Similar experiencia es la vivida por Guitarras Rodríguez and sons, ya que, como se indica, “otra dificultad fue enseñar a los chinos. Ellos están acostumbrados a trabajar muy deprisa y fabricar guitarras de calidad conlleva una precisión y requiere su tiempo”.

Fermax también destaca la “falta de recursos humanos, gente preparada, como una de las mayores barreras que encontramos a la hora de implantarnos en China. Uno de nuestros fallos fue no tener un expatriado de confianza desde la primera etapa. Tuvimos que educar a colaboradores. Hoy en día funcionamos con expatriados y las cosas van mucho mejor, por lo que potenciamos la expatriación

de profesionales de Fermax Valencia a Fermax Shangai, siendo ésta una de nuestras estrategias en el mercado chino”.

Estas visiones particulares son ratificadas por Miguel Ceballos al indicar que “la permanencia o estabilidad de los trabajadores chinos dentro de la misma empresa es una de las más bajas del mundo. El concepto de lealtad a la empresa y permanencia en la misma durante la mayor parte de la vida, tan arraigado en el trabajador japonés, no está enraizado en el obrero chino. Es habitual que un trabajador chino abandone la empresa ante una oferta pecuniaria ligeramente superior o cualquier otra consideración que para una mentalidad occidental no justificaría un cambio de empleo”.

1.2.9

Otras dificultades: “tomar precauciones ante el recurrente y rápido proceso de copias en el mercado chino”.

Junto a estas dificultades, también son destacables las complejidades que se derivan de un mercado de gran tamaño y diversidad, la soledad y falta de apoyos con que a veces se encuentran las personas extranjeras destinadas en China o los difíciles y duros que son los chinos en los negocios, los riesgos de copia, etc. A este respecto es interesante el comentario de Guitarras Rodríguez and sons cuando señala que “en 2002, cuando China empezaba a inundar de guitarras clásicas españolas a todo el mundo y por el contrario en España se cerraban plantas de producción, la única manera de salvar nuestra empresa era aliarnos a nuestros competidores. [...] Tras crear una joint venture con socios de Hong Kong, empezamos a fabricar y, por supuesto, a enseñar todos nuestros secretos acumulados tras 103 años de existencia. No me importó enseñarles todo lo que sabía, ya que tarde o temprano lo iban a copiar. Las principales dificultades que encontramos al principio fueron la desconfianza que teníamos a que nos copiasen y luego nos dejaran en fuera de juego, pero no fue así porque necesitan el diseño y la marca europea para progresar en sus empresas de producción. Aconsejo siempre poner otro nombre distinto al europeo por si hubiese problemas, ya que no existe ninguna legislación que nos proteja”.

1.2.10

Respuestas empresariales españolas a la necesidad de apoyo y asesoramiento en China: “algunas ayudas de empresa a empresa”.

Precisamente, como respuesta a estas especiales dificultades del mercado chino, algunas empresas que han abordado su internacionalización en China ofrecen servicios de apoyo y asesoramiento, como son los casos contemplados en este estudio de Técnicas Reunidas, Garrigues Abogados o del Grupo Mondragón.

Como señala Grupo Mondragón refiriéndose a su proyecto empresarial “el otro gran valor del proyecto pretende ser el de generar un conjunto cuya dimensión y capacidad sea un capital que resuelva la debilidad actual de las empresas españolas para enfrentarse con su dimensión reducida a la amplitud y problemática del mercado chino y asiático, pero sobre todo en su interlocución y diaria relación con las autoridades y burós chinos, y dar una imagen de gran dimensión, capacidad e importancia ante el mercado, proveedores, trabajadores y autoridades, para que supongamos una opción de mayor interés, atractivo e importancia para ellos y nos proporcione una relación e interlocución del máximo nivel con las autoridades”.

1.3 Estrategias y políticas empresariales en el mercado chino

Ahora siguen las prácticas más destacadas de las empresas españolas en China para obtener los mejores resultados posibles y sus estrategias de negocio para los próximos años en ese mercado. Sin duda, para la supervivencia presente y futura de la empresa global, estar en China es imprescindible.

1.3.1 Aprovechar el potencial presente y futuro del mercado chino, clave en la decisión de internacionalización de la empresa española: “importa el tamaño y la amplitud de la demanda”.

La importancia del tamaño del mercado chino y su situación estratégica en el mercado asiático y latinoamericano parece ser especialmente relevante para la internacionalización de nuestras empresas en China. Por el contrario, los factores menos relevantes en esta decisión han sido sustituir importaciones o desplazar la producción doméstica. De hecho, según la encuesta realizada, los empresarios españoles consideran que los factores más determinantes para implantarse en China han sido “aprovechar el potencial del mercado chino actual y futuro”, por encima de estrategias dirigidas a “reducir costes unitarios de producción” u “obtener mano de obra barata”.

