

# **La internacionalización de las empresas españolas hacia China. La opinión de dos consultoras especializadas**

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

Fecha de recepción: 11/12/13

Fecha de aceptación: 8/02/14

## **RESUMEN**

Son muchas las empresas españolas que ven en China una oportunidad de inversión y crecimiento empresarial. Mediante entrevistas realizadas a dos consultoras especializadas en la asesoría de empresas en su estrategia de internacionalización, se analiza el perfil de las empresas españolas que invierten en el mercado chino así como los motivos que las atraen al mismo y la forma de entrada utilizada para su implantación. También se estudian los factores que pueden llevar al éxito a dichas inversiones. Invertir lo suficiente, escoger un buen socio, la implicación de la alta dirección o los recursos humanos son algunos de los factores determinantes para que la inversión en China sea un éxito. En las conclusiones se examina el presente y el futuro de la empresa española en este mercado según la opinión de las consultoras.

## **PALABRAS CLAVE**

Empresa Española, Mercado Chino, Inversión Directa en el Extranjero, Factores de Éxito en la Internacionalización, Motivos de Internacionalización, Formas de 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. Introducción

La gran importancia del mercado asiático y, en concreto, del mercado chino hace que muchas empresas de todo el mundo se planteen invertir en el mismo. Desde que comenzó su reforma económica a finales de 1978 y su posterior entrada en 2001 en la Organización Mundial del Comercio (OMC) hasta la actualidad, la economía China no ha dejado de crecer, en parte debido a las inversiones que ha recibido de países extranjeros (Fung *et al.*, 2004: 99–130; Jiang *et al.*, 2013: 201–210; Lau *et al.*, 2008: 30–44). Las empresas españolas no son una excepción y es notable el número de ellas que han optado por entrar en China con inversión directa (IDE) en los últimos diez años (Moyano Vázquez, 2009: 119–129).

Cuando un país empieza a ser atractivo para la IDE suele ser por factores como los costes, el tamaño del mercado y las infraestructuras, para después seguir siéndolo por eficiencia, calidad de la mano de obra y capacidad de I+D (Chen *et al.*, 2012: 1171–1178; Fung *et al.*, 2004: 99–130). China se sitúa en este estadio actualmente y se caracteriza por la fuerte competitividad de su mercado y las empresas que en él se encuentran (Porter *et al.*, 2009: 173–193). Además de ser un país con una fuerte competencia, también se caracteriza por la complejidad de su sistema legal, así como por las diferencias culturales y el idioma. Estos aspectos hacen que muchas empresas decidan ir de la mano de consultoras que les asesoran en algunos de los pasos, sino en todos, del proceso de internacionalización. Por ello,

consideramos que la experiencia de dichas consultoras en este proceso es más que relevante.

El objetivo de este artículo es determinar si existe un perfil de empresa española con IDE en China, el porqué de la elección de este mercado para la inversión y cuál es la forma de entrada más habitual, así como identificar los factores clave del éxito o fracaso de estas inversiones y contrastarlo con la literatura existente. Para ello se recoge y analiza la opinión de dos consultoras especializadas en el asesoramiento en la estrategia de internacionalización de las empresas.

La estructura del artículo es la siguiente: en primer lugar, se expone la metodología utilizada para el estudio y una breve descripción de las empresas consultoras entrevistadas. En segundo lugar, según las opiniones de las consultoras, se analiza el perfil de la empresa española que decide invertir de manera directa en China. En tercer lugar, se exponen los motivos que llevan a escoger este mercado como destino de la inversión. En cuarto lugar, se analizan las formas de entrada en dicho país y la problemática que se deriva de la entrada en el mercado con un socio local. En quinto lugar, se plantean los factores claves del éxito de la inversión de la empresa española en China. Para finalizar, se exponen las conclusiones alcanzadas tras analizar la opinión de las consultoras, especialmente acerca de cómo ven el presente y el futuro de la empresa española en este mercado.

## **2. Metodología del estudio**

Para conseguir los objetivos planteados en el artículo, se llevaron a cabo entrevistas a representantes de dos consultoras que asesoran a empresas españolas en su inversión en China: Garrigues y Klako Group.

Garrigues es una consultora de origen español, fundada en 1941 y con presencia en todo el mundo. Actualmente, dispone de veinticinco oficinas en España y de otras once oficinas en propiedad en otros países entre las que se encuentra la de Shanghái. Esta consultora asesora aproximadamente al 20% de las empresas españolas que se internacionalizan en China y si nos referimos a grandes empresas este porcentaje es incluso mayor.

