

Capítulo 23

Una radiografía de la empresa española en China

Por *Carlos Poza y Patricia Mateo*
Profesores de la Universidad Antonio de Nebrija

El *objetivo* de este capítulo es presentar de forma descriptiva las principales características de la empresa española instalada en China y, sobre todo, extraer algunas conclusiones de la experiencia de las empresas de nuestro país que llevan un tiempo operando en esa zona de Asia. Por tanto, se trata de realizar una especie de “radiografía” que muestre algunos aspectos comunes de las empresas españolas localizadas en China.

La metodología¹ utilizada se basa en el análisis exploratorio de los datos, opiniones y valoraciones, extraídos de una encuesta diseñada por la Cátedra Nebrija-Santander en Dirección Internacional de Empresas, que constituyen el núcleo fundamental de este capítulo.

Los principales resultados alcanzados se presentan de la siguiente manera: en primer lugar, se muestran los datos directos del cuestionario, esto es, datos de la empresa, proceso de localización en China, la consolidación, los resultados y la valoración del establecimiento en China, las estrategias de negocio y el apoyo público-privado recibido. En segundo lugar, atendiendo a la descripción efectuada en el apartado de resultados y valoración del establecimiento en China, se pretende arrojar luz sobre los elementos definatorios de las estrategias de internacionalización más relevantes desarrolladas por las empresas españolas en China.

¹ Al final de este capítulo hay un anexo que describe con detalle la metodología de la investigación.

23.1 Análisis descriptivo por apartados

Dado que en esta sección se resalta la información y opinión facilitada por la empresa española instalada en China, hemos observado determinados comportamientos en su proceso de instalación y desarrollo que nos ha llamado la atención. Aunque en los próximos párrafos se hace alusión a las líneas generales adoptadas por las empresas podemos destacar algunos puntos coincidentes entre ellas: se ha producido un impulso de la empresa española hacia China en los últimos años, se aprecia una prioridad por buscar alianzas con socios locales, es habitual fijarse el objetivo de ampliar la demanda aprovechando el crecimiento de China, destaca la problemática para seleccionar recursos humanos adecuados y, en numerosas ocasiones, se critican las restricciones burocráticas.

El auge del proceso de internacionalización experimentado por la economía española en los últimos años, especialmente en China, ha sido más que notable. El grado de apertura de la economía española ha pasado de un 53% en 1998 a más de un 61% en 2008 y, en palabras de Mínguez Fuentes (capítulo 1 de este libro) “el valor de lo exportado por España a China se ha multiplicado casi por tres, en términos nominales, en una década”.

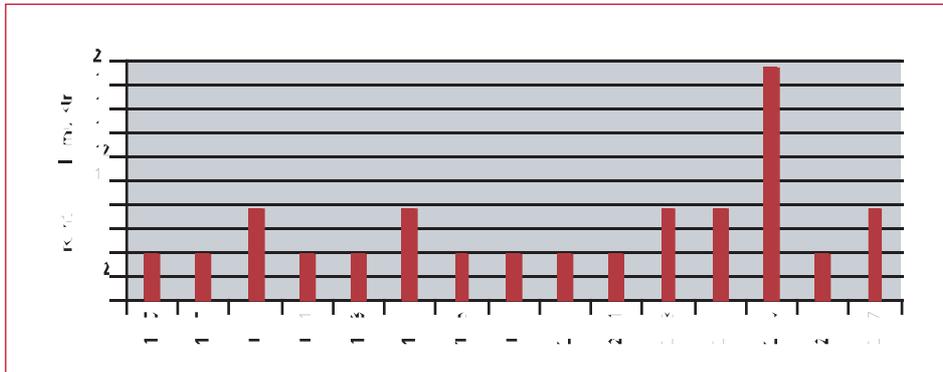
Por otra parte, dada la escasez de datos existentes de empresas españolas instaladas en China, es pertinente presentar de forma cuantitativa la experiencia de las mismas. Ya en otros capítulos se ofrece información cualitativa por parte de las propias empresas.

23.1.1 Datos generales de la empresa

- **Año de constitución.** El proceso de instalación de empresas españolas en China ha sido paulatino a lo largo del tiempo. Durante el periodo analizado (1985-2007) se constata una distribución bastante homogénea de empresas españolas que inician su presencia en el mercado chino, siendo el año 2005 en el que se concentra la mayor proporción.

Las empresas españolas instaladas en China con una actividad notable no presentan un comportamiento común respecto al año de constitución de la empresa, por lo que, si bien es cierto que muchas de las internacionalizadas llevan más de una década de actividad en general, el proceso de ampliación a otros mercados como el chino no parece estar condicionado a la antigüedad de la empresa (ver gráfico 23.1). Lo que sí se constata es que en los últimos 4 o 5 años se ha instalado el 50% de las mismas, frente al otro 50% que se instaló a lo largo de 17 años. Luego se ha producido un impulso en el último lustro.

Gráfico 23.1
Año de inicio de instalación en China

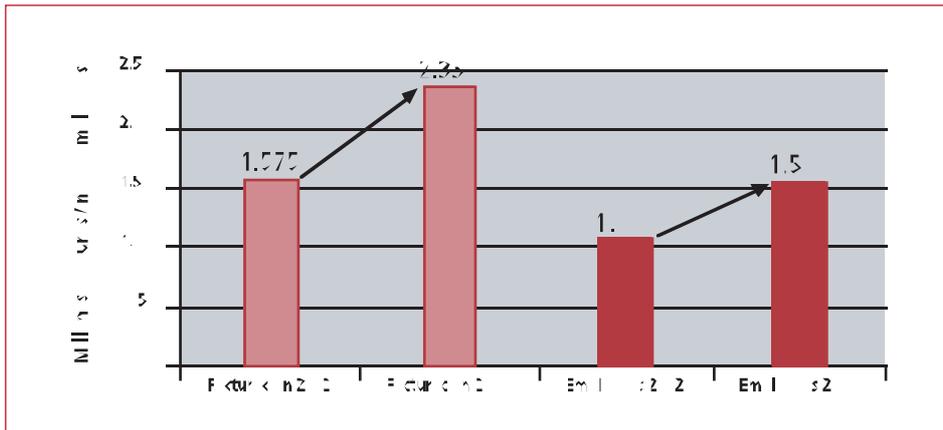


Fuente: elaboración propia.

- **Facturación y empleados.** Tanto el crecimiento de la facturación como el aumento del número de empleados de la empresa española instalada en China ha sido, entre 2002 y 2006, muy destacable.

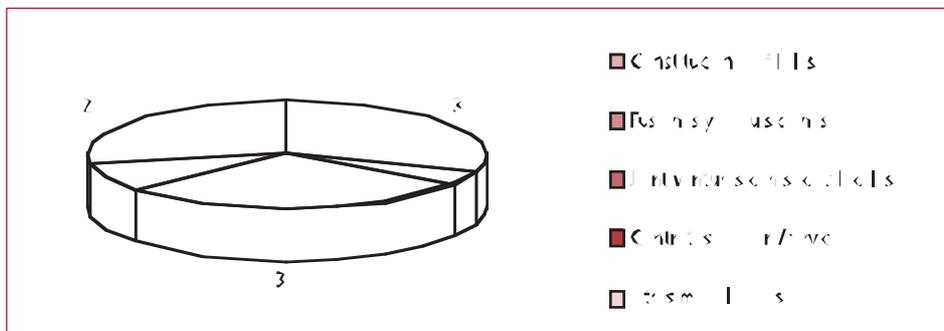
La facturación ha crecido un 50% aproximadamente y el número de empleados en torno al 45%. Al parecer la influencia del dinamismo de la economía china, con crecimientos medios anuales cercanos al 10% en dicho periodo, se refleja de manera objetiva en los resultados empresariales de las empresas españolas allí instaladas (ver gráfico 23.2).

