

EXPERIENCIAS DE INVERSIÓN ESPAÑOLA EN ASIA

Jacinto Soler Matutes

documentos



nº 6

ISSN: 1696-9987 diciembre 2003

EXPERIENCIAS DE INVERSIÓN ESPAÑOLA EN ASIA

Jacinto Soler Matutes



documentos



Serie: Asia

Experiencias de inversión española en Asia

© Jacinto Soler Matutes

© Fundació CIDOB, de esta edición

Edita: CIDOB edicions

Elisabets, 12

08001 Barcelona

Tel. 93 302 64 95

Fax. 93 302 21 18

E-mail: publicaciones@cidob.org

URL:<http://www.cidob.org>

Depósito legal: B-46802-2001

ISSN: 1696-9987

EXPERIENCIAS DE INVERSIÓN ESPAÑOLA EN ASIA

Jacinto Soler Matutes*

octubre de 2002

*Doctor en Economía

Sumario

1. Introducción	7
2. Marco teórico	8
Elección de los mercados: teoría general de la inversión directa	9
Elección del modo de entrada: “ventajas de propiedad” y de “internalización”	15
Elección del tipo de filial: las <i>joint-ventures</i>	20
Gestión de la filial	25
<i>Producción, distribución y marketing</i>	25
<i>Recursos humanos</i>	28
<i>Recursos financieros y apoyo institucional</i>	30
3. Experiencias empresariales	32
Nutrexpa	34
Chupa Cups	36
Panrico	39
4. Tendencias observadas	43
Elección de los mercados	43
Elección del modo de entrada	46
Elección del tipo de filial	49
Producción, distribución y marketing	51
Recursos humanos	56
Recursos financieros y apoyo institucional	59
5. Conclusiones y perspectivas	61
6. Referencias Bibliográficas	68

1. Introducción

En el transcurso de los últimos años se ha venido destacando, desde distintos ámbitos de la Administración e instituciones varias, la escasa presencia empresarial española en el continente asiático. Esta limitada presencia empresarial contrasta con el dinamismo económico mostrado por esta zona del planeta, lo cual ha generado una evidente preocupación por la posible pérdida de oportunidades comerciales y de inversión, que no sólo limiten nuestra presencia internacional sino que puedan llegar incluso a hipotecar la futura competitividad de nuestras empresas en un mercado global.

La tardía incorporación de España y de sus empresas a los mercados internacionales —que prácticamente se inicia con el ingreso en la CEE en 1986— constituye, sin duda, una de las primeras razones de tan limitada presencia exterior. Sin embargo, la destacada implantación de algunas empresas en América Latina y la fuerte penetración exportadora en Europa constituyen fenómenos suficientemente importantes para interrogarse acerca de los elementos que dificultan la internacionalización de la empresa española en el entorno asiático. En este campo la investigación en nuestro país ha sido más bien limitada, cuando, en cambio, han proliferado los estudios sobre los éxitos cosechados en América Latina¹.

El objetivo de este trabajo es aproximarse al análisis de la presencia empresarial española en Asia, a través del estudio de tres casos reales, representativos de inversión directa española en aquel continente. Las tres empresas seleccionadas cuentan con filiales productivas en Asia, aunque desarrollan su actividad de forma mayoritaria (o exclusiva) en uno de los países con mayor proyección del continente: la República Popular China. Por ello, y aunque también se incluyen referencias a la India, el estudio se centra esencialmente en aquel país. Asimismo, los tres ejemplos corres-

1. Entre los más recientes, por ejemplo, figura el de Giráldez (2003).

ponden a un mismo sector industrial, el de la alimentación, cuya relevancia para el caso español se expone en el capítulo 3 del estudio.