A su vez, Klako Group tiene su sede en Hong-Kong y se ha especializado en el mercado asiático, teniendo presencia física en Hong-Kong, China y Singapur. Iniciaron su actividad 1979 y en la actualidad cuentan, además de la oficina de Hong-Kong, con otras ocho oficinas en China y una recientemente implantada en Singapur. El cliente de Klako Group es la empresa europea en general, alemana y británica principalmente, pero cuentan también con empresas españolas en su cartera.

Ambas consultoras se dedican principalmente al asesoramiento legal y fiscal de empresas a nivel mundial. No obstante, mientras que el cliente de Garrigues es, de forma mayoritaria, la mediana y la gran empresa, Klako Group trabaja más con Pymes. Creemos que esta diferencia, más que representar un inconveniente para nuestro estudio, aporta una visión más completa del panorama empresarial español que ha decidido internacionalizarse con presencia en China.

Francisco Soler y Manuel Torres, ex socio director y actual socio de la oficina de Garrigues en Shanghái fueron las dos personas entrevistadas en dicha consultora que nos aportaron su opinión en relación a la experiencia de la empresa española en China. Asimismo, el señor Jordi Martin, *Business Development Manager* de Klako Group, nos aportó el punto de vista de la consultora internacional hongkonesa sobre los mismos temas.

### **3. Perfil de la empresa española con inversión directa en China según las consultoras entrevistadas**

Tras describir las dos consultoras entrevistadas, nos centraremos en analizar, según su opinión, el perfil de las empresas a que deciden implantarse en China, partir de dos características: el sector de actividad al que se dedican y el tamaño de la empresa.

Por lo que se refiere al sector de actividad las dos consultoras coinciden con la literatura en que no hay un perfil de empresa concreto en este ámbito puesto que en China hay empresas de todos los sectores y todas ellas pueden desarrollar su actividad en este mercado (Durán Herrera, 2002: 41–54; Moyano Vázquez, 2009: 119–129).

No obstante, cada vez más sectores, además del sector industrial, como la alimentación y la moda están creciendo en número de empresas internacionalizadas según el Instituto Español de Comercio Exterior (2012).

El tamaño que debería tener una empresa que decide internacionalizarse no tiene el mismo nivel de consenso ni entre los entrevistados ni en la literatura. Los socios de Garrigues tienen muy claro que para invertir en China la empresa debe tener una estructura y unos recursos de que rara vez disponen las pequeñas empresas. Consideran que *“una microempresa, hay pocas que vayan a China y es muy difícil que vayan a China, porque China es un mercado muy complicado. Es un mercado que requiere un esfuerzo muy importante tanto de inversión, como de seguimiento, como de control y una empresa que no tiene unos mínimos recursos centrales es difícil que pueda hacer eso, ¿no?”*

Lin (2010: 479–485) también apunta que una empresa que tenga mayor orientación a la exportación y sea grande tiene más posibilidades de invertir

directamente en un país. En la misma línea, Claver *et al.* (2005: 25–42), consideran que el tamaño también afecta de manera positiva al grado de compromiso e implicación de recursos de la empresa en el mercado exterior.

En cambio, otros autores afirman lo contrario, que el tamaño no influye en el resultado de la empresa (Reuber *et al.*, 1997: 807–825; Reynolds, 1997: 79–84), al igual que el representante de Klako Group. Según su opinión, “*es más importante el nivel de especialización que no el tamaño de la empresa. Si ofreces un producto realmente especializado, de alto valor añadido o diferenciado de la competencia, no hace falta que seas una empresa grande en absoluto.*” (...) “*A nivel de tener éxito a nivel de venta de producto, el tamaño no tiene nada que ver en la empresa.*”

Efectivamente, en China hay empresas españolas de todos los sectores y de todos los tamaños y, a diferencia de lo que ocurrió en el mercado latinoamericano a donde fueron las grandes empresas, y posteriormente el resto, en China, han sido las medianas empresas las pioneras según la experiencia de Garrigues.

#### **4. El mercado chino como destino inversor de las empresas españolas**

China es, en la actualidad, la segunda potencia mundial por detrás de Estados Unidos en términos de Producto Interior Bruto (PIB), según datos del Banco Mundial (2012) pero su crecimiento es mucho mayor, 7.8% del PIB en 2012 ante el 2.8% de Estados Unidos, también según las cifras del Banco Mundial.

Autores como Cheng *et al.* (2000: 379–400), Fan (2011: 49–73), o Lin (2010: 479–485) ponen el acento en los incentivos legales, económicos y políticos del gobierno para explicar porque China atrae a la inversión extranjera, pero también aluden a la capacidad de innovación en el mercado para explicar porque se implantan las empresas en él. Wang *et al.* (2011) añade, además, las infraestructuras del país como factor que favorece esta captación de IDE, pero todos ellos mencionan en sus trabajos el potencial de crecimiento como principal atractivo para invertir en China.