Un buen ejemplo es Alsa, empresa española decana en el mercado chino, donde está operando desde 1984, que cuenta en China con una extensa red de transporte interprovincial formada por 128 líneas, más 1.000 vehículos, que llegan a más de 400 destinos y que en 2007 fueron utilizados por 18 millones de viajeros. Como se señala “nuestro mercado potencial son los aproximadamente 400 millones de chinos que viven en las grandes poblaciones urbanas y la zona costera. Estimamos que cada año un 1% de la población rural se incorpora a este mercado, por lo que el tamaño de nuestro mercado objetivo aumenta en 13 millones de personas anualmente. Apenas el 2% de la población china dispone de vehí-

culo privado, lo que motiva que la inmensa mayoría de los desplazamientos se realicen en transporte público". Una fuente de oportunidades muy importante han sido las fuertes inversiones programadas por el gobierno chino, como indica Alsa: "una gran ayuda a nuestro desarrollo en China y al aumento de la productividad de nuestra flota ha sido el impresionante plan de construcción de autopistas puesto en marcha por el gobierno chino, que ha supuesto pasar de 360 kilómetros de autopistas operativos en 1987 a contar con más de 53.600 kilómetros a finales del año 2007".

Muchas empresas indican que China es, sin duda, un lugar donde es necesaria la presencia de una empresa con visión estratégica global. Como dice Telefónica, "en nuestra visión de convertirnos en el mayor operador internacional integrado, no podíamos dejar de lado el mercado chino, con 1.300 millones de habitantes y que aún continúa creciendo a tasas vertiginosas. No sólo el mercado es de grandes dimensiones sino que también continuará creciendo significativamente al juntarse dos factores importantes: el crecimiento acelerado de su economía y la oferta aún insuficiente de servicios dado el nivel de desarrollo alcanzado". Técnicas Reunidas comenta que "el espectacular desarrollo industrial de China ha generado oportunidades de negocio. El motivo principal de nuestra entrada en China fue buscar oportunidades de negocio en un mercado muy atractivo y continuar nuestro proceso de internacionalización".

Para la "empresa global" estar en China es absolutamente imprescindible. Como señala Telvent "el riesgo de China como país emergente es no estar en China. Este es el único riesgo que no podemos asumir. El resto de riesgos han sido, son y serán gestionables".

Según Sol Meliá se espera encontrar en China "no sólo una importante fuente de negocio sino también de clientes. A través de nuestra presencia en el país surge la oportunidad de darnos a conocer y captar clientes con poder adquisitivo, que buscan nuevas experiencias en los diferentes destinos internacionales, en los que Sol Meliá ya está presente". Indra es sin duda otra empresa global para la que su presencia en China es primordial. Con ventas de más de 2.150 millones de euros, de las cuales más de un tercio proceden del mercado internacional, Indra ha seguido un proceso gradual en China desde que en el año 1997 empezó a operar en este país. En el año 2000 decidió crear su oficina de representación y el aumento constante de facturación propició la creación de una WOFI (Wholly Owned Foreign Investment) en el año 2003.

Lo mismo ocurre en el sector del automóvil. Como indica Grupo Antolín, "al ser la automoción un mercado global, nuestro posicionamiento es seguir a nuestros clientes donde fabriquen. De esta manera esperamos conseguir un aumento de

nuestra facturación en los países de economías emergentes. [...] Hoy en día China está a punto de convertirse en el segundo fabricante mundial de coches después de Estados Unidos”.

Igualmente Befesa resalta que “nuestra experiencia en Qingdao es a día de hoy única al ser el primer gran proyecto de desalación para suministro de agua potable a la población. Esperamos, por tanto, que nos proporcione una ventaja competitiva importante a la hora de trabajar las nuevas oportunidades detectadas”.

Como señala Fermax “nos hemos instalado en China por una cuestión de supervivencia. El que no pueda competir en China tarde o temprano se encontrará dentro de casa a los fabricantes chinos, pero mucho antes será tu competencia actual la que esté vendiendo en China. Existen dos razones para ir a China, para fabricar y vender en el país, siendo así como más rápido se aprende tanto de proveedores como del mercado, o para ser distribuidor propio abriendo una filial y buscando distribuidores o montando más puntos de distribución. La única manera de competir en China es fabricando allí”.

En este mismo sentido, Guitarras Rodríguez and sons señala que “también podemos vender en el mercado interior de China nuestras guitarras casi con la misma calidad que las económicas que fabricamos en España. Esto nos permite que el cliente chino no pague los altos aranceles que existen y poder bajar los márgenes de transporte y manipulación y vender en toda Asia. Nuestra futura estrategia es aumentar nuestra producción y calidad y montar nuestro almacén con guitarras hechas en España y China para abaratar costes de transporte a nuestros clientes en Nueva Zelanda o Australia y toda Asia Pacífico”.

También ha jugado y desempeña un papel importante en el desarrollo de las empresas extranjeras la política del gobierno chino de crear Zonas Económicas Especiales, como instrumento de atracción de inversiones. Este aspecto es resaltado por Miguel Ceballos al comentar que “las zonas francas han sido el instrumento más utilizado para este fin, lugares ubicados en las zonas costeras para el perfeccionamiento activo o ensamblaje de productos industriales, a menudo de consumo, al abrigo de un régimen aduanero preferente, que permite importar materias primas o bienes intermedios para su ensamblaje y re-exportación. La existencia hoy en día de más de 50 zonas industriales en régimen aduanero especial ha configurado esta imagen de la industria china basada en el ensamblaje final de componentes importados, aprovechando abundante mano de obra barata. En torno al 45% de las exportaciones chinas en 2006 correspondían a productos elaborados en régimen aduanero de perfeccionamiento activo en alguna de las zonas francas”.