Finalmente, el método de análisis empleado se encuentra a caballo entre la economía aplicada y la metodología propia del caso, empleada mayoritariamente en las escuelas de negocios. Por ello, más allá de contrastar algunas teorías sobre inversión directa, se tratará también de identificar los obstáculos específicos de índole empresarial que han afrontado los empresarios, desgranando sus distintos aspectos de gestión empresarial. En último extremo, no obstante, se intentará extraer conclusiones válidas para el conjunto de los casos analizados y, a la vez, proponer medidas que pudieran solventar los problemas identificados. A partir del análisis particular de empresa, se obtendrán, por tanto, planteamientos generales que permitan mejorar e intensificar la presencia empresarial española en Asia.

El presente estudio no habría sido posible sin la valiosa aportación de las siguientes personas, a quienes el autor desea expresar su más sincero agradecimiento: Joan M. Ribas, de Nutrexpa, Miguel Otero y Martí Giralt, de Chupa Chups, Federico Caruncho, de Panrico, y Joan Cornet, de la Cámara de Comercio Española en Pekín.

2. Marco teórico

El marco teórico de este estudio se centra esencialmente en las teorías relativas a la inversión directa en el exterior y a la organización de empresas. En líneas generales, los aspectos teóricos que hay que analizar –y contrastar posteriormente–, se resumen en cuatro cuestiones fundamentales:

- ¿Cómo eligen las empresas los mercados asiáticos en cuestión?
- ¿Por qué eligen materializar inversiones directas en ellos frente a otras alternativas, como la exportación?
- ¿Qué tipos de filiales constituyen en Asia? ¿Emplean socios locales?
- ¿Cómo se organizan las filiales asiáticas de estas empresas?

La primera de las cuestiones halla respuesta en las teorías de la inversión directa en el exterior, que utilizan esencialmente criterios macroeconómicos para conocer los atractivos de unos mercados frente a otros. Un campo específico de investigación en el ámbito de la teoría de la inversión directa trata concretamente de las distintas alternativas de acceso al mercado, una vez sus atractivos han sido demostrados. Así, estos trabajos ofrecen una explicación a la segunda cuestión, identificando los motivos que llevan a la inversión productiva frente a otras alternativas de acceso al mercado (exportación, licencia, franquicia, inversión comercial). En la misma línea, estudios más recientes en el ámbito microeconómico de la asimetría informativa contribuyen también a dar explicación a la tercera de las cuestiones.

Finalmente, la cuarta cuestión se adentra ya en el campo de la empresa y resulta, por tanto, más difícil encontrar estudios contrastados que actúen como sólida base teórica. En este caso, buena parte de los análisis empleados parten de casos de estudio prácticos del ámbito de las escuelas de negocios. La complejidad del mundo empresarial hace difícil extraer conclusiones exactas acerca de cómo una empresa debe organizar sus filiales exteriores, y más concretamente en Asia. Son muchas las posibles relaciones de la filial con el mercado en cuestión —en ámbitos como la producción, la distribución o el marketing—, así como las formas en que se estructuran áreas de gestión básicas como los recursos humanos y las finanzas. Por ello, el punto de partida será un conjunto de estudios prácticos sobre empresas con filiales en Asia, de los que se tratará de extraer patrones y tendencias comunes de gestión.

Elección de los mercados: teoría general de la inversión directa

La teoría de la inversión directa en el exterior surge ya en la década de los cincuenta, con la constatación de los primeros flujos internacionales de capital. Estas primeras observaciones correspondían a inversiones de los EEUU en Europa, destinadas a la instalación de

plantas de producción (Dunning 1972: 64-67). En estos primeros años, las teorías desarrolladas aparecían impregnadas de los postulados de la teoría clásica del comercio internacional, estructurada en torno al modelo de Heckscher-Ohlin. Es preciso tener conocimiento de este modelo a fin de comprender los determinantes de la inversión en estos primeros años de desarrollo teórico. A estos determinantes se añadieron luego condicionantes relativos al tamaño del mercado.