En este caso, las consultoras también se ponen de acuerdo en el motivo por el que las empresas invierten en China y lo expresan así durante la entrevista:

Francisco Soler (Garrigues): “*la búsqueda de mercado chino sin duda. Eso no significa que no haya algún caso de alguna empresa que siga montando la fábrica para buscar costes más baratos que en España, pero es la excepción, más que la regla.*”

Jordi Martín (Klako Group): “*el principal motivo es cuando entienden que China es el primer mercado y lo va a seguir siendo durante muchísimos años. Y que la empresa, si no está ahora en el mercado chino, tendrá que estar tarde o temprano*”.

A pesar del hecho de que China sea el mercado objetivo para muchas empresas de todos los países, Garrigues y Klako Group coinciden en que el mercado chino no ha sido, ni es todavía, el primer destino de la inversión directa española. Según Francisco Soler, “*China no suele ser el primer destino, suele serlo en muchos casos Europa, y si no, Latinoamérica*”, y Jordi Martín añade que “*hasta hace relativamente poco, pocas empresas habían salido fuera de Europa y ahora hay muchas empresas que van un poco, como decirlo, desesperadas para poder vender fuera y lo primero que hacen es ir a Latinoamérica y norte de África*.”

En este caso, la literatura también apoya la opinión de las consultoras que ven a Europa, y Latinoamérica como destino preferido de las empresas cuando buscan ampliar sus ventas más allá de los límites domésticos (Durán Herrera, 2002: 41–54; Galán *et al.*, 2001: 269–278). Las razones que manifiestan estos autores, así como los entrevistados, son las mismas: la distancia geográfica, cultural e idiomática hacen de China un país muy diferente y muy complejo (Nair *et al.*, 1998: 139–146). Aunque estos aspectos distintos puede que no afecten en la forma de entrada (Slangen *et al.*, 2009: 276–291) sí afectan a la hora de decidir si invertir o no porque también se considera que se puede transferir el aprendizaje de la empresa a mercados cercanos culturalmente y esto puede favorecer la elección de los mismos para invertir (Ellis, 2007: 573–593).

A pesar de no haber sido hasta el momento el primer mercado donde la empresa española ha decidido invertir, según la literatura y la opinión de las consultoras, es patente que está creciendo, cada vez más, la presencia de empresas españolas en China, según datos de la Cámara Oficial de Comercio de España en China (Martín Rodríguez, 2010).

## **5. Formas de entrada en el mercado chino por las empresas españolas según la opinión de las consultoras**

A lo largo de este punto analizaremos tres aspectos relacionados con la forma de entrada de la empresa española en China. El primer punto que desarrollaremos será la forma jurídica por la que optan a la hora de implantarse porque cada elección implica un compromiso de recursos y un riesgo diferente. En segundo lugar, estudiaremos las experiencias de las empresas

que han elegido la inversión con un socio local y la problemática que se deriva de esta figura jurídica, la *Joint-Venture* o empresa mixta, según la opinión de las consultoras. Por último nos, centraremos en el factor de localización de la empresa, por la importancia que de él se deriva debido al gran tamaño del país de destino de la inversión.

### **5.1. Forma jurídica de entada**

La principal forma de entrada en China por parte de las empresas españolas, según Garrigues, ha sido históricamente la oficina de representación debido al menor requerimiento de recursos financieros, a priori. También hay empresas que optaron por otras formas, como la *Joint-Venture* con un socio local o la empresa filial con el cien por cien de capital extranjero, conocida como *Wholly Foreign-Owned Enterprise* (WFOE). La primera de las opciones anteriores es la menos arriesgada porque no tiene personalidad jurídica propia y, por lo tanto, su constitución es mucho más rápida e implica menos recursos. Por este motivo suele ser la primera opción de entrada en el mercado. Su principal limitación corresponde a sus actividades puesto, como su nombre indica, solamente permite realizar la función de representación de la empresa matriz en el país de destino.