1.3.2

La necesidad de una visión estratégica global: “estoy en China porque soy global o quiero serlo”.

A la vista de las experiencias recopiladas en este libro se podría concluir que las decisiones de internacionalización de las empresas españolas en China no responden tanto a estrategias defensivas o de deslocalización como a planteamientos ofensivos dirigidos a aumentar el volumen de negocios y la diversificación en la internacionalización.

Como señala Técnicas Reunidas “la experiencia en China nos ha permitido ampliar nuestras referencias y nuestra actividad internacional. Hemos podido trabajar con algunas de las empresas chinas que figuran ahora entre las más grandes del mundo (como por ejemplo, Petrochina o SINOPEC) y hemos establecido con ellas una relación estratégica. Al mismo tiempo también hemos podido trabajar en este mercado para importantes clientes internacionales. Todo ello nos ha brindado una oportunidad para entrar en otros mercados internacionales. Las referencias en China nos han servido para participar y en muchos casos ganar proyectos en otros países. La relación estratégica que Técnicas Reunidas tiene con importantes empresas chinas y nuestro conocimiento del país son una base para que la expansión de la economía china pueda ser para nosotros una oportunidad de negocio”. En este mismo sentido Telefónica indica que “en el largo plazo espera consolidar su presencia en el mercado chino y utilizar esta plataforma para una posible expansión en la región asiática”.

Eurolatón resalta que “el nivel competitivo que nos ha proporcionado estar en China sólo se iguala a la importancia que nuestros clientes de todo el mundo dan al hecho de fabricar en Asia. Todos ellos conocen la necesidad de tener un proveedor global que tenga capacidad para desarrollarse y competir en una economía tan dinámica como la china. A diferencia de nuestros competidores, que optaron en un principio por desarrollar únicamente relaciones comerciales, la apuesta de Eurolatón fue realizar inversiones productivas e impregnarse del dinamismo de la economía china. Sería impensable para una empresa de nuestro tamaño y nuestro sector poder llevar a cabo un desarrollo y una implantación en todo el mundo sin nuestra actividad productiva en China. Gracias a ello hemos pasado de ser una pequeña empresa local a ser un fabricante global, lo que supone un cambio importante ya que, de una forma, estaríamos avocados a la desaparición, y de esta otra, estamos en el punto de partida para continuar nuestro desarrollo y crecimiento. Si hacemos una reflexión sobre cuáles han sido las razones o los condicionantes de este crecimiento y expansión deberíamos destacar, en primer lugar, la vocación internacional de la compañía, en segundo lugar, la diversificación y, como condicionante fundamental, la presencia productiva en China.

Eurolatón “entiende el mercado mundial como un mercado único en un mundo globalizado en el que las nuevas tecnologías favorecen el rápido intercambio de informaciones y en el que las fronteras realmente no existen. La diferencia entre vender en México o en Alemania es la misma que puede darse en una venta entre Pontevedra o Madrid. Si tuviéramos que atribuir el éxito de Eurolatón a algo específico, sin duda deberíamos hacerlo a nuestra presencia productiva en China”.

En este mismo sentido, Grupo Ródenas señala que “actualmente el negocio de la alimentación no precedera está muy globalizado, el que no esté preparado para este fenómeno no tendrá más oportunidad que un mercado nicho local que pueda mantener sufriendo mucho en márgenes”.

La presencia en China genera ventajas para competir en un mercado global como las que apunta Orbinox: “al estar establecidos en China minimizamos el riesgo de competidores locales, teniendo acceso a proveedores y clientes no sólo de China sino también de otros mercados asiáticos. En nuestras instalaciones en China fabricamos guillotinas para los mercados americano y asiático, así como algunos componentes estándar para la central de Guipúzcoa”.

En términos similares se refiere Grupo Mondragón al indicar que “es absolutamente necesario, para que nuestro negocio sea global y compita globalmente, que nuestra posición allí sitúe nuestro negocio con otra dimensión y capacidades que nos permita competir con las mismas posibilidades que los demás, ahora y en el futuro, gracias al acceso y conocimiento de otras realidades y ventajas. [...] La diversidad y la diferenciación de los mercados, economías, etc., exigía dar una respuesta diferente, que abarcarse la proximidad geográfica, diferentes productos y unos costes y requerimientos alejados de nuestros estándares”. Aún más rotundo es Guitarras Rodríguez and sons al señalar que “el implantar una planta de producción en China ha salvado nuestra empresa española, de tres generaciones y 103 años de existencia”.

1.3.3

Un mercado de alta rentabilidad y rendimiento: “que permite mejorar la imagen y las perspectivas de crecimiento”.

Todas estas dificultades parece que se compensan con los resultados que obtienen en el propio mercado chino y las oportunidades estratégicas que se derivan de estar en este país.

Alrededor del 80% de las empresas encuestadas en este estudio manifiestan haber obtenido resultados satisfactorios, tanto desde el punto de vista objetivo (aumento de ventas, cuota de mercado y de beneficios) como subjetivo (percepción de que ha mejorado su imagen y de que aumentan sus perspectivas de cre-

cimiento y localización geográfica). También destacan la mayor eficiencia que han logrado a través de economías de especialización. Como señala Grupo Antolín “aprovechando las sinergias de implantación industrial en China, se pueden aprovechar las oportunidades de compra local tanto de materia prima como de otros activos para la exportación”.