El modelo de comercio internacional de Heckscher-Ohlin es heredero de la teoría “ricardiana” de especialización y división internacional del trabajo. En dicho modelo, dos países con distinta dotación de factores (los dos factores clásicos: capital y trabajo), siendo dichos factores inmóviles, especializan su producción en aquellos bienes en que poseen una ventaja comparativa. Esta ventaja se define en el menor coste de oportunidad de fabricar estos bienes, como consecuencia de su mayor dotación en los factores necesarios para su producción. En este marco, y bajo el supuesto de libre comercio, cada país se especializará en unos bienes concretos e importará el resto del exterior. De este modo surge el comercio internacional de tipo interindustrial entre países con distinta dotación de factores. En este modelo no hay lugar para las transferencias de capital, pues todas las transacciones entre países son de tipo comercial. Éste es el modelo que explicaría los intercambios entre países desarrollados y países en desarrollo, contando los primeros con capital y tecnología como ventajas comparativas y los segundos con mano de obra barata.

La anulación de estos supuestos planteados por Heckscher y Ohlin, por otro lado irreales, conlleva de hecho la aparición de la inversión directa. La movilidad de un factor (el capital) y la aparición de barreras al comercio de productos (aranceles, cuotas, pero también costes de transporte) conducen a una situación subóptima, en que los países no se especializan íntegramente en la producción de ciertos bienes. En este marco, no se pueden explotar las ventajas comparativas a través del comercio y surgen así movimientos de capital para fabricar in situ

en los países que cuentan con ventaja comparativa en la producción de ciertos bienes. Así, la inversión directa se interpreta como sustituto del comercio internacional y viene determinada exclusivamente por las características económicas de los países (Dunning 1981: 22)².

En las últimas décadas, diversos estudios empíricos han ratificado la importancia de las diferencias en la dotación de factores como determinante de los flujos de inversión. Tal es el caso de Kojima (1978), quien demostró mediante datos de inversión de Japón y Suecia cómo estos países, a través de la inversión productiva en el extranjero, trataban de compensar su pérdida de ventaja comparativa. Así, su inversión se concentraba en países ricos en recursos naturales y mano de obra, factores deficitarios tanto en Japón como en Suecia. Nakamura y Oyama (1998) extraen las mismas conclusiones sobre la inversión japonesa en el Sureste asiático de los años ochenta y noventa, aunque con un especial énfasis en el papel del tipo de cambio real entre países como determinante del coste relativo de los factores productivos. Sin embargo, ya desde los primeros modelos se vislumbra también un destacado papel de factores institucionales como es el caso, por ejemplo, de las barreras al comercio, que rompen con el supuesto de libre comercio de Heckscher-Ohlin. Estos factores serán analizados en la próxima sección.

En todos los estudios empíricos, el PIB del país de destino constituye –junto con el tipo de cambio (como indicador del coste relativo de los factores)– un factor determinante de los flujos de inversión directa. El PIB no deja de ser un sinónimo de demanda, especialmente empleado al analizar el comercio internacional. Siguiendo el planteamiento de H-O, el PIB de destino influirá del mismo modo en la inversión que en el comer-

2. Teóricos contemporáneos de la economía internacional como Helpman y Krugman (1985) siguen reconociendo, de acuerdo con los principios de Heckscher-Ohlin (H-O), que los movimientos de capital son generados por "diferencias en la dotación de factores que no pueden ser aprovechadas por la vía del comercio internacional".

cio, al ser la primera sustituta del segundo. El valor del PIB es sinónimo del mercado potencial de venta, y en los nuevos modelos de comercio e inversión se relaciona con economías de escala en la producción de ciertos bienes. Tras los avances en la nueva teoría del comercio internacional, que incorporó competencia imperfecta y economías de escala³, los nuevos desarrollos en el ámbito de la inversión permiten también modelar este tipo de comportamientos. La incorporación de las economías de escala otorga una mayor justificación a las inversiones productivas en países de gran tamaño. De hecho, autores pioneros como Horst (1972) demostraron ya cómo las economías de escala impulsaban a países pequeños como Suiza y Benelux a fabricar en el extranjero, a la vez que incentivaban la implantación en EEUU frente a Canadá⁴. Más recientemente, avances teóricos como Markusen (1997) y Markusen et al. (1996) otorgan también un papel destacado al nivel de desarrollo del país.