Las otras dos opciones de entrada, la *Joint-Venture* y la WFOE, han sido estudiadas en la literatura sin resultados concluyentes. La disyuntiva de implantación mediante empresa propia o mixta depende del aspecto en el que han puesto el énfasis en el momento de la elección. Nielsen *et al.* (2011: 185–193) consideran que la elección de la figura jurídica de implantación está basada en las características del equipo directivo de la empresa. De este modo, un equipo con mucha experiencia internacional y compuesto por personas de diferentes nacionalidades será más propenso a invertir con el cien por cien del capital para tener el control de la sociedad que un equipo con las cualidades contrarias. Si, en cambio, nos fijamos en las características del país, la literatura indica que en países con mayor riesgo, las empresas prefieren entrar con una *Joint-Venture* para arriesgar el mínimo capital posible (López Duarte *et al.*, 2004: 39–58). Otros autores como Kathuria *et al.* (2008: 968–990) ponen el foco de la elección de implantación en el sector de actividad. Así, empresas de servicios tenderán a entrar de forma conjunta en el mercado mientras que empresas manufactureras lo harán con una filial propia para proteger su procedimiento de fabricación.

Esto nos lleva a preguntarnos si es mejor la entrada con un socio o sin él, puesto que este socio, puede aportar el conocimiento local que, en un

país como el asiático puede ser fundamental para el éxito de la inversión por lo menos los primeros años (Makino *et al.*, 1996: 905–927).

Además de los factores anteriormente comentados, las consultoras consideran que la elección de la forma de entrada también está muy ligada a la capacidad económica de la empresa. Según la opinión de los entrevistados, anteriormente habían proliferado las empresas que decidían implantarse con una sociedad con personalidad jurídica propia, ya fuera mixta o con el cien por cien del capital pero, en la actualidad, por la menor disponibilidad de recursos monetarios, vuelve a ser la oficina de representación la figura más utilizada.

## ***5.2. La experiencia con el socio local***

Probablemente por la complejidad del mercado chino o por la distancia cultural que nos separa, hay muchas empresas que han optado por crear la *Joint-Venture* en el momento de entrar en China (Baena Graciá *et al.*, 2009: 47–82). Es posible, tal y como afirma la literatura que la empresa mixta sirva para solventar el desconocimiento del funcionamiento del mercado porque el socio puede aportar esta experiencia y conocimiento que la empresa no tiene. No obstante, no se deja de compartir la tecnología, los procesos de fabricación y las capacidades organizativas, lo que puede ser fuente de imitación y problemas (Agarwal *et al.*, 1992: 1–27).

La empresa mixta también es un punto en el que se ponen de acuerdo las dos consultoras, sobre todo en el hecho de ser cautelosos con la protección de la tecnología que aporta la empresa a la sociedad conjunta. Según Garrigues *“de problemas ha habido de muy diferente tipo, ¿no? pero uno de ellos, efectivamente, es que la curva de aprendizaje de los chinos es muy rápida y cuando tienes una Joint-Venture, las dos partes tienen el mismo acceso al Know-How, a la tecnología, a la forma de producción, etc, y entre que la curva de aprendizaje es muy rápida y que el chino siempre es emprendedor por naturaleza, pues esa combinación no suele dar buenos resultados al inversor extranjero”*. La respuesta de Klako Group está en la misma línea: *“el trabajar en China implica que tienes que proteger muy bien tu propia marca. Significa que tienes que hacer una inversión a largo plazo, registrar tu propia marca y no dejarlo nunca en manos de tu socio local.”*

Aunque el Sr. Martín también remarca la necesidad de trabajar con un socio local de confianza ya sea para formar una empresa conjunta o porque se busque un distribuidor para sus productos que tenga buenos contactos en la zona. Las buenas relaciones, conocidas como *“guanxi”* en China, son fundamentales para cualquier negocio que quiera triunfar en el mercado asiático (Davies *et al.*, 1995: 207–214; Tsang, 1998: 64–73).



### 5.3. La localización de la empresa

Además de la forma jurídica, otro factor importante a decidir en el momento de la implantación en China es la mejor localización de la empresa. Ciudades como Shanghái y Beijing, que hace unos años presentaban oportunidades por ser las principales de un mercado que empezaba a desarrollarse (Zashev *et al.*, 2010: 201–230), ahora están bastante saturadas de empresas, tanto locales como extranjeras, que se dedican a vender o producir lo mismo. Esto hace que los costes del suelo, así como los salarios, hayan incrementado más que en otras ciudades y que algunos proyectos antes rentables se estén convirtiendo en inviables según la opinión de Klako Group. Por este motivo, en la medida en que la empresa pueda escoger otra localización porque por su actividad no necesite estar ubicada en las grandes capitales, será mejor elegir otra zona con menos competencia y costes más asequibles. Aunque los datos nos revelan que son en estas dos grandes ciudades donde la empresa española se está implantando más (Martín Rodríguez, 2010; Moyano Vázquez, 2009: 119–129).