Gráfico 23.2
Crecimiento de la facturación y del número de empleados



Fuente: elaboración propia.

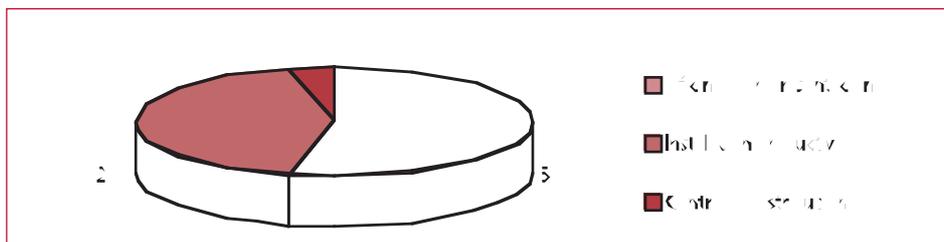
Gráfico 23.4
Fórmula de instalación productiva



Fuente: elaboración propia.

- **Tipo de instalación.** Más de la mitad de las empresas españolas instaladas en China disponen de oficinas de representación², el 42% de instalaciones productivas propias y un 4% de centros de distribución.

Gráfico 23.5
Tipo de instalación utilizada



Fuente: elaboración propia.

- **Financiación.** Las empresas de nuestro país han financiado su expansión a China fundamentalmente a través de recursos propios³ (85% de ellas), utilizándose marginalmente la financiación del país receptor y la financiación bancaria tradicional. Del resto de las planteadas en el cuestionario (captación bursátil, financiación estatal -ICO u otras- y financiación multilateral) prácticamente no han sido utilizadas.
- **Motivos para instalarse.** “Aprovechar el potencial actual y futuro del mercado chino” y “aumentar el tamaño del mercado” han sido los motivos fundamentales por los que las empresas españolas se han instalado en China.

² “La oficina de representación no tiene personalidad jurídica propia independiente de su matriz. No existen órganos formales de administración, sino que las actuaciones las realiza el representante de dicha oficina en virtud de los poderes otorgados. En principio, las actividades de la oficina de representación están limitadas, no pueden ejercer actividades económicas, siendo esencialmente de coordinación, colaboración, etc. La sociedad no residente es responsable de las deudas contraídas por la oficina de representación” (www.icex.es).

³ Téngase en cuenta que el perfil de las empresas analizadas es de tamaño grande por lo que el volumen de recursos propios es mayor.

Los empresarios españoles han considerado como menos importantes para su implantación “reducir costes unitarios de producción” y “abastecer terceros mercados”. “Obtener mano de obra barata” ha sido considerado por las empresas españolas como “poco relevante” en su decisión de instalarse en China. Es decir, las empresas no se instalan por costes sino para satisfacer demanda china, abastecer el amplio mercado chino.

Tabla 23.1
Motivaciones para la instalación

Motivos	Grado de importancia (1: muy importante → 4: muy poco importante)
Aprovechar la existencia de mano de obra cualificada	3
Abastecer terceros mercados	2,69
Reducir los costes unitarios de producción	2,58
Aumentar el tamaño del mercado y lograr así economías de escala	2,06
Aprovechar el potencial actual del mercado	1,48
Aprovechar el potencial futuro del mercado	1,26

Fuente: elaboración propia.

- **Principales obstáculos en el proceso de instalación.** Los principales obstáculos con los que se ha encontrado la empresa española en su proceso de instalación han sido: la selección y gestión de recursos humanos, las diferencias culturales, los trámites burocráticos, el idioma, la distancia con España, la competencia en el mercado, la búsqueda de proveedores y, en última instancia, la obtención de financiación para la inversión. De estas limitaciones destacan por su identificación como “muy importante” o “importante”, la gestión de los recursos humanos, las diferencias de cultura y la burocracia en las transacciones, principalmente⁴.

Tabla 23.2
Obstáculos encontrados en el proceso de instalación

Barreras de entrada	Grado de importancia (1: muy importante → 4: muy poco importante)
La obtención de financiación para la inversión	2,94
La búsqueda de proveedores	2,65
La competencia en el mercado	2,56
La distancia con España	2,33
El idioma	2,29
Trámites burocráticos	2,16
Diferencias culturales	2,12
La selección y gestión de RRHH	1,78

Fuente: elaboración propia.

⁴ Para conocer en detalle casos puntuales acudir a alguno de los capítulos elaborados por las propias empresas, donde cuentan su experiencia particular.

23.1.3

Consolidación de las empresas españolas en China

- *Estructura organizativa utilizada.* Con el propósito de conocer qué tipo de estructura organizativa ha adoptado, en términos medios, la empresa española en China, se han establecido en el cuestionario tres tipos de esquemas generales: el centralizado, el mixto y el descentralizado. Junto a esto se ha diferenciado por áreas funcionales dentro de la empresa, entre las cuales destacamos los siguientes resultados:
 - Recursos humanos: se utilizan en igual proporción los tres esquemas.
 - Finanzas: preponderan el centralizado y el mixto.
 - Marketing: destacan el centralizado y el mixto.
 - Gestión de compras: resalta el formato centralizado, aunque seguido del mixto. El descentralizado es algo menos empleado.
 - Tecnología, I+D+i: se utilizan eminentemente los dos primeros sistemas, el descentralizado prácticamente no es usado.
 - Servicios fiscales: en este caso prepondera el sistema mixto.
 - Servicios jurídicos: resalta el sistema mixto y el descentralizado en esta área.

A través de la siguiente tabla se pueden observar las frecuencias en la estructura organizativa, atendiendo a las distintas áreas de funcionamiento de la empresa:

Tabla 23.3
Estructura organizativa utilizada (Frecuencias)

Áreas funcionales	Estructura organizativa		
	Centralizado	Mixto	Descentralizado
RRHH	8	7	9
Finanzas	10	12	3
Marketing	10	11	4
Gestión de compras	11	9	6
Tecnología, I+D+i	12	11	3
Servicios fiscales	6	12	8
Servicios jurídicos	5	12	9

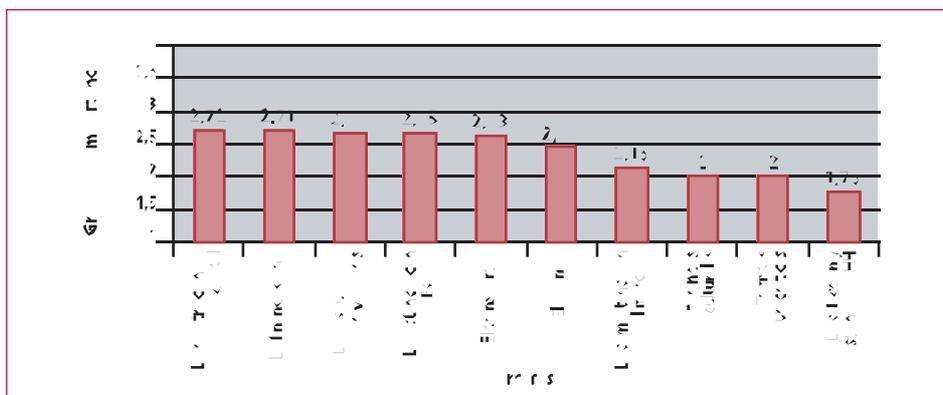
Fuente: *elaboración propia*

NOTA: los valores perdidos han sido eliminados de la lista.