Tanto Markusen (1997) como Markusen et al. (1996) desarrollan un modelo teórico que está siendo ampliamente usado en los trabajos más recientes y que ha venido a conocerse como *knowledge-capital model*. El modelo parte de dos supuestos esenciales. Por un lado, se considera la necesidad de contar con personal cualificado para dirigir los centros productivos, así como con infraestructuras de comunicación y un mínimo tejido industrial. Por otro lado, se analiza la dicotomía que plantean las economías de escala y los costes de transporte. El primer aspecto trae consigo un menor interés por mercados muy poco desarrollados, donde resulta difícil o costoso hallar personal que dirija los centros productivos desde un punto de vista técnico y directivo⁵. Al mismo tiempo, estos países carecen de las modernas infraestructuras de comunicación y transporte o del necesario tejido industrial que exigen las actuales técnicas de producción y gestión. Además, las economías de escala y los cos-

3. Ver Helpman y Krugman (1985).

4. Ver el resumen en Caves (1990; 36-45).

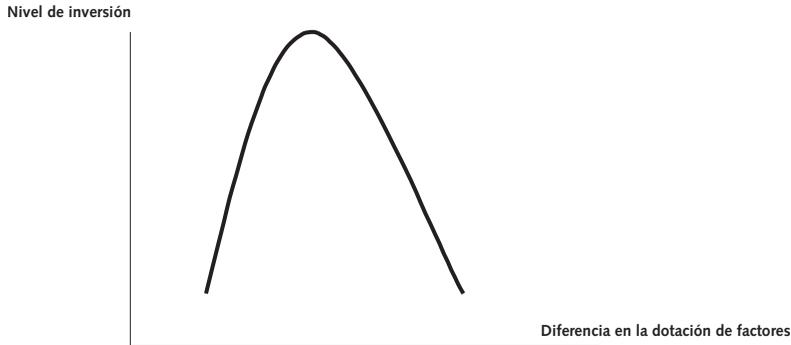
5. Ello, lógicamente, puede suplirse con expatriados, aunque también a un alto coste.

tes de transporte aconsejan maximizar la producción vendida en el propio país de producción, evitando costosos envíos o mayores costes de producción unitaria (Markusen et al. 1996: 3). Este último condicionante lleva a preferir grandes mercados donde existan mayores posibilidades de venta en el mercado local. En conjunto, ambos factores implican una tendencia natural hacia mercados grandes y con un cierto nivel de desarrollo.

Estos autores consideran así que la diferencia en la dotación de factores no justifica por sí sola la inversión directa —como se desprende del modelo H-O—, ya que países muy poco desarrollados, por ejemplo, apenas atraen inversiones, pues carecen de un mínimo personal cualificado y de las infraestructuras de producción, comunicación y transporte necesarias (Markusen et al. 1996: 4). De este modo, la relación entre niveles de inversión y diferencias en la dotación de factores entre los países origen y destino de la inversión se puede ilustrar como una parábola invertida, tal como muestra la figura 1. En ella se observa que el nivel de inversión es bajo tanto para muy grandes como muy pequeñas diferencias en la dotación de factores. Estas predicciones teóricas coinciden, por ejemplo, con los bajos niveles de inversión en África y con el gran interés por China como gran mercado con un cierto nivel de desarrollo. Asimismo, en el origen del eje horizontal de la figura 1 —cuando los países son muy similares en dotación de factores—, la inversión viene ya motivada sólo por el tamaño del mercado, e incluso por comportamientos oligopolísticos. Sería éste el caso de la inversión entre países desarrollados. Este efecto combinado de la diferencia en la dotación de factores (o nivel de desarrollo) y del tamaño del mercado ha sido probado empíricamente por autores como Carr et al. (2001) y Markusen y Maskus (2001) a través de estudios econométricos⁶.

6. Estos autores confirman empíricamente un mayor impacto de la dotación de factores y del tamaño del mercado combinados que cuando actúan por separado, lo que demuestra la importancia de ambos factores económicos.