Tal y como nos comenta los entrevistados, *cada empresa tiene que tener muy claro dónde se encuentran sus potenciales clientes y hacer un análisis de costes de lo que va a suponer la implantación en función de la ubicación y hacer una planificación.*”

## 6. Factores clave de éxito en la inversión directa en China

Teniendo en cuenta la opinión de las consultoras que se recoge en la tabla 1, hay cuatro factores clave para que una inversión en China pueda ser exitosa en los que ambas coinciden. Además, Klako Group añade un quinto punto a esta lista. La ausencia de ellos no implica que no se puedan obtener rentabilidades en China, pero son aspectos a tener en cuenta, ya que los asesores los consideran importantes para una correcta implantación.

El primer factor clave es invertir lo suficiente para que la inversión pueda llegar a consolidarse en el mercado. No solo invertir suficientes recursos económicos, sino en tiempo y también en personas (tabla 1). Esto está vinculado al compromiso de la empresa con la inversión y a tener una visión a largo plazo del proyecto, puesto que entrar en China, ya sea produciendo o vendiendo, requiere un período de tiempo, no es inmediato y a menudo no se obtienen beneficios al principio (Lu *et al.*, 2001: 565–586).

En segundo lugar, una de las decisiones más importantes a la hora de invertir en China es escoger a un buen socio, ya sea para constituir la sociedad en el caso de la *Joint-Venture* o para firmar un contrato de distribución

o cualquier otra relación empresarial. Según Luo (1998: 145–166), hay diferentes aspectos a tener en cuenta a la hora de escoger a un socio. Entre ellos figuran criterios estratégicos, organizativos y financieros, y si falla alguno de ellos puede derivar en una alianza no rentable o insostenible en el tiempo. Hu *et al.* (1996: 165–173) apuntan a la diferencia cultural entre el socio y la empresa española como causa principal de fracaso, más que otros aspectos como la localización, la actividad de la empresa o sus características. Por eso es importante, tal y como aconseja Klako Group, hacer una *due diligence* para conocer bien al socio chino (tabla 1).

La implicación de la alta dirección, el punto número tres de la lista de factores a considerar, es fundamental para que se haga un seguimiento del proyecto y se dediquen los esfuerzos necesarios para que tenga éxito la inversión. Según la opinión de los entrevistados recogida en la tabla 1, los máximos responsables de la empresa deben tener claro que China es el mercado donde quieren estar porque tal y como se ha afirmado en el punto uno, no es una inversión que dé sus frutos en el corto plazo.

El punto cuarto, hace referencia a los recursos humanos de la empresa. Éstos son un factor a tener muy en cuenta porque serán los que desarrollarán el proyecto. Las dos consultoras coinciden en que hay que poner al frente a un profesional de primer nivel en el país de destino y darle recursos para que pueda desarrollar una buena gestión y hacerlo de forma continuada (tabla 1). Además de las cualidades más idóneas para el puesto (Caligiuri *et al.*, 2009: 251–262), en el caso de China, hay que dar soporte al expatriado para facilitar su adaptación a una cultura tan diferente, para así evitar el fracaso y los costes que de ello se derivan (Feng *et al.*, 1999: 309–321; Lund *et al.*, 2010: 60–72). Garrigues, por su parte, apunta la importancia de que el directivo que se desplace a China sea un buen conocedor de la matriz española y, por lo tanto, un expatriado con experiencia en la empresa. En cambio, desde Klako Group, aconsejan que, aunque sea un expatriado el responsable del proyecto, haya una persona local de confianza para cubrir las carencias del directivo español, es decir, buscar la cooperación para complementar los conocimientos (Lu *et al.*, 2001: 565–586).

Y por último, un factor clave para tener éxito desde la visión de Klako Group es saber adaptar la estrategia de la empresa al mercado concreto de China. El Sr. Martin pone mucho énfasis en este aspecto porque las necesidades en China son diferentes y el tipo de consumidor también, con lo cual es posible que lo que funciona en Europa no sea apropiado para el cliente chino (Pedersen *et al.*, 2004: 103–123) (tabla 1). En esta línea, Kyläheiko *et al.* (2011: 508–520), afirman que la mejor estrategia para la internacionalización de la empresa es combinarla con innovación porque repetir lo que se hace en el mercado doméstico puede no llevar al éxito.