- **Barreras para el desarrollo de la actividad empresarial.** Los obstáculos más relevantes con los que se ha topado la empresa española en China en el desarrollo de su actividad cotidiana son los mismos que se identificaron en la fase de instalación de las empresas. Es decir: la selección y gestión de los recursos humanos, los trámites burocráticos, las diferencias culturales, la competencia en el mercado, el idioma, el transporte y la distancia con España. Los menos importantes son la búsqueda de proveedores, la financiación y, en último lugar de importancia, la repatriación de capital.

Nuevamente, aunque con distinto orden, aparece la gestión de los recursos humanos, la burocracia, las diferencias culturales y la competencia en el mercado como las restricciones más relevantes en el desarrollo de la actividad empresarial en China. El resto, aun siendo limitaciones, son consideradas como “poco importante” en el transcurso de su actividad. De modo que se vuelve a evidenciar la complejidad de este mercado asiático (difícil reclutar personas con los conocimientos y destrezas que demandan las empresas españolas, burocracia densa y cultura distinta).

Gráfico 23.6
Obstáculos encontrados en el desarrollo de la actividad empresarial



Fuente: elaboración propia.

Nota: Grado de importancia (1: muy importante → 4: muy poco importante)

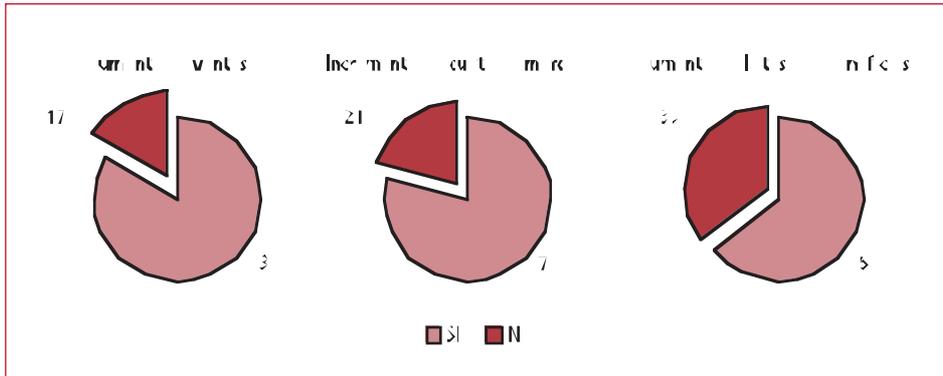
23.1.4

Resultados y valoración de las empresas

Este apartado es muy relevante porque se les pregunta a las empresas directamente por sus logros, tanto en términos objetivos (si han aumentado sus ventas, su cuota de mercado, su tasa de beneficios, etc.), como por su percepción sobre la mejora de la reputación empresarial. Por otro lado, también, se les pide una valoración sobre los riesgos incurridos en el proceso de instalación. Específicamente:

- **Ventas, cuota de mercado y beneficios.** Más del 80% de las empresas españolas declaran que han aumentado sus ventas al instalarse en China; además, cerca del 80% manifiestan que han ganado cuota de mercado y, por último, alrededor del 65% dicen que han aumentado su tasa de beneficios.

Gráfico 23.7
Resultados objetivos



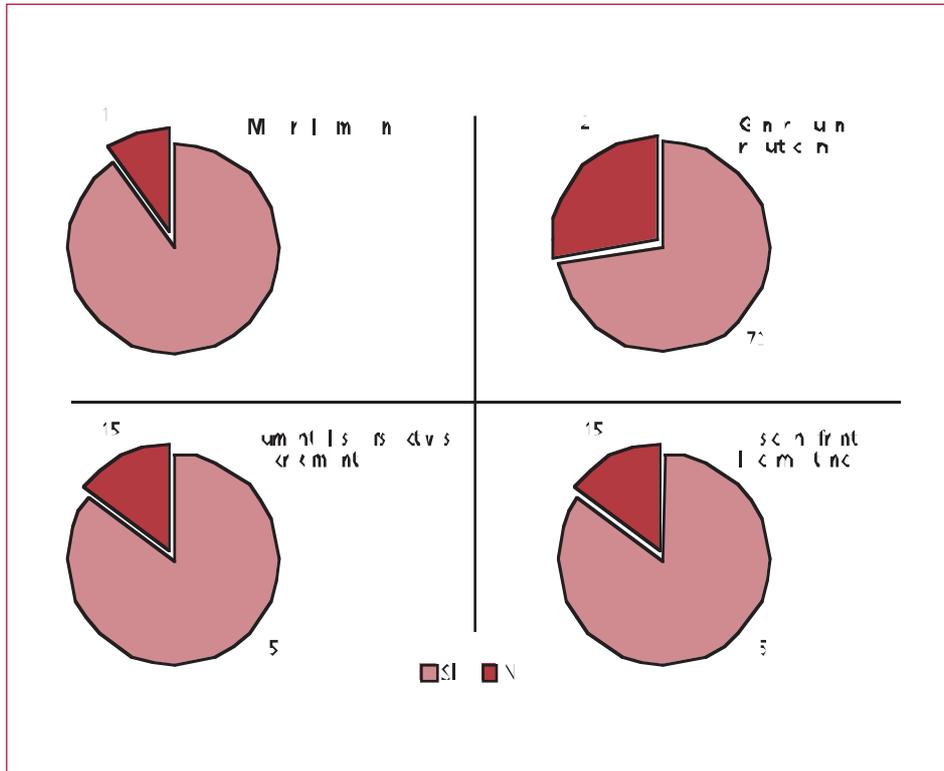
Fuente: elaboración propia.

- **Valoración del empresario.** En este caso, la valoración de los resultados no se basa, estrictamente, en los datos de la empresa, sino en la percepción de las propias empresas españolas al desarrollar su actividad. De hecho, este concepto de impacto subjetivo (valoración del empresario) nos ayuda a conocer el efecto de este proceso de internacionalización sobre algunos intangibles de la empresa (imagen, reputación, perspectivas, etc.).

Atendiendo a estos elementos podemos destacar que:

- El 90% de las empresas cree que la instalación de su empresa en China mejora su imagen ante competidores y clientes.
- Más del 70% piensa que le genera buena reputación ante organismos financieros.
- El 85% indica que aumentan sus perspectivas de crecimiento y beneficios.
- También, el 85% cree que este proceso posiciona a su empresa frente a la competencia, al entrar de forma temprana en un mercado con buenas perspectivas de desarrollo.

