

La internacionalització de les empreses espanyoles cap a Xina. L'opinió de dues consultores especialitzades

ÀNGELS NIÑEROLA MONTSERRAT
MARIA VICTÒRIA SÁNCHEZ-REBULL
Universitat Rovira i Virgili

Data de recepció: 11/12/13

Data d'acceptació: 8/02/14

RESUM

Són moltes les empreses espanyoles que veuen en Xina una oportunitat d'inversió i creixement empresarial. Mitjançant entrevistes realitzades a dues consultores especialitzades en l'assessoria d'empreses en la seva estratègia d'internacionalització, s'analitza el perfil de les empreses espanyoles que inverteixen al mercat xinès com també els motius que les atreuen cap aquest mercat i la forma d'entrada utilitzada per a la seva implantació. També s'estudien els factors que poden portar a l'èxit a aquestes inversions. Invertir el suficient, escollir un bon soci, la implicació de l'alta direcció o els recursos humans són alguns dels factors determinants perquè la inversió a Xina sigui un èxit. En les conclusions s'examina el present i el futur de l'empresa espanyola en aquest mercat segons l'opinió de les consultores.

PARAULES CLAU

Empresa espanyola, mercat xinès, inversió directa a l'estranger, factors d'èxit en la internacionalització, motius d'internacionalització, formes d'entrada.

ABSTRACT

Many Spanish companies see China as an investment opportunity and a way to increase their revenues. Through interviews with two specialist consultants in advising companies in their internationalization strategy, we analyze the profile of Spanish companies investing in the Chinese market. Factors that can lead to success to such investments are also studied. Invest enough, choose a good partner, involvement of senior management or human resources are some of the determining factors for investment in China successfully.

KEYWORDS

Spanish enterprises, Chinese market, foreign direct investment, success factors in the internationalization.

1. Introducció

La gran importància del mercat asiàtic i, en concret, del mercat xinès fa que moltes empreses de tot el món es plantegin invertir en el mateix. Des que va començar la seva reforma econòmica a finals de 1978 i la seva posterior entrada en 2001 en l'Organització Mundial del Comerç (OMC) fins a l'actualitat, l'economia xinesa no ha parat de créixer, en part a causa de les inversions que ha rebut de països estrangers (Fung *et al.*, 2004: 99-130; Jiang *et al.*, 2013: 201-210; Lau *et al.*, 2008: 30-44). Les empreses espanyoles no són una excepció i és notable el nombre d'elles que han optat per entrar a Xina amb inversió directa (IDE) en els últims deu anys (Moyano Vázquez, 2009: 119-129).

Quan un país comença a ser atractiu per la IDE sol ser per factors com els costos, la dimensió del mercat i les infraestructures, per després seguir sent-ho per eficiència, qualitat de la mà d'obra i capacitat de R+D (Chen *et al.*, 2012: 1.171-1.178; Fung *et al.*, 2004: 99-130). Xina se situa en aquest estadi actualment i es caracteritza per la forta competitivitat del seu mercat i les empreses que en ell es troben (Porter *et al.*, 2009: 173-193). A més de ser un país amb una forta competència, també es caracteritza per la complexitat del seu sistema legal, com també per les diferències culturals i l'idioma. Aquests aspectes fan que moltes empreses decideixin anar de la mà de consultores que les assessoren en alguns dels passos, si no en tots, del procés d'internacionalització. Per això, considerem que l'experiència d'aquestes consultores en aquest procés és més que rellevant.

L'objectiu d'aquest article és determinar si existeix un perfil d'empresa espanyola amb IDE a Xina, el perquè de l'elecció d'aquest mercat per a la inversió i quina és la forma d'entrada més habitual, com també identificar els factors clau de l'èxit o el fracàs d'aquestes inversions i contrastar-ho amb la literatura existent. Per això es recull i s'analitza l'opinió de dues consultores especialitzades en l'assessorament en l'estratègia d'internacionalització de les empreses.

L'estructura de l'article és la següent: en primer lloc, s'exposa la metodologia utilitzada per a l'estudi i una breu descripció de les empreses consultores entrevistades. En segon lloc, segons les opinions de les consultores, s'analitza el perfil de l'empresa espanyola que decideix invertir de manera directa a Xina. En tercer lloc, s'exposen els motius que porten a escollir aquest mercat com a destinació de la inversió. En quart lloc, s'analitzen les formes d'entrada en aquest país i la problemàtica que es deriva de l'entrada al mercat amb un soci local. En cinquè lloc, es plantegen els factors clau de l'èxit de la inversió de l'empresa espanyola a Xina. Per finalitzar, s'exposen les conclusions aconseguides després d'analitzar l'opinió de les consultores, especialment sobre com veuen el present i el futur de l'empresa espanyola en aquest mercat.

2. Metodologia de l'estudi

Per aconseguir els objectius plantejats en l'article, es van dur a terme entrevistes a representants de dues consultores que assessoren empreses espanyoles en la seva inversió a Xina: Garrigues i Klako Group.