El mercado chino, aun con sus riesgos y particularidades, ofrece, sin duda, numerosas oportunidades y tiene un componente estratégico especialmente relevante en muchas actividades. De hecho, más del 85% de las empresas españolas encuestadas en esta investigación declaran haber aumentado sus inversiones tras instalarse en China, cerca del 80% manifiestan que han ganado cuota de mercado y alrededor del 65% dicen que han incrementado sus beneficios. Además, la gran mayoría indica que su instalación en China mejora su imagen ante competidores y clientes, que aumentan sus perspectivas de crecimiento y beneficio y que su presencia física en este país posiciona a su empresa frente a la competencia.

1.3.4

En busca de factores productivos naturales en China para mejorar la competitividad: “la mayoría de los costes, aunque creciendo rápidamente, todavía son inferiores”.

En este proceso de internacionalización de las empresas españolas en China son los denominados factores productivos naturales (materias primas, factor trabajo y localización geográfica) los que más buscan nuestras empresas, por encima de factores creados (tecnologías, know how y capacidades productivas) y de factores genéricos y específicos. Como señala Miguel Ceballos “si bien es cierto que los salarios no es la única ventaja competitiva de China en el mundo globalizado, no hay que olvidar que aún supone un factor importante que viene a añadirse a otros factores”, como son el coste del suelo, la energía y otras materias primas así como las buenas infraestructuras físicas.

Sobre el coste del suelo, Miguel Ceballos señala que “este factor viene determinado por un lado por su abundancia y bajo precio (a menudo cedido gratuitamente por las autoridades), si bien, tal y como sucede con los salarios, en algunas zonas, sobre todo en torno a Shanghai y en la provincia de Cantón, empieza a percibirse un aumento del precio del suelo en las zonas más desarrolladas, aprovechado por las provincias del interior para atraer inversiones a cambio de suelo barato o gratuito”.

Respecto a la energía, Miguel Ceballos indica que su coste “es también inferior al de los países que compiten con los productos chinos. El 70% de la electricidad es generada por carbón y éste es abundante. Además, no se traslada al precio final la totalidad de los costes de extracción y transporte y no se incluye el coste

medioambiental, ya que la mayor parte de las centrales térmicas carecen de filtros para limitar las emisiones de SO₂ o CO₂. El precio del gasóleo y gasolineras para el transporte es sensiblemente inferior a los precios mundiales, al estar el precio fijado por el gobierno. Según algunos analistas, la diferencia entre el precio del producto refinado en gasolinera y el del crudo suponía en torno a un 25-30 de margen negativo a finales del 2007. De esta manera el precio en gasolinera no cubre ni siquiera los costes de producción en algunos momentos del año. Esta situación provocó a finales de 2007 escasez de gasóleo para vehículos en las gasolineras”.

El coste de otras materias intermedias, como el acero o los productos químicos, se beneficia también, en opinión de Miguel Ceballos “del coste inferior de la energía (carbón y petróleo) cuando son producidos en China. Sin embargo, China carece de suficientes materias primas para alimentar gran parte de su industria. Es el caso de minerales (hierro, bauxita, cobre), madera, o productos agrícolas (algodón, soja), lo que obliga a importar a precios internacionales, eliminando la posible ventaja competitiva en estos sectores”.

Por último, entre los factores que más contribuyen a atraer inversiones y añaden ventajas competitivas a la economía china están las infraestructuras. Así, Miguel Ceballos resalta que “quizás uno de los factores que más contribuyen a atraer inversiones y añaden ventaja competitiva al conjunto de la economía productiva china son las infraestructuras. La fuerte inversión en las últimas décadas por parte del gobierno central y provincial, destinadas a reforzar la competitividad del sector industrial orientado a la exportación, ha contribuido al desarrollo industrial y a la reducción de costes. Existe en la actualidad una capacidad portuaria y aeroportuaria, que hace temer en algunos casos un problema de sobrecapacidad, pero que en la práctica se traduce en fuerte competencia entre los puertos por atraer tráfico y utilizar al máximo sus instalaciones. Hoy en día los costes de almacenamiento y embarque de contenedores en la mayoría de los grandes puertos chinos son inferiores al coste de tratamiento por contenedor en un puerto de Estados Unidos o la Unión Europea. Esto es bien cierto para la logística en las zonas costeras, sobre todo en el delta del río Perla, Shanghai y la zona costera del mar de Bohai. La ventaja competitiva se pierde en las zonas del interior que, aunque gozan de infraestructuras ferroviarias, carreteras y fluviales, éstas están a menudo infrautilizadas o su gestión no es óptima. A pesar de la ventaja que aporta los costes inferiores en los grandes puertos chinos, el precio de un contenedor de China a Europa es a menudo tres veces superior al mismo trayecto de Europa a China. Por lo tanto, la oferta y la demanda en este caso es más importante que la optimización de la capacidad y gestión de los grandes puertos chinos”.