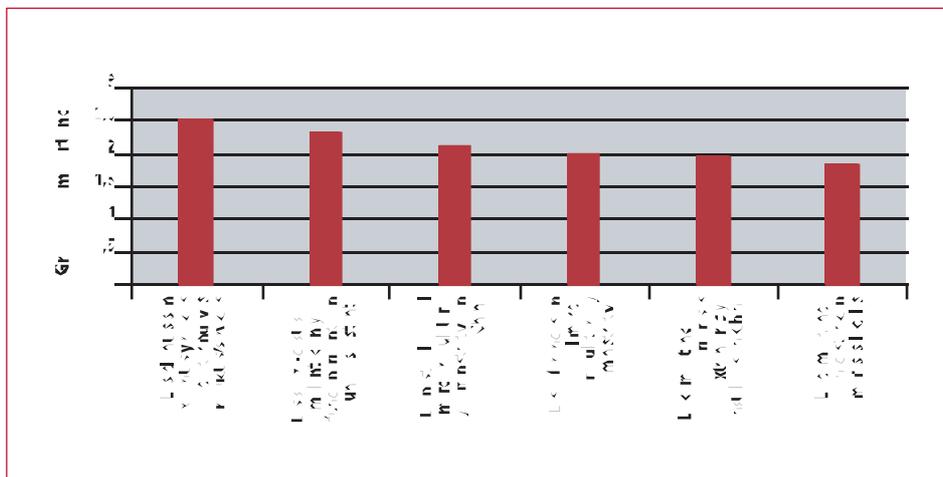
Gráfico 23.8
Valoración subjetiva



Fuente: elaboración propia.

- **Valoración de los riesgos en el proceso de instalación en China.** Los empresarios encuestados manifiestan que los riesgos más importantes que debemos tener en cuenta en el proceso de instalación son los siguientes: por orden de relevancia destaca la competencia en costes con empresas locales seguido de la competencia de empresas extranjeras ya instaladas y de las diferencias e inestabilidad en el marco regulatorio y administrativo. Con menor influencia aparecen los sobre-costes de implantación y de funcionamiento y la reacción de los clientes -los clientes son exigentes y reacios a aceptar nuevos productos/servicios.

Gráfico 23.9
Valoración de los riesgos en el proceso de instalación



Fuente: elaboración propia.

Nota: Grado de importancia (1: muy importante → 4: muy poco importante)

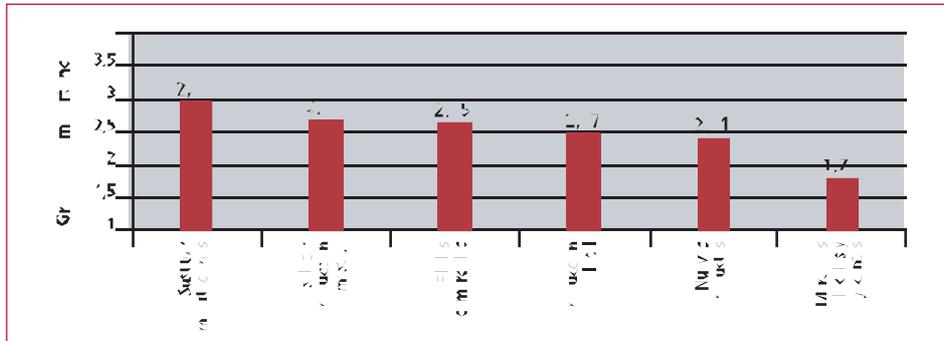
23.1.5 Estrategias de negocio

Este bloque se divide en dos partes: una, referida a la identificación de los factores más importantes de la estrategia de localización en China seguida por las empresas españolas, desde la óptica de la búsqueda de mercados, de factores productivos y de eficiencia y, dos, relativa a los elementos más apreciables para definir la estrategia de futuro de la empresa en China.

- **Estrategia de localización en la búsqueda de mercados.** Para las empresas españolas, los factores que están detrás de esta estrategia son, según el orden de importancia, la búsqueda de: mercados locales y adyacentes, nuevos productos, producción local, filiales comerciales, desplazar la producción doméstica y sustituir importaciones.

Específicamente, la única razón realmente de peso que manifiestan las empresas es la búsqueda de mercados locales y adyacentes (ampliación de la demanda), encontrándose además un elevado grado de consenso entre las empresas encuestadas -debido a la reducida dispersión-; el resto tiende a la horquilla de “poco importante” para los objetivos empresariales (ver gráfico 23.10).

Gráfico 23.10
Estrategia de localización: búsqueda de mercados

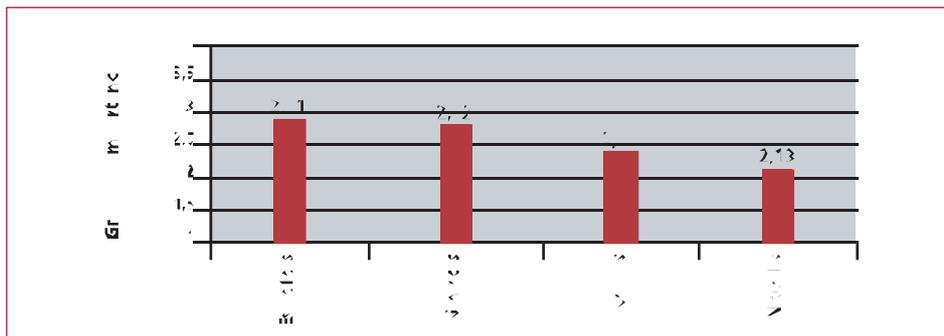


Fuente: elaboración propia.

Nota: Grado de importancia (1: muy importante → 4: muy poco importante)

- Estrategia de localización en la búsqueda de factores productivos.** Los factores productivos que buscan las empresas españolas en China son, en primer lugar, los denominados naturales (materias primas, factor trabajo y localización geográfica), en segundo lugar, los factores creados (tecnologías, *know-how* y capacidades organizativas) y, en último lugar, se encuentran los factores genéricos y específicos. Solo los dos primeros suponen para la empresa española un componente relevante para su estrategia de búsqueda de factores productivos (gráfico 23.11). En este caso, las menores desviaciones típicas se dan en los factores menos importantes, es decir, hay mayor acuerdo en lo no relevante.

Gráfico 23.11
Estrategia de localización: búsqueda de factores productivos



Fuente: elaboración propia.

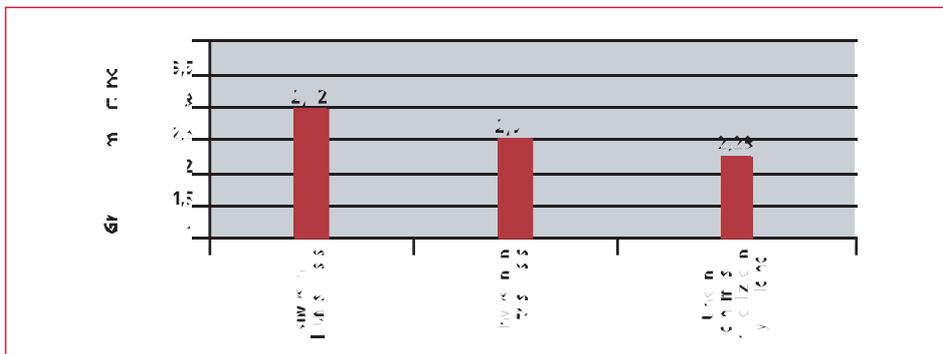
Nota: Grado de importancia (1: muy importante → 4: muy poco importante)

Al describir la importancia de ambas estrategias: la búsqueda de mercados y la búsqueda de factores productivos, hemos de tener en cuenta la reflexión y aclaración realizada por Juan Carlos Collado (Director General del Centro de Estudios Económicos Fundación Tomillo): “En general una estrategia consiste en “buscar y abrir mercados”. Si el mercado es externo, variarán algunas “tácticas” pero al final la estrategia es “crecer”. Evidentemente, esto obliga a que en los mercados foráneos se haga, al menos, tan bien como la competencia. Si no, no se conseguirá ampliar mercado. De este modo, la empresa se preocupará de conseguir los inputs -materias primas, trabajo, ubicación, etc.- lo más barato posible o tan barato como les resulta a los demás. Ahora bien, el objetivo no ha variado, se sigue buscando el aumento de las ventas aunque con los mismos instrumentos que la competencia.