Garrigues és una consultora d'origen espanyol, fundada el 1941 i amb presència a tot el món. Actualment, disposa de vint-i-cinc oficines a Espanya i d'altres onze oficines en propietat en altres països entre les quals es troba la de Xangai. Aquesta consultora assessora aproximadament al 20 % de les empreses espanyoles que s'internacionalitzen a Xina i si ens referim a grans empreses, aquest percentatge és fins i tot major.

A la vegada, Klako Group té la seva seu a Hong-Kong, s'ha especialitzat en el mercat asiàtic i té presència física a Hong-Kong, Xina i Singapur. Van iniciar la seva activitat el 1979 i en l'actualitat compten, a més de l'oficina d'Hong-Kong, amb altres vuit oficines a Xina i una recentment implantada a Singapur. El client de Klako Group és l'empresa europea en general, alemanya i britànica principalment, però compten també amb empreses espanyoles en la seva cartera.

Ambdues consultores es dediquen principalment a l'assessorament legal i fiscal d'empreses a escala mundial. No obstant això, mentre que el

client de Garrigues és, de forma majoritària, la mitjana i la gran empresa, Klako Group treballa més amb pimes. Creiem que aquesta diferència, més que representar un inconvenient per al nostre estudi, aporta una visió més completa del panorama empresarial espanyol que ha decidit internacionalitzar-se amb presència a Xina.

Francisco Soler i Manuel Torres —antic soci director i actual soci de l'oficina de Garrigues a Xangai, respectivament— van ser les dues persones entrevistades en aquesta consultora que ens van aportar la seva opinió en relació a l'experiència de l'empresa espanyola a Xina. Així mateix, el senyor Jordi Martin, *Business Development Manager* de Klako Group, ens va aportar el punt de vista de la consultora internacional hongkonesa sobre els mateixos temes.

3. Perfil de l'empresa espanyola amb inversió directa a Xina segons les consultores entrevistades

Després de descriure les dues consultores entrevistades, ens centrarem a analitzar, segons la seva opinió, el perfil de les empreses que decideixen implantar-se a Xina, a partir de dues característiques: el sector d'activitat al que es dediquen i la dimensió de l'empresa.

Quant al sector d'activitat les dues consultores coincideixen amb la literatura en què no hi ha un perfil d'empresa concret en aquest àmbit, ja que a Xina hi ha empreses de tots els sectors i totes elles poden desenvolupar la seva activitat en aquest mercat (Durán Herrera, 2002: 41-54; Moyano Vázquez, 2009: 119-129).

No obstant això, cada vegada més sectors, a més del sector industrial, com l'alimentació i la moda estan creixent en nombre d'empreses internacionalitzades segons l'Institut Espanyol de Comerç Exterior (2012).

La dimensió que hauria de tenir una empresa que decideix internacionalitzar-se no té el mateix nivell de consens ni entre els entrevistats ni en la literatura. Els socis de Garrigues tenen molt clar que per invertir a Xina l'empresa ha de tenir una estructura i uns recursos que rares vegades disposen les petites empreses. De fet, consideren: “una microempresa, n'hi ha poques que vagin a Xina i és molt difícil que vagin a Xina, perquè Xina és un mercat molt complicat. És un mercat que requereix un esforç molt important tant d'inversió, com de seguiment, com de control i una empresa que no té uns mínims recursos centrals és difícil que pugui fer això, no?”

Lin (2010: 479-485) també apunta que una empresa que tingui una major orientació cap a l'exportació i sigui gran té més possibilitats d'invertir

directament en un país. En la mateixa línia, Claver *et al.* (2005: 25-42), consideren que la dimensió també afecta de manera positiva el grau de compromís i la implicació de recursos de l'empresa al mercat exterior.

En canvi, altres autors afirmen el contrari, que la dimensió no influeix en el resultat de l'empresa (Reuber *et al.*, 1997: 807-825; Reynolds, 1997: 79-84), igual que el representant de Klako Group. Segons la seva opinió, “és més important el nivell d'especialització que no la dimensió de l'empresa. Si ofereixes un producte realment especialitzat, d'alt valor afegit o diferenciat de la competència, no fa falta que siguis una empresa gran en absolut. [...]Quant a tenir èxit pel que fa a venda de producte, la dimensió no té res a veure en l'empresa”.

Efectivament, a Xina hi ha empreses espanyoles de tots els sectors i de totes les dimensions i, a diferència del que va ocórrer al mercat llatinoamericà on van ser les grans empreses, i posteriorment la resta, a Xina, han estat les mitjanes empreses les pioneres segons l'experiència de Garrigues.

4. El mercat xinès com a destinació inversora de les empreses espanyoles

Xina és, en l'actualitat, la segona potència mundial per darrere dels Estats Units en termes de Producte Interior Brut (PIB), segons dades del Banc Mundial (2012) però el seu creixement és molt més gran, 7,8 % del PIB en 2012 davant el 2,8 % dels Estats Units, també segons les xifres del Banc Mundial.