Junto a estos aspectos, las empresas que han colaborado en este estudio añaden otros factores relevantes. Así, Orbinox señala que “nuestra decisión de instalarnos en China se debió a la dificultad para conseguir componentes estándar (nivel tecnológico bajo) en España. Los proveedores habituales en España del sector metal-mecánico se especializan y dejamos de interesarles (nuestro producto no requiere grandes series) o van degenerando, de manera que no sirven ni por calidad, ni por plazo, ni por precio. Por estos motivos decidimos instalarnos en China, donde tenemos mejores proveedores. El mercado local chino es inmenso y está creciendo, por lo que no podemos dejar pasar esta oportunidad”.

La gestión del riesgo cambiario en empresas globalizadas también ha sido señalada como un factor destacable en los procesos de internacionalización. Así, Guitarras Rodríguez and sons señala que “aliarnos con nuestros competidores nos permite fabricar en dólares, lo que nos sirve como seguro de cambio y ser más competitivos”.

1.3.5

Convertirse en empresas locales, con profesionales chinos: “para mejorar la competitividad y conocer mejor el mercado”.

En especial, las empresas destacan la necesidad de que sus filiales en China se conviertan en empresas locales, con profesionales chinos. Como señala Indra “en China tenemos el reto de convertirnos en una filial con un perfil más local, que crezca de manera relevante con la incorporación de profesionales chinos que le permitan continuar profundizando en el conocimiento del mercado y de la realidad china”.

En este mismo sentido, Telefónica indica que está en China “con la intención de aumentar el protagonismo de los fabricantes chinos en su cartera de pedidos, tanto por la ventaja de ofrecer precios más competitivos como por las indudables capacidades en materia de innovación y desarrollo de nuevos productos. Telefónica espera poder estrechar los lazos de colaboración con sus socios chinos para conseguir beneficiarse de las sinergias y las economías de escala, mejorar la propuesta de valor de servicios para los clientes de empresas en sus necesidades de comunicación internacional, explorar nuevas oportunidades de negocio que pudiesen surgir sea a nivel local en China o a nivel internacional y, finalmente, generar valor a la acción de Telefónica a través de la acción China Netcom”.

Igualmente Befesa señala que su voluntad “es permanecer en China y para eso será necesario un conocimiento lo más profundo posible de este mercado, que nos permita adaptarnos y trabajar como locales, para así poder competir en todo el abanico de productos relacionados con el ciclo del agua que esta sociedad

demanda". Por último, BBVA "ha aprovechado su ventaja competitiva para posicionarse en el mercado y crear una estrategia lo suficientemente fundada como para asegurarse un futuro próspero en esta región, convirtiéndola en uno de los pilares de su negocio".

1.3.6

Todavía existen oportunidades pero los supuestos "tiempos fáciles" ya han pasado: "el mercado empieza a estar mallado y la competencia es dura".

Entre las oportunidades que ofrece la internacionalización de la empresa en China también se señala el desconocimiento que todavía hay entre empresarios locales de ciertas industrias y servicios, si bien estas oportunidades están desapareciendo con bastante rapidez. Es el caso del mercado de desalación de agua en China, que, como señala Befesa "es todavía aún un mercado emergente y existen unas importantes perspectivas de que adquiera una gran dimensión en los próximos años. El noreste de China es el gran mercado para la desalación de uso municipal e industrial. El sur es excedentario en agua por lo que en principio no hay expectativas de desarrollo para este mercado de uso municipal pero sí puede serlo para uso industrial por las políticas que el gobierno chino está adoptando al respecto, con las que intenta evitar que las nuevas instalaciones industriales usen agua potable para sus necesidades".

La importancia que dan los chinos a las marcas es sin duda otra oportunidad que bien gestionada facilita la entrada y el desarrollo en este mercado. Un buen ejemplo del uso correcto de esta estrategia es la seguida por Sol Meliá que utiliza sus diferentes marcas (Paradisus, Me by Meliá, Tryp y Sol) para aprovechar al máximo los diferentes segmentos del mercado. En este sentido, Guitarras Rodríguez and sons destaca que "China y otros países asiáticos del entorno son muy consumistas y buscan calidad y marcas europeas y americanas. Creemos tener mucho futuro por ser una marca europea muy tradicional. Aman la cultura española, el flamenco, tocar la guitarra y los toros".

No obstante, parece que en la mayoría de los sectores los supuestos "tiempos fáciles" han pasado. La competencia es creciente y muy intensa en determinadas actividades, como es el caso del mercado eólico donde, como señala Befesa, hay "una hiperinflación de fabricantes locales", con una oferta variada y a precios competitivos. En este sentido, Técnicas Reunidas indica que "al ser China un país tan atractivo para la empresa extranjera, nos encontramos allí con nuestros principales competidores internacionales. El cliente chino conoce muy bien el mercado internacional y a nuestra competencia y es muy exigente". También, Alsa destaca este aspecto al señalar que "si bien inicialmente la competencia era funda-

mentalmente de empresas estatales con muy baja calidad y anticuados vehículos, éstas se han modernizado en los últimos años y además han aparecido nuevas empresas de capital privado chino”.