La siguiente tabla recoge de manera literal la opinión de los representantes de las consultoras aportando las claves para el éxito de las inversiones empresariales en China con las experiencias de las empresas españolas que ellos asesoran.

|   | <b>GARRIGUES</b>  | <b>KLAKO GROUP</b>  |
|---|---|---|
| <b>INVERTIR LO SUFICIENTE</b>           | <p>“a China no se puede ir sin un análisis bien hecho, sin un <i>Business Plan</i>, sin saber qué es lo que buscas en China y, segundo, (...) a China no se puede ir pensando, como ocurría hace unos años, que yo voy allí y monto una pequeña cosa de empresas de fabricación, voy allí y contrato a una persona local, etc., etc., mando mi maquinaria y empiezo a fabricar en China. Hoy por hoy, en China, el nivel de compromiso que requiere es igual o superior al de España, quiero decir... la tecnología que hay en China ya es igual o superior a la española, los requisitos de calidad de los consumidores chinos en muchos casos son iguales a los españoles. Entonces... hay que ir a China con una apuesta decidida. Si vas a medias, casi seguro que te va a salir mal”</p> | <p>“Primero han sabido leer el consumidor chino, y han sabido adaptar su producto al consumidor chino. Y, segundo, han sabido tener la visión a largo plazo para decir, bueno vamos a invertir en propiedad, en registro de marca, vamos a invertir en dar a conocer en China la marca y, a partir de ahí, obtendremos nuestros beneficios en el medio-largo plazo”</p>   |
| <b>ESCOGER BIEN AL SOCIO</b>            | <p>“no diría que se debe evitar el socio porque hay de todo... pero sí que creo que hay que... antes de ir a China con un socio chino, hay que hacer un análisis muy cuidadoso de qué te aporta el socio chino, y de qué riesgos tiene tener un socio chino. Y si realmente lo que te aporta es mayor que los riesgos, pues, tiene sentido y hay <i>Joint-Ventures</i>, hay empresas que tienen socio chino que han triunfado y que les ha ido muy bien, pero yo creo que hay que hacer ese análisis de forma bastante detallada.”</p>  | <p>“El único consejo que yo puedo dar, porque lo hacemos, es hacer una <i>due diligence</i> de tu socio. O sea, no... por mucha confianza, por muy buena relación que tú tengas, no dejes de hacer una <i>due diligence</i> legal, fiscal, etc., financiera quería decir, del socio con el cual vas a firmar, eso sin duda. Pero eso tanto vale para una <i>Joint-Venture</i> como para firmar un contrato de distribución.”</p>  |
| <b>IMPLICACIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN</b> | <p>“Y una apuesta decidida me refiero a... respecto a la gente que tienes que mandar, respecto a la inversión que tienes que hacer, respecto al compromiso del Management en España que tiene que hacer el seguimiento etcétera”</p>  | <p>“lo importante es que la dirección, el general manager, el director, el propietario, si quieres, esté realmente convencido del proyecto y se implique. Esto no significa que él esté al cargo del proyecto, pero la decisión puede venir por parte del responsable financiero, o puede venir por parte del director de exportación, digamos. Pero si esta persona no ha sido capaz de convencer al principal cargo de la empresa, no tiene sentido. Y si la empresa lo hace sin haber convencido a la alta dirección probablemente fracasará. Sinceramente.”</p> |
| <b>LOS RECURSOS HUMANOS</b>             | <p>“Lo habitual es... y lo que normalmente sale mejor porque se conoce la cultura corporativa, porque conoce cómo se hacen las cosas, etc. coges a alguien de tu casa matriz en España y lo mandas a vivir a China, esa persona es la que lidera el proyecto. Puedes también contratar a un extranjero en China para que lo haga, o un chino en China para que lo haga, pero como norma general... no es ya un tema de nacionalidad chino o no chino, es más un tema de conocimiento de la cultura corporativa.”</p>  | <p>“La única, por así decirlo, cosa que yo creo que si se puede generalizar es: vayas con un expatriado o vayas con personal local chino, o sea, aunque pongas al cargo a una persona expatriada, siempre tiene que haber un local chino complementado las carencias del no local”</p>  |

|   |  |
|---|--|
| <p><b>ADAPTAR LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL</b></p> | <p>“El problema es que la empresa europea sea capaz de ofrecer ese <i>know-how</i> diferenciado. . . no porque no disponga de ello, sino porque sea capaz de adaptar su estrategia comercial al mercado en concreto. A veces la empresa española tiene un producto de alto valor añadido en España, vende producto en España, pero para poder ofrecer algo en China, debe convertirse en una empresa de servicios. Debe ofrecer un servicio, no un producto, y debe reconvertir, su estrategia de negocio. Este paso es complicado que las empresas lo hagan.”</p> |
|---|--|

**Fuente:** Elaboración Propia.

**Tabla 1.** Factores clave del éxito empresarial.

## 7. Conclusiones

Tras analizar la opinión Garrigues y Klako Group, podemos concluir que no existe un perfil de empresa española que decide implantarse en China puesto que se encuentran empresas que pertenecen a todos los sectores y son de diferentes tamaños.