Autors com Cheng *et al.* (2000: 379-400), Fan (2011: 49-73), o Lin (2010: 479-485) posen l'accent en els incentius legals, econòmics i polítics del govern per explicar perquè Xina atreu la inversió estrangera, però també al·ludeixen a la capacitat d'innovació al mercat per explicar per què s'implanten les empreses en ell. Wang *et al.* (2011) afegeix, a més, les infraestructures del país com a factor que afavoreix aquesta captació d'IDE, però tots ells esmenten en els seus treballs el potencial de creixement com a principal atractiu per invertir a Xina.

En aquest cas, les consultores també es posen d'acord en el motiu pel qual les empreses inverteixen a Xina i ho expressen així durant l'entrevista:

Francisco Soler (Garrigues): “la cerca de mercat xinès sens dubte. Això no significa que no hi hagi algun cas d'alguna empresa que segueixi muntant la fàbrica per buscar costos més barats que a Espanya, però és l'excepció, més que la regla”.

Jordi Martín (Klako Group): “el principal motiu és quan entenen que Xina és el primer mercat i ho seguirà sent durant moltíssims anys. I que l’empresa, si no està ara al mercat xinès, haurà d’estar-hi tard o d’hora”.

Malgrat el fet que Xina sigui el mercat objectiu per a moltes empreses de tots els països, Garrigues i Klako Group coincideixen que el mercat xinès no ha estat, ni és encara, la primera destinació de la inversió directa espanyola. Segons Francisco Soler, “Xina no sol ser la primera destinació; sol ser-ho en molts casos Europa i, si no, Llatinoamèrica”. I Jordi Martín afegeix: “fins fa relativament poc, poques empreses havien sortit fora d’Europa i ara hi ha moltes empreses que van una mica, com dir-ho, desesperades per poder vendre fora i el primer que fan és anar a Llatinoamèrica i al nord d’Àfrica”.

En aquest cas, la literatura també confirma l’opinió de les consultores que veuen Europa i Llatinoamèrica com a destinació preferida de les empreses quan busquen ampliar les seves vendes més enllà dels límits domèstics (Durán Herrera, 2002: 41-54; Galán *et al.*, 2001: 269-278). Les raons que manifesten aquests autors, com també els entrevistats, són les mateixes: la distància geogràfica, cultural i idiomàtica fan de Xina un país molt diferent i molt complex (Nair *et al.*, 1998: 139-146). Encara que aquests aspectes diferents pot ser que no afectin en la forma d’entrada (Slangen *et al.*, 2009: 276-291) sí que afecten l’hora de decidir si invertir o no perquè també es considera que es pot transferir l’aprenentatge de l’empresa a mercats propers culturalment i això pot afavorir l’elecció dels mateixos per invertir (Ellis, 2007: 573-593).

Malgrat no haver estat fins al moment el primer mercat on l’empresa espanyola ha decidit invertir, segons la literatura i l’opinió de les consultores, és palesa que està creixent, cada vegada més, la presència d’empreses espanyoles a Xina, segons dades de la Cambra Oficial de Comerç d’Espanya a Xina (Martín Rodríguez, 2010).

5. Formes d’entrada al mercat xinès per les empreses espanyoles segons l’opinió de les consultores

Al llarg d’aquest punt analitzarem tres aspectes relacionats amb la forma d’entrada de l’empresa espanyola a Xina. El primer punt que desenvoluparem serà la forma jurídica per la qual opten a l’hora d’implantar-se perquè cada elecció implica un compromís de recursos i un risc diferent. En segon lloc, estudiarem les experiències de les empreses que han triat la inversió

amb un soci local i la problemàtica que es deriva d'aquesta figura jurídica, la *joint venture* o empresa mixta, segons l'opinió de les consultores. Finalment, ens centrarem en el factor de localització de l'empresa, per la importància que d'ell es deriva a causa de la gran dimensió del país de destinació de la inversió.

5.1. Forma jurídica d'entrada

La principal forma d'entrada a Xina per part de les empreses espanyoles, segons Garrigues, ha estat històricament l'oficina de representació a causa del menor requeriment de recursos financers, a priori. També hi ha empreses que van optar per altres formes, com la *joint venture* amb un soci local o l'empresa filial amb el cent per cent de capital estranger, coneguda com a Wholly Foreign-Owned Enterprise (WFOE). La primera de les opcions anteriors és la menys arriscada perquè no té personalitat jurídica pròpia i, per tant, la seva constitució és molt més ràpida i implica menys recursos. Per aquest motiu sol ser la primera opció d'entrada al mercat. La seva principal limitació correspon a les seves activitats, ja que, com el seu nom indica, solament permet realitzar la funció de representació de l'empresa matriu al país de destinació.