Miguel Ceballos confirma estas experiencias al resaltar “la fuerte presencia de empresas públicas en los sectores estatales estratégicos. Heredadas de la época de economía centralizada, el Estado mantiene el control y la propiedad de las grandes empresas industriales que han impulsado en gran medida el desarrollismo industrial de China de los últimos treinta años. Actualmente, el SASAC (State Assets Supervision and Administration Corporation) es el holding del gobierno central propietario de 155 empresas estatales en multitud de sectores industriales y comerciales. En algunos casos, como es el sector de la telefonía, la presencia de empresas estatales adquiere carácter de monopolio total, en otros, como la banca, las empresas estatales compiten con empresas privadas chinas y extranjeras, pero en todos los casos, las empresas estatales se benefician de una situación privilegiada, ya sea por sus dimensiones o por una serie de privilegios o preferencias, como por ejemplo las limitaciones para la apertura de filiales de compañías de seguros extranjeras que no afectan a las empresas de Estado. La política industrial impulsada por el gobierno también tiene una dimensión externa, a través de la política comercial ejecutada de la mano del Ministerio de Comercio y del Ministerio de Finanzas (responsable de fijar los aranceles). De esta manera, cuando el gobierno impone como objetivo impulsar el sector auxiliar del automóvil, reduciendo la importación de componentes para la fabricación y su sustitución por componentes fabricados en China, este objetivo se alcanza con medidas de política comercial”.

1.3.7

Calidad y proyecto a largo plazo: “sin calidad y un proyecto a largo plazo son pocas las posibilidades de triunfar”.

Sin duda para entrar y triunfar en el mercado chino hay que ofrecer calidad, tecnología, precios competitivos y servicios postventa adecuados así como mantener fuertes lazos con proveedores locales y la propia Administración. Así lo señala Alsa al destacar que “nuestra estrategia de ofrecer un nivel de transporte de alta calidad nos sitúa como referente para otras empresas, y contamos con importantes hitos, como haber sido la primera empresa extranjera con autorización para operar líneas regulares interprovinciales o el ser la primera empresa china de transportes en obtener la certificación de calidad ISO. Dada nuestra temprana llegada a China, hace ya 24 años, tenemos una fama acreditada dentro del sector e incluso en algunas provincias nos consideran como empresa local”. En este mismo sentido se pronuncia Grupo Ródenas al indicar que “a la competencia en China hay que enfrentarse con calidad, diseño e I + D; no hay recetas mágicas

contra un país que ya es la cuarta economía del mundo y cuyos productos están ya generalmente aceptados por los consumidores”.

Como señala Kerry Salvat, las principales causas de los fracasos empresariales que se han registrado en China han sido “la falta de un proyecto a largo plazo, la inadaptación a las peculiaridades del mercado chino tratando de imponer sistemas de mercado occidentales y la falta de paciencia para llevar a cabo los negocios. China es una carrera de maratón donde los que piensen en hacer negocios en los 100 metros lisos están condenados al fracaso”.

1.3.8

Latinoamérica, otra fuente de oportunidades para empresas españolas en China: “apostar por China es también apostar por Latinoamérica”

Los importantes intereses chinos en Latinoamérica también son señalados como una oportunidad que se deriva para las empresas españolas instaladas en China. Así lo señala Garrigues al destacar que “han surgido oportunidades en el apoyo a las empresas chinas en sus crecientes inversiones en el exterior, tanto en España como especialmente en Latinoamérica. Precisamente este último es uno de los campos en los que pensamos que se puede hacer más, dado que la inversión china en Latinoamérica está creciendo exponencialmente y España y las empresas españolas, que cuentan con una amplia experiencia en inversiones en la región, pueden ser de gran ayuda y servir de apoyo a China y sus empresas en sus lazos comerciales en Latinoamérica”.

Las fuertes vinculaciones económicas de China con Latinoamérica también son resaltadas como una fuente de negocio importante por BBVA al señalar que “otro de los aspectos positivos para el banco es el rápido incremento de flujos comerciales con Latinoamérica. Creemos que la expansión de las economías emergentes, y en particular de China, afectará de forma positiva a nuestro negocio. Se pretende apoyar a los clientes en Europa, Latinoamérica y EE.UU. que tengan actividad en esta región. Las exportaciones de Latinoamérica destinadas a China han crecido en los últimos años de forma sorprendente, pasando de 2 billones de dólares norteamericanos en 1999 a 22 billones en 2006. Asimismo, la inversión directa china en Latinoamérica se ha disparado en los cuatro últimos años”.

1.4

Las políticas públicas de apoyo a la internacionalización de la empresa

Las políticas de apoyo público para la internacionalización en un mercado tan grande y lejano, tanto geográfica como culturalmente, son especialmente relevantes. En este apartado se recoge la valoración de los empresarios y las grandes

líneas de actuación que deberían presidir las actuaciones públicas en los próximos años para contribuir a aumentar la presencia de nuestras empresas en China.

1.4.1

El apoyo de la Administración española: “es positivo y bien valorado por las empresas”

Respecto a los servicios que ofrecen a las empresas las Administraciones y otros organismos especializados, la gran mayoría de los empresarios señalan que han encontrado suficientes apoyos, siendo los mejores valorados el ICEX, Embajadas y oficinas comerciales y las Cámaras de Comercio. A este respecto es reseñable la experiencia de Eurolatón, una empresa familiar que vende sus productos en más de 38 países y está presente, gracias a empresas filiales propias, en Asia, América y Europa, que comenzó su proceso de internacionalización a través del Programa de Internacionalización y Promoción exterior (PIPE) y que estableció su primera unidad productiva fuera de España en China.