De ahí que la estrategia no sea conseguir unas materias primas o un trabajo más “barato”, esto es, la estrategia no es “abaratar el producto”, sino “vender más allá” y para eso se necesita competir en igualdad de condiciones, porque seguro que la competencia (los chinos) no piensa que esos inputs son baratos”.

- **Estrategia de localización en la racionalización y búsqueda de eficiencia.** Por lo que respecta a la racionalización y búsqueda de eficiencia, las empresas españolas instaladas en China destacan como “muy importante” la obtención de economías de especialización y de alcance y, aunque en menor medida, la inversión en otros países así como la desinversión de algunos países. La obtención de economías de especialización y de alcance presenta la menor dispersión de las tres opciones.

Gráfico 23.12
Estrategia de localización: racionalización y búsqueda de eficiencia



Fuente: elaboración propia.

Nota: Grado de importancia (1: muy importante → 4: muy poco importante)

- **Estrategia de futuro.** En cuanto a la estrategia que piensan seguir las empresas españolas en China destacan, por orden de importancia:
 - Ampliar cuota de mercado y la expansión regional (85% de ellas)
 - y utilizar cada vez más capital humano del país (57%).

En el resto de elementos consultados (invertir en otros sectores, crear nuevas marcas, exportar y otros) la importancia es mínima para las empresas encuestadas.

Por lo tanto, la mayor motivación de la empresa española se centra en la ampliación de su cuota de mercado, focalizándose en la expansión regional.

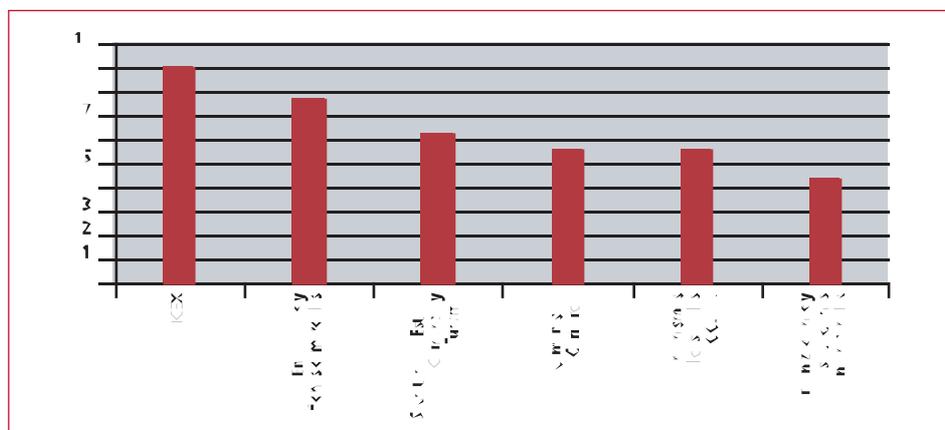
23.1.6

Apoyo público / privado recibido

- **Apoyos de la Administración.** El 95% de las empresas españolas instaladas en China y con actividad vigorosa manifiestan que han encontrado suficientes apoyos de la Administración.
- **Grado de utilidad del apoyo.** La mejor valoración, por parte de las empresas, en lo que se refiere a la calidad de los servicios de apoyo que han recibido de las instituciones en su implantación en el mercado chino, es concedida al Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) y a las Embajadas y Oficinas Comerciales, con una afirmación de "útil" de un 90% y 77% respectivamente. En un segundo plano se sitúan la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo (62%), las Cámaras de Comercio (56%) y los Organismos Públicos de las CC.AA. (56%). En último lugar, menos de una de cada dos empresas cree que las organizaciones y asociaciones empresariales (43%) son "útiles" para el proceso de instalación en China.

Gráfico 23.13

Valoración de los servicios de apoyo a la internacionalización



Fuente: elaboración propia.

- **Utilización de servicios financieros públicos.** Estos servicios (ICO, CESCE, COFIDES, etc.) han sido utilizados por el 60% de las empresas instaladas, de las cuales el 40% los valora positivamente, el 50% de manera normal o regular y un 10% negativamente.
- **Servicios financieros de empresas españolas en China.** Sólo el 7% piensa que la existencia de servicios financieros de empresas españolas en China ha facilitado “mucho” el desarrollo del negocio y un 14% indican que “algo”. El resto cree que “poco” o “nada”, esto es, la gran mayoría, no obstante, debemos tener en cuenta el gran tamaño de la empresa analizada.

23.2

Factores relevantes para el éxito empresarial

Mediante el análisis previo encontramos las estrategias más utilizadas por las empresas en su proceso de expansión. A continuación relacionamos dichas estrategias con los diferentes resultados empresariales conseguidos (incremento de ventas, cuota de mercado, mejora de la reputación, etc.), para encontrar aquellos comportamientos de las empresas que les hayan aportado unas mayores garantías para el éxito.

Con el objetivo de encontrar comportamientos en el proceso de instalación que hayan mejorado los resultados empresariales, se realiza un doble análisis: el primero, más simple, enfocado a la localización de elementos clave para la mejora de los resultados y, el segundo, más complejo, orientado a la búsqueda de causalidades entre las estrategias seleccionadas como relevantes y los resultados.

23.2.1

Un indicador sintético de resultados: ISR

Con el propósito de simplificar las distintas preguntas del cuestionario relativas a los resultados y valoración (ventas, cuota de mercado, beneficios, reputación, etc.) en una única variable que resuma toda la información de cada empresa estudiada, se ha construido un indicador en forma de variable latente⁵ denominado “*indicador sintético de resultados: ISR*”. Así por ejemplo: un aumento de las ventas o de la reputación eleva el valor del ISR, lo cual refleja mejores resultados empresariales.