Les altres dues opcions d'entrada, la *joint venture* i la WFOE, han estat estudiades en la literatura sense resultats concloents. La disjuntiva d'implantació mitjançant empresa pròpia o mixta depèn de l'aspecte en el qual han posat l'èmfasi en el moment de l'elecció. Nielsen *et al.* (2011: 185-193) consideren que l'elecció de la figura jurídica d'implantació està basada en les característiques de l'equip directiu de l'empresa. D'aquesta manera, un equip amb molta experiència internacional i compost per persones de diferents nacionalitats serà més propens a invertir amb el cent per cent del capital per tenir el control de la societat que un equip amb les qualitats contràries. Si, en canvi, ens fixem en les característiques del país, la literatura indica que en països amb major risc, les empreses prefereixen entrar amb una *joint venture* per tal d'arriscar el mínim capital possible (López Duarte *et al.*, 2004: 39-58). Altres autors com Kathuria *et al.* (2008: 968-990) posen el focus de l'elecció d'implantació en el sector d'activitat. D'aquesta manera, empreses de serveis tendiran a entrar de forma conjunta al mercat mentre que empreses manufactureres ho faran amb una filial pròpia per protegir el seu procediment de fabricació.

Això ens porta a preguntar-nos si és millor l'entrada amb un soci o sense ell, ja que aquest soci, pot aportar el coneixement local que, en un país

com l'asiàtic pot ser fonamental per a l'èxit de la inversió almenys els primers anys (Makino *et al.*, 1996: 905-927).

A més dels factors anteriorment comentats, les consultores consideren que l'elecció de la forma d'entrada també està molt lligada a la capacitat econòmica de l'empresa. Segons l'opinió dels entrevistats, anteriorment havien proliferat les empreses que decidien implantar-se amb una societat amb personalitat jurídica pròpia, ja fos mixta o amb el cent per cent del capital però, en l'actualitat, per la menor disponibilitat de recursos monetaris, torna a ser l'oficina de representació la figura més utilitzada.

5.2. L'experiència amb el soci local

Probablement per la complexitat del mercat xinès o per la distància cultural que ens separa, hi ha moltes empreses que han optat per crear la *joint venture* en el moment d'entrar a Xina (Baena Gracià *et al.*, 2009: 47-82). És possible, tal com afirma la literatura que l'empresa mixta serveixi per solucionar el desconeixement del funcionament del mercat perquè el soci pot aportar aquesta experiència i coneixement que l'empresa no té. No obstant això, no es deixa de compartir la tecnologia, els processos de fabricació i les capacitats organitzatives, la qual cosa pot ser font d'imitació i problemes (Agarwal *et al.*, 1992: 1-27).

L'empresa mixta també és un punt en el qual es posen d'acord les dues consultores, sobretot en el fet de ser cautelós amb la protecció de la tecnologia que aporta l'empresa a la societat conjunta. Segons Garrigues, “de problemes n'hi ha hagut de molta mena, oi? Però un d'ells, efectivament, és que la corba d'aprenentatge dels xinesos és molt ràpida i quan tens una *joint venture*, les dues parts tenen el mateix accés al know-how, a la tecnologia, a la forma de producció, etc., i entre que la corba d'aprenentatge és molt ràpida i que el xinès sempre és emprenedor per naturalesa, doncs aquesta combinació no sol donar bons resultats a l'inversor estranger”. La resposta de Klako Group està en la mateixa línia: “el fet de treballar a Xina implica que has de protegir molt bé la teva pròpia marca. Significa que has de fer una inversió a llarg termini, registrar la teva pròpia marca i no deixar-ho mai en mans del teu soci local”.

Encara que el Sr. Martín també remarca la necessitat de treballar amb un soci local de confiança ja sigui per formar una empresa conjunta o perquè es busca un distribuïdor per als seus productes que tingui bons contactes a la zona. Les bones relacions, conegudes com a *guanxi* a Xina, són fonamentals per a qualsevol negoci que vulgui triomfar al mercat asiàtic (Davies *et al.*, 1995: 207-214; Tsang, 1998: 64-73).

5.3. La localització de l'empresa

A més de la forma jurídica, un altre factor important a decidir en el moment de la implantació a Xina és la millor localització de l'empresa. Ciutats com Xangai i Beijing, que fa uns anys presentaven oportunitats per ser les principals d'un mercat que començava a desenvolupar-se (Zashev *et al.*, 2010: 201-230), ara estan bastant saturades d'empreses, tant locals com a estrangeres, que es dediquen a vendre o produir el mateix. Això fa que els costos del sòl, com també els salaris, s'hagin incrementat més que en altres ciutats i que alguns projectes abans rendibles s'estiguin convertint en inviables segons l'opinió de Klako Group. Per aquest motiu, en la mesura en què l'empresa pugui escollir una altra localització perquè per la seva activitat no necessita estar situada a les grans capitals, serà millor triar una altra zona amb menys competència i costos més assequibles. Encara que les dades ens revelen que són en aquestes dues grans ciutats on l'empresa espanyola s'està implantant més (Martín Rodríguez, 2010; Moyano Vázquez, 2009: 119-129).

Tal com ens comenten els entrevistats, “cada empresa ha de tenir molt clar on es troben els seus potencials clients i fer una anàlisi de costos del que suposarà la implantació en funció de la ubicació i fer una planificació”.