Los servicios financieros públicos (ICO, CESCE, COFIDES,...) han sido utilizados por más de la mitad de las empresas, siendo valorados de una manera positiva o muy positiva por la gran mayoría de las compañías (tan sólo el 10% de las empresas que han utilizado estos servicios tienen una valoración negativa de los mismos). Un buen ejemplo es el de Telvent que, ante el lanzamiento por parte del Gobierno chino de numerosos e importantes proyectos para el equipamiento de sus ciudades y autopistas, recurrió a créditos FAD del gobierno español, lo que les permitió “participar de manera activa tanto en proyectos internacionales como bilaterales, convirtiéndose de inmediato en un jugador acreditado del mercado hasta ocupar una posición de liderazgo que hoy mantiene de forma estable y consolidada”. De hecho, Telvent inició su actividad en China en el mercado de transporte a finales de la década de los ochenta y hoy participa activamente en el incipiente mercado ferroviario y en el de la energía, en concreto en el de sistemas de control de generación, transmisión y distribución de gas y petróleo.

1.4.2

La política que debería desarrollar la Administración española: “apostar por China con una estrategia de Estado”.

Estas valoraciones y reflexiones que individualmente han reflejado los empresarios y directivos de empresas españolas con experiencia en el mercado chino se ven ratificadas en su mayoría y complementadas con el análisis que hace en este libro José Pedro Sebastián de Erice, una persona que por su doble condición de Embajador de España en China durante tres años y su vinculación al mundo empresarial, conoce en profundidad China y los procesos de internacionalización de empresas españolas.

Así, José Pedro Sebastián de Erice destaca la nueva realidad de China que “ya no es sólo la fábrica del mundo, ahora está desarrollando sus propias I+D+i; si en años anteriores no eran muchos los Gobiernos y empresas comprometidos con China, ahora hay que competir con una avalancha de inversiones y de cooperaciones; nuestros colegas europeos se han vuelto más agresivos y están siguiendo estrategias más adecuadas a las nuevas características del mercado chino”.

José Pedro Sebastián de Erice resalta las peculiaridades del mercado chino señaladas por los empresarios que han colaborado en esta investigación y, muy en particular, la trascendencia de las relaciones con la Administración y la regulación. A este respecto señala que “aun si la economía china tiene rasgos de mercado capitalista, no hay que perder de vista el papel central y decisivo de los órganos políticos y, de modo muy especial, del Partido Comunista Chino en las decisiones sustanciales de política económica. En todos los sectores regulados, las decisiones incorporan un factor político, que se añade a los estrictamente comerciales”. Su experiencia como Embajador en ese país le lleva a resaltar que “el mercado chino, en comparación con otros mercados, requiere una estrecha y eficaz colaboración entre Administración y empresas”. En su opinión “la Administración (española) debe ir ajustando, en todo momento, sus actuaciones en China a la demanda de las empresas y diseñar instrumentos y llevar a cabo aquellas gestiones ante los organismos oficiales chinos que sirvan y acompañen los objetivos de las empresas”. Por su parte a las empresas, ante esta peculiaridad del mercado chino, les recomienda apoyarse en las distintas iniciativas y organismos públicos españoles en ese país: “es muy recomendable apoyarse en estas iniciativas, especialmente durante las fases iniciales de una estrategia de marketing en China”.

En opinión de José Pedro Sebastián de Erice hay que “reforzar la estrategia frente a China, dándole la dimensión de una operación de Estado, en el que se aúnen los esfuerzos del Gobierno, de las empresas e, incluso, de la sociedad civil (Universidades, medios de comunicación,...). Las empresas deben tener informada a la Administración de las dificultades con las que se enfrentan y tener el valor de hacer unos planteamientos que permitan asegurar aquella estrategia integral del Estado. Esta estrategia tendrá, siempre, que tener en cuenta las de otros países,..., que configuran y ejecutan sus acciones con operaciones que van más allá de una promoción simple y genérica de la imagen país y que la concentran en el apoyo a sectores y empresas, a través de toda una variedad de acciones”.

1.4.3

La política europea del futuro en China: “ocupa y preocupa”.

Aunque en la práctica China siga siendo un país en desarrollo, ha alcanzado un nivel de industrialización y capacidad exportadora e inversora que tendrá sus repercusiones en la política europea respecto a China. En este sentido, Miguel Ceballos señala que “en los próximos años la relación bilateral entre la UE y China será mas compleja que en décadas precedentes. La presencia en territorio chino de la práctica totalidad de las grandes multinacionales europeas y gran número de PYMEs, un comercio bilateral que en 2007 ya sobrepasó los 300 mil millones de euros, un déficit comercial galopante de la UE, que ha venido aumentado a ritmos del 20% en los últimos años hasta alcanzar los 160 mil millones de euros en 2007, de los que la mitad supone productos eléctricos, electrónicos y maquinaria, demuestran que la UE ya es el primer mercado para las exportaciones chinas y su primer socio comercial pero, China sólo es el cuarto mercado para las exportaciones europeas, después de Estados Unidos, Suiza y Rusia. Esta diferencia no es debida a la falta de competitividad de los productos europeos, sino a la presencia cada vez mayor de barreras técnicas y no arancelarias a las exportaciones europeas. Atajar estas medidas, mejorar el marco regulatorio para los productos exportados por las empresas europeas, abrir mercado para productos aún restringidos (como buena parte de los productos alimenticios y agrarios), luchar contra las violaciones de la propiedad intelectual (que desincentiva la venta y distribución en China, además de suponer importantes pérdidas económicas), se encuentran entre los asuntos de la agenda de la Unión Europea para los próximos años”.