El ISR se compone, por un lado, de elementos objetivos: ventas, cuota de mercado y beneficios obtenidos, así como la tasa de crecimiento del número de emple-

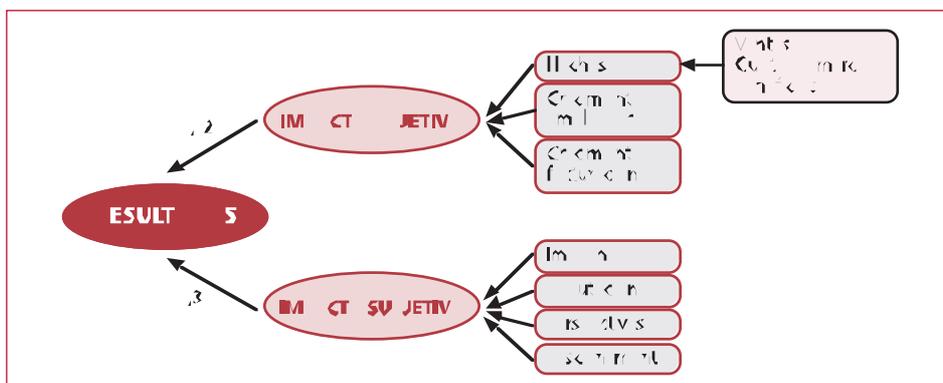
⁵ Tipo de variable que se caracteriza por mantener cierto grado de abstracción en su definición y que, por tanto, se compone de numerosas variables que pretenden medir en detalle de qué se trata, concretamente, se suele identificar como una variable directamente no observable medida o compuesta por variables directamente observables mucho más manejables. Es una forma de aglutinar numerosa información en una sola variable.

ados y de facturación de la empresa, entre los años 2002 y 2006. Y por otro lado, del progreso percibido por los propios empresarios instalados en China, es decir, de elementos subjetivos: imagen de la empresa ante competidores o clientes, reputación ante organismos financieros, perspectivas de crecimiento y beneficio y, posicionamiento frente a la competencia.

Para simplificar esta información en una variable que sea fácil de interpretar⁶, hemos aplicado dos técnicas de análisis multivariante de reducción de datos, denominadas análisis de correspondencias múltiple y análisis factorial. A partir de ellos, se han aglutinado las variables iniciales en el indicador final y se han identificado las ponderaciones correspondientes, por lo que se ha generado un indicador sintético elaborado por combinación lineal.

El siguiente gráfico recoge la secuencia comentada anteriormente, el ISR se mide a través de una parte objetiva, claramente extraíble de la propia empresa, y de una parte subjetiva, en la que es el propio empresario quien se manifiesta al respecto, es él quien identifica su sensación de éxito o fracaso. Si bien es cierto que puede existir una gran correlación entre el impacto objetivo y el subjetivo, lógicamente, también es cierto que no siempre los resultados en unidades monetarias representan todo el logro de una empresa, máxime si tenemos una visión a largo plazo.

Gráfico 23.14
Composición de la variable "resultados"



Fuente: elaboración propia.

En general, la mayoría de las empresas de la muestra han obtenido unos resultados favorables, así que hemos de entender el ISR en términos comparativos. Es decir, ver no tanto qué empresas han conseguido mejores resultados sino más bien intentar averiguar por qué.

⁶ Resultaría tedioso al lector seguir los resultados analíticos completos. No obstante, para mayor detalle se puede contactar con la Cátedra Nebrija-Santander en Dirección Internacional de Empresas.

A tal efecto, y partiendo de este diagrama, hemos diferenciado entre:

a Localización de elementos clave sobre los resultados mediante un análisis descriptivo.

La finalidad de esta parte es observar la relación entre el ISR obtenido por la empresa y los elementos capaces de decirnos por qué se ha conseguido tal ISR. Para ello, hemos cruzado una serie de estrategias potencialmente relacionadas con el ISR empresarial, según las deducciones del análisis descriptivo por apartados inicialmente realizado. Las variables (o estrategias) elegidas provienen de:

- El proceso de localización: cómo se ha instalado -mediante filiales o *joint ventures*- y tipo de instalación disponible -oficina de representación o instalación productiva.
- La fase de consolidación: estructura organizativa -centralizada, mixta o descentralizada- por áreas funcionales.
- De las estrategias de negocio: búsqueda de mercados -mercados locales y adyacentes- y búsqueda de factores productivos -recursos naturales.
- Del apoyo recibido: apoyos financieros públicos.

De este modo, los resultados obtenidos han sido los siguientes⁷:

Tabla 23.4
Proceso de localización: cómo instalarse

	Valor del indicador	
	<i>Sí</i>	<i>No</i>
Filiales	0,033	1,116
Joint venture	0,833	nd

Fuente: elaboración propia

Tabla 23.5
Proceso de localización: tipo de instalación

	Valor del indicador	
	<i>Sí</i>	<i>No</i>
Oficina de representación	1,803	0,231
Instalación productiva	1,109	0,047

Fuente: elaboración propia

⁷ El rango del indicador va de -2,24 a 3,24, siendo la media cero. Cuanto mayor sea el valor del indicador tanto mejores serán los resultados de la empresa, no obstante, las diferencias entre grupos no son estadísticamente significativas, por lo que es importante que tomemos con cautela las conclusiones derivadas.

Tabla 23.6
Estructura organizativa por áreas funcionales

Áreas funcionales	Valor del indicador		
	Centralizado	Mixto	Descentralizado
RRHH	0,348	1,12	nd
Finanzas	0,348	0,958	nd
Marketing	1,332	0,401	nd
Gestión de compras	0,362	nd	1,488
Tecnología	0,362	1,488	nd
Fiscal	nd	0,196	1,803
Jurídico	nd	0,196	1,803

Fuente: elaboración propia

Tabla 23.7
Estrategias de negocio

	Valor del indicador	
	Consideración importante	Consideración no importante
Búsqueda de mercados locales y adyacentes	0,401	0,047
Búsqueda de factores productivos naturales	0,828	nd
Búsqueda de eficiencia mediante economías de especialización	1,103	nd

Fuente: elaboración propia

Tabla 23.8
Apoyo público-privado recibido

Servicios financieros públicos	Valor del indicador	
	Sí	No
	1,148	0,362

Fuente: elaboración propia

- Las empresas instaladas mediante *joint venture* presentan los mejores resultados (más ventas, mejor reputación...). Es decir, es posible que las alianzas con socios locales ayuden a conseguir mayores logros, quizá por la complejidad del mercado chino.
- Las que utilizan la oficina de representación así como la instalación productiva como método en el proceso de localización, parece ser que consiguen unos resultados más satisfactorios.
- Atendiendo a la estructura organizativa por áreas funcionales, se observan mejores resultados en: recursos humanos (preponderancia del sistema mixto),

finanzas (mixto), marketing (centralizado), gestión de compras (descentralizado), tecnología (mixto) y fiscal y jurídico (descentralizado).

- Las estrategias de negocio que buscan: mercados locales y adyacentes, factores productivos naturales (materias primas, factor trabajo y localización geográfica) y eficiencia a través de economías de especialización, presentan resultados muy positivos.
- Al contrario de lo que declaran las empresas, en términos de utilidad real de los servicios financieros públicos en su dinamismo, aquellas que se han beneficiado de los mismos (ICO, CESCE, COFIDES, etc.) parece que consiguen mejores resultados.

b Búsqueda de causalidades a través de diferentes análisis.

Para desarrollar este apartado, hemos utilizado las variables (o estrategias) potencialmente con mayor poder explicativo sobre los resultados de la empresa, todo ello derivado del análisis descriptivo de los apartados anteriores.

Ulteriormente hemos aplicado tres análisis: correlaciones, regresión lineal y agrupaciones con diferencia de medias. Todos ellos con miras a contrastar las principales razones que han podido ser más determinantes para las empresas españolas ya instaladas en China.

Ninguno de estos análisis ha resultado estadísticamente significativo, por lo que podemos tomar una primera conclusión: no se aprecia ninguna “fórmula mágica” con la que triunfar en China⁸. Existen ideas de cómo enfocar y encastrar el proceso, de ahí que en el apartado A), en el contraste de medias, se produzcan diferencias entre grupos pero no para ser contundentes al respecto.