6. Factors clau d'èxit en la inversió directa a Xina

Tenint en compte l'opinió de les consultores que es recull en la taula 1, hi ha quatre factors clau perquè una inversió a Xina pugui ser reeixida en els quals ambdues coincideixen. A més, Klako Group afegeix un cinquè punt a aquesta llista. L'absència d'ells no implica que no es puguin obtenir rendibilitats a Xina, però són aspectes a tenir en compte, ja que els assessors els consideren importants per a una correcta implantació.

El primer factor clau és invertir prou perquè la inversió pugui arribar a consolidar-se al mercat. No solament invertir suficients recursos econòmics, sinó en temps i també en persones (Taula 1). Això està vinculat al compromís de l'empresa amb la inversió i a tenir una visió a llarg termini del projecte, ja que entrar a Xina, ja sigui produint o venent, requereix un període de temps, no és immediat i sovint no s'obtenen beneficis al principi (Lu. *et al.*, 2001: 565—586).

En segon lloc, una de les decisions més importants a l'hora d'invertir a Xina és escollir un bon soci, ja sigui per constituir la societat en el cas de la *joint venture* o per signar un contracte de distribució o qualsevol altra rela-

ció empresarial. Segons Luo (1998: 145-166), hi ha diferents aspectes a tenir en compte a l'hora d'escollir un soci. Entre ells figuren criteris estratègics, organitzatius i financers, i si falla algun d'ells pot derivar en una aliança no rendible o insostenible en el temps. Hu *et al.* (1996: 165-173) apunten a la diferència cultural entre el soci i l'empresa espanyola com a causa principal de fracàs, més que altres aspectes com la localització, l'activitat de l'empresa o les seves característiques. Per això és important, tal com aconsella Klako Group, fer una *due diligence* per conèixer bé el soci xinès (Taula 1).

La implicació de l'alta direcció, el punt número tres de la llista de factors a considerar, és fonamental perquè es faci un seguiment del projecte i dediquin els esforços que calgui perquè tingui èxit la inversió. Segons l'opinió dels entrevistats (Taula 1), els màxims responsables de l'empresa han de tenir clar que Xina és el mercat on volen estar perquè, tal com s'ha afirmat en el primer punt, no és una inversió que doni els seus fruits a curt termini.

El punt quart fa referència als recursos humans de l'empresa. Aquests són un factor a tenir molt en compte perquè seran els que desenvoluparan el projecte. Les dues consultores coincideixen que cal posar al capdavant a un professional de primer nivell al país de destinació i donar-li recursos perquè pugui desenvolupar una bona gestió i fer-ho de forma continuada (Taula 1). A més de les qualitats més idònies per al lloc (Caligiuri *et al.*, 2009: 251-262), en el cas de Xina, cal donar suport a l'expatriat per facilitar la seva adaptació a una cultura tan diferent, per així evitar el fracàs i els costos que d'això es deriven (Feng *et al.*, 1999: 309-321; Lund *et al.*, 2010: 60-72). Garrigues, per la seva banda, apunta la importància que el directiu que es desplaça a Xina sigui un bon coneixedor de la matriu espanyola i, per tant, un expatriat amb experiència en l'empresa. En canvi, des de Klako Group, aconsellen que, encara que sigui un expatriat el responsable del projecte, hi hagi una persona local de confiança per cobrir les carències del directiu espanyol, és a dir, buscar la cooperació per complementar els coneixements (Lu *et al.*, 2001: 565-586).

I finalment, un factor clau per tenir èxit des de la visió de Klako Group és saber adaptar l'estratègia de l'empresa al mercat concret de Xina. El Sr. Martin posa molta èmfasi en aquest aspecte perquè les necessitats a Xina són diferents i el tipus de consumidor també, amb la qual cosa és possible que el que funciona a Europa no sigui apropiat per al client xinès (Pedersen *et al.*, 2004: 103-123; veure també la Taula 1). En aquesta línia, Kyläheiko *et al.* (2011: 508-520), afirmen que la millor estratègia per a la internacionalització de l'empresa és combinar-la amb innovació perquè repetir el que es fa al mercat domèstic pot no portar a l'èxit.

La següent taula recull de manera literal l'opinió dels representants de les consultores aportant les claus per a l'èxit de les inversions empresarials a Xina amb les experiències de les empreses espanyoles que ells assessoren.