1.5

A modo de conclusiones tentativas

Como hemos señalado en el inicio de este trabajo, sería arrogante e insensato intentar sacar unas recomendaciones de validez universal para la internacionalización de empresas españolas en China. Por eso, sólo a modo de conclusiones tentativas nos atrevemos a presentar las siguientes sugerencias:

1.5.1

“Hay que estar en China o, por lo menos, estar pendiente de China”.

China, en cualquier caso, es un país con muchos desequilibrios, donde sólo una parte, especialmente la franja costera, está desarrollada. Los planes de inversión del gobierno chino para las zonas interiores sin duda ofrecerán numerosas oportunidades así como posibles programas de privatizaciones que pueden desarro-

llarse en los próximos años. Estar bien posicionados y conocer las especificidades de China será vital para aprovechar estas ocasiones y profundizar en el proceso de internacionalización de la empresa española en China. En cualquier caso, dado su tamaño y sus especiales peculiaridades, para estar en China y triunfar hay que convertirse en una empresa local con una visión global.

1.5.2

“China, un 'test' para la competitividad de la empresa española”.

Tras todo el trabajo desarrollado se puede concluir que, a pesar de su peculiar complejidad y su lejanía geográfica, el mercado chino es fundamental para la empresa española. En palabras de José Pedro Sebastián de Erice “hoy en día la empresa española no puede ignorar lo que significa China y tiene que integrar en su estrategia esa economía, bien por una presencia en ese mercado, bien para aprovechar o reaccionar ante el potencial de la misma. El mercado chino está siendo uno de los bancos de prueba de nuestra competitividad”.

1.5.3

“Cómo internacionalizarse en China”

Una manera de intentar facilitar el desarrollo del proceso de internacionalización de la empresa española en China es seguir el esquema de trabajo utilizado, y que refleja en este libro, por José Pedro Sebastián de Erice en su experiencia empresarial, y que consiste en “distribuir sus esfuerzos en 3 grandes bloques:

33% de interés por conocer la historia y la cultura china.

33% de energía para comprender la realidad actual de los negocios en China.

33% de ingenio para percibir la evolución futura de las empresas chinas”.

Como no podía ser de otra manera, los resultados de este estudio ponen de manifiesto que no es posible encontrar una “fórmula mágica” para internacionalizarse en China. Son múltiples los factores que influyen en el desarrollo de los negocios y más en particular en la entrada y consolidación en cualquier mercado. Y esto es aún más complicado cuando hablamos de un país de las características políticas, económicas y culturales de China.

1.5.4

“Los factores de éxito para estar en China”.

No obstante, de los estudios realizados y de las opiniones de los empresarios que han colaborado en esta investigación contando sus experiencias sí podemos encontrar algunos elementos clave para la internacionalización en China.

En concreto, del análisis estadístico realizado por Carlos Poza y Patricia Mateo, profesores de la Universidad Nebrija, de los resultados de la encuesta realizada a empresarios españoles instalados en China, y con las debidas cautelas con que se deben tomar estos datos, se puede concluir que los mejores resultados los obtienen:

- Las empresas instaladas mediante joint ventures.
- Las que han utilizado la apertura de oficinas de representación así como la instalación productiva en sus procesos de internacionalización.
- Las compañías cuya forma de organizarse, por áreas funcionales, ha sido “centralizada” en marketing, “descentralizada” en el área de compras y en las áreas jurídica y fiscal, y “mixta” en finanzas, recursos humanos y tecnología.
- Las estrategias de negocio basadas en la búsqueda de mercados locales y adyacentes, factores productivos naturales (materias primas, mano de obra y localización geográfica) y eficiencia a través de economías de especialización.
- Por último, las empresas que han utilizado los programas de apoyo financiero públicos (ICO; CESCE; COFIDES; etc.).

1.5.5

“Los factores de fracaso en el mercado chino”.

Aunque no hemos conseguido que empresarios o directivos que han fracasado en China nos relatasen su caso, sí hemos tenido la oportunidad de conversar con algunos de ellos y extraer alguna reflexión.

Aunque podría decirse que los factores de fracaso en el mercado chino son los contrarios a los que han contribuido al éxito, también hemos podido encontrar algunos elementos que, sin ser absolutos, parecen bastante determinantes. Así podríamos decir que sin calidad, sin proyecto a largo plazo, sin empatía, sin flexibilidad y cintura en las relaciones con las administraciones públicas, sin inteligencia para la relación con socios locales, sin cubrirse las espaldas frente a la diferente ética: como trabajadores, como empresarios o como ciudadanos, será difícil triunfar en China y que, por ende, las posibilidades de fracaso serán más elevadas.