El mercado chino no ha sido, ni es, el principal destino de la inversión española según las consultoras y la literatura, puesto que éstas prefieren destinos más cercanos geográficamente, como Europa o el norte de África, o bien cercanos culturalmente, como Latinoamérica. No obstante, la importancia comercial que está alcanzando China, favorece que cada vez haya más empresas que intentan abrir su mercado hacia la potencia asiática y que la tendencia sea que la empresa española tenga más presencia en el país (Martín Rodríguez, 2010; Moyano Vázquez, 2009: 119–129).

Aunque por el momento esta presencia es escasa (Bustelo, 2006: 17–84), según el informe elaborado por la Oficina Económica Comercial España en Pekín (2010: 1–18) los sectores que presentan mayores oportunidades de inversión dentro del mercado chino son el de automoción, el químico, sanitario, nuclear, medioambiente, alimentación, moda, educación y turismo.

A la hora de invertir en China deben tenerse algunos aspectos muy presentes. Factores como la visión a largo plazo, la implicación de la alta dirección, así como la inversión de los recursos necesarios, son claves para evitar el fracaso de la empresa en su implantación en el país asiático. La buena elección de socios, ya sea para constituir una sociedad mixta o para firmar un contrato de distribución, teniendo en cuenta la distancia cultural entre España y China puede ser motivo de conflicto como hemos comentado en el apartado de experiencia con el socio, por lo que es un aspecto impor-

tante a considerar a la hora de invertir en el país. Los consejos aportados por las consultoras también deberían ser tenidos en cuenta por las empresas que optan por la entrada con un *partner* local.

En la medida en que las empresas tengan en consideración estos factores es más probable que su inversión resulte rentable. Según la opinión de las dos consultoras, sus clientes implantados en China obtienen beneficios y tienen potencial de crecimiento, lo cual no sucede actualmente en otros mercados.

En resumen, de las dos entrevistas realizadas y analizadas, podemos extraer que la empresa española tiene aún mucho camino por recorrer en China, puesto que nuestra presencia es aún pequeña en dicho país. Existen muchos aspectos que fomentan dejar de mirar a mercados más cercanos y empezar a explorar el mercado asiático como destino de la inversión directa en el extranjero. China es un mercado con posibilidades de desarrollo y puede resultar de utilidad a las empresas para incrementar sus volúmenes de ventas, a menudo saturadas en el mercado doméstico, siempre y cuando tengan un buen producto o servicio que ofrecer y sepan adaptarlo al consumidor chino.

## Referencias bibliográficas

- AGARWAL, S. y RAMASWAMI, S.N. (1992) "Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors" *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, n. 1, pp. 1–27.
- BAENA GRACIÁ, V. y 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.
- BANCO MUNDIAL. (2012) "PIB (US\$ a precios actuales)", disponible en: [http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?order=wbapi\\_data\\_value\\_2012+wbapi\\_data\\_value+wbapi\\_data\\_value-last&sort=desc](http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?order=wbapi_data_value_2012+wbapi_data_value+wbapi_data_value-last&sort=desc) (acceso 24 enero 2014).
- 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. y JACOBS, R. (2009) "Selection for international assignments" *Human Resource Management Review*, Elsevier Inc., Vol. 19, n. 3, pp. 251–262.
- CHEN, C.-I. y YEH, 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., Vol. 65, n. 8, pp. 1171–1178.

- CHENG, L. K. y KWAN, Y. K. (2000) "What are the determinants of the location of foreign direct investment? The Chinese experience" *Journal of International Economics*, Vol. 51, n. 2, pp. 379–400.
- CLAVER, E., QUER, D. y 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*, Vol. 14, pp. 25–42.
- DAVIES, H., LEUNG, T. K., LUK, S. T. y WONG, Y. (1995) "The benefits of 'Guanxi': The value of relationships in developing the Chinese market" *Industrial Marketing Management*, Vol. 24, n. 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)*, n. 799, pp. 41–54.
- ELLIS, P. D. (2007) "Paths to foreign markets: Does distance to market affect firm internationalisation?" *International Business Review*, Vol. 16, n. 5, pp. 573–593.
- FAN, P. (2011) "Innovation capacity and economic development: China and India" *Economic Change and Restructuring*, Vol. 44, n. 1-2, pp. 49–73.
- FENG, F. y 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*, Vol. 18, n. 3, pp. 309–321.
- FUNG, K. C., IIZAKA, H. y TONG, S. Y. (2004) "Foreign direct investment in China: Policy, recent trend and impact 1" *Global Economic Review*, Vol. 33, n. 2, pp. 99–130.
- GALÁN, J. I. y GONZÁLEZ-BENITO, J. (2001) "Determinant factors of foreign direct investment: some empirical evidence" *European Business Review*, Vol. 13, n. 5, pp. 269–278.
- HU, M. Y. y CHEN, H. (1996) "An empirical analysis of factors explaining foreign joint venture performance in China" *Journal of Business Research*, Vol. 35, n. 2, pp. 165–173.
- INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR. (2012) "China, destino prioritario para la inversión española", disponible en: [http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394\\_5519005\\_6366453\\_4637939\\_0\\_-1,00.html](http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394_5519005_6366453_4637939_0_-1,00.html) (acceso 24 enero 2014).
- JIANG, N., LIPING, W. y SHARMA, K. (2013) "Trends, Patters and Determinants of Foreign Direct Investment in China" *Global Business Review*, Vol. 14, n. 2, pp. 201–210.
- KATHURIA, R., JOSHI, M. P. y DELLANDE, S. (2008) "International growth strategies of service and manufacturing firms: The case of ban-