	GARRIGUES	KLAKO GROUP
INVERTIR EL SUFICIENT	<p>"A Xina no es pot anar sense una anàlisi ben feta, sense un <i>business plan</i>, sense saber què és el que cerques a Xina i, segon, [...] a Xina no es pot anar pensant, com passava fa uns anys, que jo vaig allí i munto una petita cosa d'empreses de fabricació, vaig allí i contracto una persona local, etc., etc., envio la meva maquinària i començo a fabricar a Xina. Ara com ara, a Xina, el nivell de compromís que requereix és igual o superior al d'Espanya, vull dir... la tecnologia que hi ha a Xina ja és igual o superior a l'espanyola, els requisits de qualitat dels consumidors xinesos en molts casos són iguals als espanyols. Llavors... cal anar a Xina amb una aposta decidida. Si vas a mig fer, gairebé segur que et sortirà malament."</p>	<p>"Primerament, han sabut llegir el consumidor xinès, i han sabut adaptar el seu producte al consumidor xinès. I, segon, han sabut tenir la visió a llarg termini per dir, bé anem a invertir en propietat, en registre de marca, anem a invertir a donar a conèixer a Xina la marca i, a partir d'aquí, obtindrem els nostres beneficis en el mitjà-llarg termini."</p>
ESCOLLIR BÉ EL SOCI	<p>"No diria que s'ha d'evitar el soci perquè hi ha de tot... però sí que crec que cal... abans d'anar a Xina amb un soci xinès, cal fer una anàlisi molt acurada de què t'aporta el soci xinès, i de quins riscos té tenir un soci xinès. I si realment el que t'aporta és major que els riscos, doncs, té sentit i hi ha <i>joint ventures</i>, hi ha empreses que tenen soci xinès que han triomfat i que els ha anat molt bé, però jo crec que cal fer aquesta anàlisi de forma bastant detallada."</p>	<p>"L'únic consell que jo puc donar, perquè ho fem, és fer una <i>due diligence</i> del teu soci. O sigui, no... per molta confiança, per molt bona relació que tu tinguis, no deixis de fer una <i>due diligence</i> legal, fiscal, etc., financera volia dir, del soci amb el qual signaràs, això sens dubte. Però això tant val per una <i>joint venture</i> com per signar un contracte de distribució."</p>
IMPLICACIÓ DE L'ALTA DIRECCIÓ	<p>"I una aposta decidida em refereixo a... respecte a la gent que has de manar, respecte a la inversió que has de fer, respecte al compromís del <i>management</i> a Espanya que ha de fer el seguiment, etc."</p>	<p>"L'important és que la direcció, el <i>general manager</i>, el director, el propietari, si vols, estigui realment convençut del projecte i s'hi impliqui. Això no significa que ell estigui al càrrec del projecte, però la decisió pot venir per part del responsable financer, o pot venir per part del director d'exportació, diguem. Però si aquesta persona no ha estat capaç de convèncer al principal càrrec de l'empresa, no té sentit. I si l'empresa ho fa sense haver convençut a l'alta direcció, probablement fracassarà. Sincerament."</p>
ELS RECURSOS HUMANS	<p>"L'habitual és... i el que normalment surt millor perquè es coneix la cultura corporativa, perquè coneix com es fan les coses, etc., agafes a algú de la teva casa matriu a Espanya i l'envies a viure a Xina. Aquesta persona és la qui lidera el projecte. Pots també contractar a un estranger a Xina perquè ho faci o un xinès a Xina perquè ho faci, però com a norma general... no és ja un tema de nacionalitat xinès o no xinès, és més un tema de coneixement de la cultura corporativa."</p>	<p>"L'única, per dir-ho així, cosa que jo crec que sí es pot generalitzar és: vagis amb un expatriat o vagis amb personal local xinès, o sigui, encara que posis al càrrec a una persona expatriada, sempre ha d'haver-hi un local xinès complementant les carències del no local."</p>

<p>ADAPTAR L'ESTRATÈGIA EMPRESARIAL</p>	<p>“El problema és que l’empresa europea sigui capaç d’oferir aquest <i>know-how</i> diferenciat... no perquè no disposi d’això, sinó perquè és capaç d’adaptar la seva estratègia comercial al mercat en concret. De vegades l’empresa espanyola té un producte d’alt valor afegit a Espanya, ven producte a Espanya, però per poder oferir alguna cosa a Xina. S’ha de convertir en una empresa de serveis. Ha d’oferir un servei, no un producte, i ha de reconvertir, la seva estratègia de negoci. Aquest pas és complicat que les empreses el facin.”</p>
--	---

Font: Elaboració pròpia.

Tabla 1. Factors clau de l’èxit empresarial.

7. Conclusions

Després d’anitzar l’opinió de Garrigues i Klako Group, podem concloure que no existeix un perfil d’empresa espanyola que decideix implantar-se a Xina, ja que es troben empreses que pertanyen a tots els sectors i són de diferents dimensions.

El mercat xinès no ha estat, ni és, la principal destinació de la inversió espanyola segons les consultores i la literatura, ja que aquestes prefereixen destinacions més properes geogràficament, com Europa o el nord d’Àfrica, o ben propers culturalment, com Llatinoamèrica. No obstant això, la importància comercial que està aconseguint Xina, afavoreix que cada vegada hi hagi més empreses que intenten obrir el seu mercat cap a la potència asiàtica i que la tendència sigui que l’empresa espanyola tingui més presència al país (Martín Rodríguez, 2010; Moyano Vázquez, 2009: 119-129).