En este sentido, debemos destacar que en otros trabajos como el realizado por la Fundación CIDOB (2003): “Experiencias de inversión española en Asia”, llegan a una conclusión similar. La complejidad del mundo empresarial hace difícil identificar conclusiones exactas acerca de cómo una empresa debe organizar su crecimiento exterior, y más concretamente en Asia. Así, es complicado encontrar patrones y tendencias comunes de gestión. Por otro lado, la escasa presencia empresarial española en este continente no ofrece una perspectiva suficientemente amplia y representativa para extraer conclusiones definitivas.

⁸ Se recomienda al lector acudir a los capítulos particulares de las empresas del informe, de forma que se pueda apreciar cualitativamente la fórmula de éxito de cada una ellas y así extraer lo más relevante.

A modo de *conclusión* destacamos los principales aspectos obtenidos de esta investigación:

- 1** En media, las empresas españolas instaladas en China han obtenido resultados muy satisfactorios en términos de facturación, con un crecimiento cercano al 50% entre 2002 y 2006⁹.
- 2** En los últimos años el proceso de internacionalización de la empresa española ha sido más rápido que en otras décadas, constatado especialmente en China, quizá por la experiencia acumulada y por los medios actuales. Así, las empresas instaladas en China indican que han tardado 6 años en instalarse en este país desde que empezaron a exportar, y que ese plazo ha sido de media, en décadas anteriores y en otros lugares, 14 años.
- 3** Las modalidades de instalación en China más utilizadas por las empresas españolas han sido la constitución de filiales y las *joint venture*, éstas últimas parece que ayudan a obtener mejores resultados empresariales; posiblemente por la idiosincrasia asiática, donde la confianza se posiciona como un valor capital, de ahí la búsqueda de socios locales.
- 4** La inmensa mayoría de las empresas españolas han utilizado los recursos propios para llevar a cabo su proceso de expansión a China, teniendo en cuenta que el tamaño de las empresas analizadas es muy considerable.
- 5** Los motivos principales que inducen a las empresas españolas a expandirse a China son: aprovechar el potencial actual y futuro del mercado chino y aumentar el tamaño del mercado, esto es, extender su demanda.
- 6** Los mayores obstáculos con los que se enfrentan las empresas españolas en el mercado chino, tanto en la fase de implantación como del desarrollo de su actividad habitual, son la selección y gestión de recursos humanos, las diferencias culturales y los trámites burocráticos, por encima de las idiomáticas, de la distancia con España y de la competencia en el mercado.
- 7** Respecto a la estructura organizativa por áreas funcionales se observan los mejores resultados en: recursos humanos (donde se ha recurrido fundamentalmente a un sistema de gestión mixto entre la descentralización y la centralización), finanzas (esquema mixto), marketing (centralizado), gestión de compras (descentralizado), tecnología (mixto) y fiscal y jurídico (descentralizado).

⁹ Téngase en cuenta que se suele producir una participación más activa en el proceso de encuesta por correo postal en aquellas empresas a las que les va bien. Al estar predispuestas, es menos habitual toparse con fracasos.

- 8** Alrededor del 80% de las empresas encuestadas manifiestan haber obtenido resultados satisfactorios, tanto desde el punto de vista objetivo (aumento de ventas, de cuota de mercado y de beneficios) como subjetivo (percepción de que ha mejorado su imagen y de que aumentan sus perspectivas de crecimiento y beneficios por un mejor posicionamiento ante la competencia).
- 9** Las estrategias de negocio más utilizadas han sido la búsqueda de: mercados locales y adyacentes -volviendo a corroborarse la intención de ampliar la demanda-; factores productivos naturales (materias primas, factor trabajo y localización geográfica) como consecuencia del mercado en el que se opera y respetando el fin último que es la extensión de la demanda; y mayor eficiencia a través de economías de especialización.
- 10** Las empresas declaran haber dispuesto de apoyo de las instituciones pero son escépticas en cuanto a su utilidad real. Creen que no ha influido ni facilitado el desarrollo de su negocio. Sin embargo, los resultados obtenidos en nuestra investigación encuentran una relación positiva -aunque leve- entre el apoyo de los servicios financieros públicos (ICO, CESCE, COFIDES,...) y la obtención de mejores resultados.
- 11** Las instituciones mejor valoradas por los empresarios en este proceso de internacionalización, son el ICEX, las Embajadas y Oficinas Comerciales y las Cámaras de Comercio.

ANEXO

Metodología de la investigación

La metodología utilizada para obtener los resultados se basa en el análisis exploratorio de los datos, extraídos de un cuestionario diseñado por el Consejo Académico de la Cátedra Nebrija-Grupo Santander en Dirección Internacional de Empresas y enviado a numerosas empresas españolas con actividad habitual en China, con la colaboración de la Cámara de Comercio Española en Pekín.

El cuestionario consta de veintiocho preguntas agrupadas en seis apartados: datos generales de la empresa, proceso de localización en China, consolidación, resultados y valoración, estrategias de negocio y apoyo público-privado recibido.

Se ha procedido a encuestar a empresas españolas que operan en China desde al menos el año 2002 y que facturan más de 10 millones de euros, obteniendo 30 encuestas correctamente cumplimentadas. No es posible conocer con exactitud el número de empresas españolas instaladas en China que cumplen con los requisitos establecidos en este muestreo, ya que no se dispone de cifras oficiales. De la información facilitada por la Cámara de Comercio española en China podemos concluir que el universo de esta encuesta es del orden de 90-100 empresas. Con este universo y el número de encuestas cumplimentadas se obtiene un error muestral aceptable para alcanzar resultados para el conjunto de las empresas españolas instaladas en China.

Ficha técnica

<i>Universo de la encuesta</i>	El universo conocido es de 90 empresas
<i>Muestra</i>	30 empresas de diversos sectores. El 33% del universo previsto
<i>Error de la muestra</i>	12%
<i>Muestreo</i>	Aleatorio
<i>Modo de distribución de las encuestas</i>	Distribuida por el personal de la Cátedra Nebrija-Grupo Santander en Dirección Internacional de Empresas mediante correo postal y seguimiento telefónico
<i>Cargo persona encuestada</i>	Miembro del equipo directivo
<i>Fechas de realización</i>	Del 15 de enero al 15 de mayo de 2008

Posteriormente, mediante el paquete estadístico SPSS 16.0, se han aplicado diversos análisis con capacidad de extraer información de utilidad. Por un lado, se han calculado ciertos estadísticos descriptivos, por otro, se han aplicado dos técnicas de análisis multivariante de reducción de datos con la finalidad de simplificar información, como son el análisis de correspondencias múltiple y el análisis factorial, además, se ha construido un indicador de resultados empresariales por combinación lineal, de forma que se pueda cuantificar en un dato qué ocurre con las ventas, con la facturación, con los beneficios, etc. de forma conjunta en la empresa analizada y, por último, se han ejecutado diversos análisis, tales como el exploratorio, la correlación y la regresión lineal entre el indicador construido y ciertos elementos de interés para la empresa, para contrastar si realmente esas decisiones tomadas pueden ser identificadas como exitosas y extrapolables a otras empresas.