- king and chemical industries” *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 28, n. 10, pp. 968–990.
- KYLÄHEIKO, K., JANTUNEN, A., PUUMALAINEN, K., SAARENKETO, S. y TUPPURA, A. (2011) “Innovation and internationalization as growth strategies: The role of technological capabilities and appropriability” *International Business Review*, Vol. 20, n. 5, pp. 508–520.
- LAU, C. M. y BRUTON, G. D. (2008) “FDI in China: What we know and what we need to study next” *Academy of Management Perspectives*, Vol. 22, n. 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., Vol. 63, n. 5, pp. 479–485.
- LÓPEZ DUARTE, C. y 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*, Vol. 46, n. 1, pp. 39–58.
- LU, J. W. y BEAMISH, P. W. (2001) “The internationalization and performance of SMEs” *Strategic Management Journal*, Vol. 22, n. 6-7, pp. 565–586.
- LUND, D. W. y DEGEN, R. J. (2010) “Selecting Candidates and Managing Expatriate Assignments in China” *Global Business and Organizational Excellence*, December, pp. 60–72.
- LUO, Y. (1998) “Joint Venture Success in China: How Should We Select a Good” *Journal of World Business*, Vol. 33, n. 2, pp. 145–166.
- MAKINO, S. y DELIOS, A. (1996) “Local Knowledge Transfer and Performance: Implications for Alliance Formation in Asia” *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, n. 5, pp. 905–927.
- MARTÍN RODRÍGUEZ, L. (2010) *Año 2010 : Relaciones Económicas España-China Oficina Económica y Comercial de España en Pekín*, disponible en: <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=4340101&pais=CN> (acceso 24 enero 2014).
- MOYANO VÁZQUEZ, G. (2009) “Presencia empresarial española en china” *Boletín Económico del ICE*, 2972, pp. 119–129.
- NAIR, A. S. y STAFFORD, E. R. (1998) “Strategic alliances in China: Negotiating the barriers” *Long Range Planning*, Vol. 31, n. 1, pp. 139–146.
- NIELSEN, B. B. y 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., Vol. 46, n. 2, pp. 185–193.
- OFICINA ECONÓMICA COMERCIAL ESPAÑA EN PEKÍN. (2010) *China: perspectivas y oportunidades*, disponible en: <http://www.icex.es/icex/>

- cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4335794 (acceso 24 enero 2014).
- PEDERSEN, T. y PEDERSEN, B. (2004) “Learning about foreign markets: Are entrant firms exposed to a ‘shock effect’?” *Journal of International Marketing*, Vol. 12, n. 1, pp. 103–123.
- PORTER, A. L., NEWMAN, N. C., ROESSNER, J. D., JOHNSON, D. M. y JIN, X.-Y. (2009) “International high tech competitiveness: does China rank number 1?” *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 21, n. 2, pp. 173–193.
- REUBER, A. R. y FISCHER, E. (1997) “The Influence of the Management Team’s International Experience on the Internationalization Behaviors of SMES” *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, pp. 807–825.
- REYNOLDS, P. D. (1997) “New and Small Firms in Expanding Markets” *Small Business Economics*, Vol. 9, pp. 79–84.
- SLANGEN, A. H. y 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*, Vol. 18, n. 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)*, Vol. 12, n. 2, pp. 64–73.
- WANG, H. y GUO, K. (2011) “An Empirical Study on Factors Influencing Foreign Direct Investment to China” *Service Systems and Service Management (ICSSSM)*.
- ZASHEV, P. y EHRSTEDT, S. (2010) “The First Mover in New Emerging Markets: Balancing Risks versus Opportunities in the Case of Belarus” *Journal of East-West Business*, Vol. 16, n. 3, pp. 201–230.