Encara que de moment aquesta presència és escassa (Bustelo, 2006: 17-84), segons l’informe elaborat per l’Oficina Econòmica Comercial Espanya a Pequín (2010: 1-18) els sectors que presenten oportunitats d’inversió més grans dins del mercat xinès són el d’automoció, el químic, sanitari, nuclear, medi ambient, alimentació, moda, educació i turisme.

A l’hora d’invertir a Xina s’han de tenir molt presents alguns aspectes. Factors com la visió a llarg termini, la implicació de l’alta direcció o la inversió dels recursos necessaris són claus per evitar el fracàs de l’empresa en la seva implantació al país asiàtic. La bona elecció de socis, ja sigui per constituir una societat mixta o per signar un contracte de distribució, tenint en compte la distància cultural entre Espanya i Xina pot ser motiu de conflicte com hem comentat en l’apartat d’experiència amb el soci, per la qual cosa és un aspecte important a considerar a l’hora d’invertir en el país. Els

consells aportats per les consultores també haurien de ser tinguts en compte per les empreses que opten per l'entrada amb un soci local.

En la mesura en què les empreses tinguin en consideració aquests factors és més probable que la seva inversió resulti rendible. Segons l'opinió de les dues consultores, els seus clients implantats a Xina obtenen beneficis i tenen potencial de creixement, la qual cosa no succeeix actualment en altres mercats.

En resum, de les dues entrevistes realitzades i analitzades, podem extreure que l'empresa espanyola té encara molt camí per recórrer a Xina, ja que la nostra presència és encara petita en aquest país. Existeixen molts aspectes que fomenten deixar de mirar a mercats més propers i començar a explorar el mercat asiàtic com a destinació de la inversió directa a l'estranger. Xina és un mercat amb possibilitats de desenvolupament i pot resultar d'utilitat a les empreses per incrementar els seus volums de vendes, sovint saturades al mercat domèstic, sempre que tinguin un bon producte o servei per oferir i sàpiguen adaptar-ho al consumidor xinès.

Referències bibliogràfiques

- AGARWAL, S. i RAMASWAMI, S.N. (1992) "Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors", *Journal of International Business Studies*, 23(1), pp. 1-27.
- BAENA GRACIÁ, V. i CERVIÑO FERNÁNDEZ, J. (2009) "The Internationalization of Spanish Franchising and its Foreign Entry Mode Choices", *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 40, pp.47-82.
- BANC MUNDIAL. (2012) "PIB (US\$ a preus actuals)" (http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?order=wbapi_data_value_2012+wbapi_data_value+wbapi_data_value-last&sort=desc).
- BUSTELO, P. (2006) "Asignatura pendiente: la presencia económica de España en China e India", *La presencia española en países de fuerte crecimiento: China e India*, pp. 17-84.
- CALIGIURI, P., TARIQUE, I. i JACOBS, R. (2009) "Selection for international assignments" *Human Resource Management Review*, Elsevier Inc., Vol. 19, n. 3, pp. 251-262.
- CHEN, C.-I. i YEY, C.-H. (2012) "Re-examining location antecedents and pace of foreign direct investment: Evidence from Taiwanese investments in China", *Journal of Business Research*, Elsevier B.V., 65(8), pp. 1.171-1.178.
- CHENG, L. K. i KWAN, Y. K. (2000) "What are the determinants of the location of foreign direct investment? The Chinese experience", *Journal of International Economics*, Vol. 51(2), pp. 379-400.

- CLAVER, E., QUER, D. i MOLINA, J. F. (2005) "Inversión directa en el exterior: evidencia empírica de las empresas españolas en China", *Revista Española de Dirección y Economía de la Empresa*, 14, pp. 25-42.
- DAVIES, H., LEUNG, T. K., LUK, S. T. i WONG, Y. (1995) "The benefits of 'Guanxi': The value of relationships in developing the Chinese market", *Industrial Marketing Management*, 24(3), pp. 207-214.
- DURÁN HERRERA, J. J. (2002) "Estrategias de localización y ventajas competitivas de la empresa multinacional española", *Información Comercial Española. Revista de Economía (Ministerio de Economía)*, 799, pp. 41-54.
- ELLIS, P. D. (2007) "Paths to foreign markets: Does distance to market affect firm internationalisation?", *International Business Review*, 16(5), pp. 573-593.
- FAN, P. (2011) "Innovation capacity and economic development: China and India" *Economic Change and Restructuring*, 44(1-2), pp. 49-73.
- FENG, F. i PEARSON, T. E. (1999) "Hotel expatriate managers in China: selection criteria, important skills and knowledge, repatriation concerns, and causes of failure", *International Journal of Hospitality Management*, 18(3), pp. 309-321.
- FUNG, K. C., IIZAKA, H. i TONG, S. Y. (2004) "Foreign direct investment in China: Policy, recent trend and impact 1", *Global Economic Review*, 33(2), pp. 99-130.
- GALÁN, J. I. i GONZÁLEZ-BENITO, J. (2001) "Determinant factors of foreign direct investment: some empirical evidence", *European Business Review*, 13(5), pp. 269-278.
- HU, M. Y. i CHEN, H. (1996) "An empirical analysis of factors explaining foreign joint venture performance in China", *Journal of Business Research*, 35(2), pp. 165-173.
- INSTITUT ESPANYOL DE COMERÇ EXTERIOR. (2012) "China, destino prioritario para la inversión española" (http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394_5519005_6366453_4637939_0_-1,00.html).
- JIANG, N., LIPING, W. i SHARMA, K. (2013) "Trends, Patters and Determinants of Foreign Direct Investment in China", *Global Business Review*, 14(2), pp. 201-210.
- KATHURIA, R., JOSHI, M. P. i DELLANDE, S. (2008) "International growth strategies of service and manufacturing firms: The case of banking and chemical industries", *International Journal of Operations & Production Management*, 28(10), pp. 968-990.
- KYLÄHEIKO, K., JANTUNEN, A., PUUMALAINEN, K., SAARENKETO, S. i TUPPURA, A. (2011) "Innovation and internationalization as