El cuestionario utilizado ha sido el siguiente:

Las empresas españolas en China

Cuestionario

Datos generales de la empresa

- 1 ¿Podría indicar en qué año se constituyó la empresa?
- 2 ¿En qué sector de actividad opera? (especificar código CNAE).
- 3 ¿Cuál fue la cifra de facturación total de la empresa en 2002? ¿Y en 2006? (millones de euros)
- 4 ¿Cuál es el número de empleados?
 - 2002:
 - 2006:
- 5 ¿En qué año empezó su empresa a exportar?
- 6 ¿Cuál es su volumen de exportación en relación a su facturación en 2002? ¿Y en 2006?.
- 7 ¿A cuántos países exporta con regularidad?
- 8 ¿En cuántos países, fuera de España, tienen oficinas o instalaciones productivas?
- 9 ¿En qué año inició su empresa la creación de oficinas o instalaciones productivas fuera de España?

El proceso de localización en China

- 10 ¿En qué año empezó a exportar a China?
- 11 ¿Y en qué año se inició la creación de oficinas o instalaciones en China?
- 12 ¿Cómo se produjo la instalación de su empresa en China?
- Constitución de filiales.
 - Fusiones/adquisiciones.
 - Joint ventures con socios locales
 - Contratos de obra/servicio.
 - Otras modalidades.
- 13 ¿Qué tipo de instalación dispone en China?
- Oficina de representación
 - Instalación productiva
 - Centro de distribución
 - Otras (indicar cuáles)
- 14 ¿Con qué recursos financió la expansión a China?

% sobre la inversión total	
Recursos propios	
Financiación del país receptor	
Financiación bancaria tradicional	
Captación bursátil	
Financiación Estatal (Línea ICO u otras)	
Financiación multilateral	
Inversión total	100

- 15 Por favor, valore la importancia de los siguientes motivos para la instalación de su empresa en China:

	<i>Muy importante</i>	<i>Importante</i>	<i>Poco importante</i>	<i>Muy poco importante</i>
Aumentar el tamaño del mercado y lograr así economías de escala				
Abastecer terceros mercados				
Reducir los costes unitarios de producción				
Aprovechar la existencia de mano de obra cualificada				
Aprovechar el potencial actual del mercado ...				
Aprovechar el potencial futuro del mercado				
Otros (describir)				

16 Por otra parte, ¿podría valorar los obstáculos que encontró su empresa en su **proceso de instalación** en China?

	<i>Muy importante</i>	<i>Importante</i>	<i>Poco importante</i>	<i>Muy poco importante</i>
El idioma				
Diferencias culturales				
La distancia con España				
La competencia en el mercado...				
Trámites burocráticos				
La obtención de financiación para la inversión				
La selección y gestión de RRHH en...				
La búsqueda de proveedores				
Otros (describir)				

Consolidación en China

17 ¿Cuál fue la cifra de facturación de su empresa en China en 2006? (millones de euros).

18 ¿Cuál es el destino de la producción de su empresa en China?

% sobre la facturación en...	
Venta en el mercado...	
Exportación y venta en España	
Exportación y venta a otros países	
	100

19 Respecto a la estructura organizativa, ¿la empresa ha optado por un esquema centralizado, descentralizado o mixto?

	<i>Centralizado</i>	<i>Mixto</i>	<i>Descentralizado</i>
RRHH			
Finanzas			
Marketing			
Gestión de compras			
Tecnología, I+D+i			
Servicios fiscales			
Servicios jurídicos			

20 ¿Podría valorar los obstáculos que encuentra su empresa en el **desarrollo** de su actividad en China?

	<i>Muy importante</i>	<i>Importante</i>	<i>Poco importante</i>	<i>Muy poco importante</i>
El idioma				
Diferencias culturales				
La distancia con España				
La competencia en el mercado...				
Trámites burocráticos				
La financiación				
La selección y gestión de RRHH				
La búsqueda de proveedores				
El transporte				
La repatriación del capital				
Otros (describir)				

Resultados y valoración

21 ¿Cuál ha sido por el momento el impacto sobre su empresa de la actividad en China?

- Han aumentado las ventas.
- Se ha ganado cuota de mercado.
- Ha aumentado la tasa de beneficios.

22 ¿Considera Vd. que la instalación de su empresa en China:

- Mejora la imagen de la empresa ante competidores o clientes.
- Genera buena reputación ante organismos financieros.
- Aumenta las perspectivas de crecimiento y beneficio de la empresa.
- Posiciona a la empresa frente a la competencia, al entrar de forma temprana en un mercado con buenas perspectivas de desarrollo.

23 ¿Qué dificultades o riesgos entraña la instalación en un país como China?

	<i>Muy importante</i>	<i>Importante</i>	<i>Poco importante</i>	<i>Muy poco importante</i>
Los clientes son muy exigentes y reacios a aceptar nuevos productos/servicios				
La competencia de empresas extranjeras ya instaladas en				
La competencia en costes con empresas locales				
Los sobre-costes de implantación y de funcionamiento en un país distante				
Las diferencias en el marco regulatorio y administrativo				
La inestabilidad del marco regulatorio y administrativo en ...				
Otros (describir)				

Estrategias de negocio

24 Señale qué factores están detrás de su **estrategia de localización** en China

a Búsqueda de mercados

	<i>Muy importante</i>	<i>Importante</i>	<i>Poco importante</i>	<i>Muy poco importante</i>
Sustituir importaciones				
Desplazar producción doméstica				
Nuevos productos				
Mercados locales y adyacentes				
Filiales comerciales				
Producción local				
Otros (describir)				

b Búsqueda de factores productivos

	<i>Muy importante</i>	<i>Importante</i>	<i>Poco importante</i>	<i>Muy poco importante</i>
Naturales (mat. Primas, factor trabajo, localización geográfica)				
Creados (tecnologías, <i>know-how</i> , capacidades organizativas)				
Genéricos				
Específicos				
Otros (describir)				

c Racionalización/búsqueda de eficiencia

	<i>Muy importante</i>	<i>Importante</i>	<i>Poco importante</i>	<i>Muy poco importante</i>
Desinversión de algunos países				
Inversión en otros países				
Obtención de economías de especialización y de alcance (1+1=3)				
Otros (describir)				

25 Elija y comente qué elementos son más importantes para definir su **estrategia de futuro** en China

- Ampliar su cuota de mercado
- Expansión regional
- Invertir en otros sectores (por ej. infraestructuras, energía, telecomunicaciones, financiero, etc.)
- Utilizar cada vez más capital humano del país
- Crear nuevas marcas
- Exportar
- Otros (describir)

Apoyo público /privado

26 ¿Ha encontrado suficientes apoyos de la Administración? ¿cuáles ha sido los servicios de apoyo que ha utilizado y catalogue su utilidad?

	<i>Útiles</i>	<i>Poco útiles</i>
Cámaras de comercio		
Organizaciones y asociaciones empresariales		
Secretaría de Estado de Comercio y Turismo		
Embajadas y oficinas comerciales		
ICEX		
Organismos públicos de CC.AA.		
Otros (describir)		

27 ¿ Ha utilizado servicios financieros públicos?: ICO, CESCE, COFIDES,... ¿cómo los valora?

<i>BIEN</i>	<i>REGULAR</i>	<i>MAL</i>

28 La existencia de servicios financieros de empresas españolas en¿le ha facilitado su negocio en este país?

<i>NADA</i>	<i>POCO</i>	<i>ALGO</i>	<i>MUCHO</i>