- growth strategies: The role of technological capabilities and appropriability”, *International Business Review*, 20(5), pp. 508-520.
- LAU, C. M. i BRUTON, G. D. (2008) “FDI in China: What we know and what we need to study next”, *Academy of Management Perspectives*, 22(4), pp. 30-44.
- LIN, F.-J. (2010) “The determinants of foreign direct investment in China: The case of Taiwanese firms in the IT industry”, *Journal of Business Research*, Elsevier Inc., 63(5), pp. 479-485.
- LÓPEZ DUARTE, C. i GARCIA-CANAL, E. (2004) “The choice between joint ventures and acquisitions in foreign direct investments: The role of partial acquisitions and accrued experience”, *Thunderbird International Business Review*, 46(1), pp. 39-58.
- LU, J. W. i BEAMISH, P. W. (2001) “The internationalization and performance of SMEs” *Strategic Management Journal*, 22(6-7), pp. 565-586.
- LUND, D. W. i DEGEN, R. J. (2010) “Selecting Candidates and Managing Expatriate Assignments in China”, *Global Business and Organizational Excellence*, desembre, pp. 60-72.
- LUO, Y. (1998) “Joint Venture Success in China: How Should We Select a Good”, *Journal of World Business*, 33(2), pp. 145-166.
- MAKINO, S. i DELIOS, A. (1996) “Local Knowledge Transfer and Performance: Implications for Alliance Formation in Asia”, *Journal of International Business Studies*, 27(5), pp. 905-927.
- MARTÍN RODRÍGUEZ, L. (2010) *Relaciones Económicas España-China Oficina Económica y Comercial de España en Pekín* (<http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocumento/0,,00.bin?doc=4340101&pais=CN>).
- MOYANO VÁZQUEZ, G. (2009) “Presencia empresarial española en China”, *Boletín Económico del ICE*, 2972, pp. 119-129.
- NAIR, A. S. i STAFFORD, E. R. (1998) “Strategic alliances in China: Negotiating the barriers” *Long Range Planning*, 31(1), pp. 139-146.
- NIELSEN, B. B. i NIELSEN, S. (2011) “The role of top management team international orientation in international strategic decision-making: The choice of foreign entry mode”, *Journal of World Business*, Elsevier Inc., 46(2), pp. 185-193.
- OFICINA ECONÒMICA COMERCIAL ESPANYA A PEKIN. (2010) *China: perspectivas y oportunidades* (<http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4335794>).
- PEDERSEN, T. i PEDERSEN, B. (2004) “Learning about foreign markets: Are entrant firms exposed to a ‘shock effect’?”, *Journal of International Marketing*, 12(1), pp. 103-123.

- PORTER, A. L., NEWMAN, N. C., ROESSNER, J. D., JOHNSON, D. M. i JIN, X.-Y. (2009) "International high tech competitiveness: does China rank number 1?", *Technology Analysis and Strategic Management*, 21(2), pp. 173-193.
- REUBER, A. R. i FISCHER, E. (1997) "The Influence of the Management Team's International Experience on the Internationalization Behaviors of SMES", *Journal of International Business Studies*, 28, pp. 807-825.
- REYNOLDS, P. D. (1997) "New and Small Firms in Expanding Markets", *Small Business Economics*, 9, pp. 79-84.
- SLANGEN, A. H. i VAN TULDER, R. J. M. (2009) "Cultural distance, political risk, or governance quality? Towards a more accurate conceptualization and measurement of external uncertainty in foreign entry mode research", *International Business Review*, 18(3), pp. 276-291.
- TSANG, E. W. K. (1998) "Can guanxi be a source of sustained competitive advantage for doing business in China?", *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 12(2), pp. 64-73.
- WANG, H. i GUO, K. (2011) "An Empirical Study on Factors Influencing Foreign Direct Investment to China", *Service Systems and Service Management (ICSSSM)*.
- ZASHEV, P. i EHRSTEDT, S. (2010) "The First Mover in New Emerging Markets: Balancing Risks versus Opportunities in the Case of Belarus", *Journal of East-West Business*, 16(3), pp. 201-230.