Figura 1. Relación teórica entre diferencias en la dotación de factores y niveles de inversión



Fuente: Markusen et al. (1996)

Además de los estudios empíricos de tipo agregado, diversos sondeos de opinión demuestran el papel fundamental que siguen jugando los factores económicos en las decisiones de inversión. Tanto la Conferencia de Naciones Unidas para el Comercio (UNCTAD, 2001) como la consultora privada AT Kearney (2001) elaboran anualmente informes sobre la evolución y las tendencias de la inversión directa en el mundo, en los que se analizan sus determinantes. En ellos destaca el menor atractivo de los países que ofrecen exclusivamente mano de obra barata y poco cualificada. Cada vez se valora más un mínimo de cualificación, así como una alta productividad, además de buenas infraestructuras. Asimismo, el tamaño de los mercados en términos de PIB sigue siendo un factor importante, pero no suficiente en muchos casos. Las multinacionales valoran el acceso al mercado mundial, es decir, el grado de integración entre el país destino de la inversión y el resto del mundo, así como la pertenencia a esquemas regionales de integración comercial que permitan

incrementar el mercado potencial. Estos factores explican la inversión generalizada en zonas francas y de proceso para la exportación, así como el caso concreto de la inversión en México desde el comienzo del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Esta cuestión, no obstante, será tratada en la próxima sección.

Elección del modo de entrada: “ventajas de propiedad” y de “internalización”

Los determinantes del modo de entrada en un mercado relacionan los atractivos de éste (aspectos económicos) con las características propias de la empresa y del producto, así como con aspectos institucionales. La célebre “teoría ecléctica” de la inversión directa elaborada por Dunning (1981) citaba la combinación de tres elementos como determinantes de la inversión en el exterior:

- El mercado de destino debe poseer unas “ventajas de localización” que lo hagan atractivo para la empresa, esencialmente ventajas de carácter económico como las analizadas en el punto anterior (factores de producción, tamaño del mercado).

- La empresa debe poseer unas “ventajas de propiedad”, es decir, una superioridad de sus productos respecto a los de los competidores de otros países. Esta superioridad se manifiesta en la posesión de intangibles (tecnología, diseño, capacidad de organización, marketing, etc.).

- A la empresa le debe resultar más beneficioso explotar estas “ventajas de propiedad” dentro de su propia organización, es decir, internalizarlas en lugar de explotarlas a través del mercado (por la vía de la exportación o la cesión de tecnología). Éstas son las “ventajas de la internalización”.

La “superioridad” del producto puede deberse a una mejor tecnología, a mejores formas de organizar la producción, a una mayor capacidad para diferenciar el producto (diseño, por ejemplo) o a una mejor gestión global de la empresa, que permite vender a precios inferiores a los de la competencia u ofrecer un mejor servicio (Dunning 1981: 23). Incluso el tamaño de la empresa puede interpretarse como una “ventaja de pro-

riedad”, en tanto que permite movilizar mayores recursos o explotar economías de escala. Dunning (1981: 86-91) identifica también una serie de “ventajas de propiedad” que las empresas deben en gran parte a los factores económicos de su país de origen. Así, los bajos costes de fabricación son fruto de la dotación de factores del país y pueden representar una primera ventaja respecto a la competencia. El tamaño del mercado de origen puede ser también una fuente de economías de escala que permita liberar recursos y aventajar a la competencia⁷. También la intervención estatal puede facilitar la creación de dichas ventajas, a través, por ejemplo, de incentivos a la investigación y a la asimilación de nuevas tecnologías (Dunning 1981: 89).

Las características de las “ventajas de propiedad” o de los productos y servicios ofrecidos *per se* pueden resultar determinantes para la elección de la inversión directa como modalidad de acceso al mercado. Así, por ejemplo, buena parte de los servicios –como bienes no exportables– sólo pueden comercializarse en otros mercados a través de la inversión directa. Además de las características intrínsecas al producto, factores como los costes de transporte y los procesos de fabricación ejercen una importante influencia sobre las decisiones de inversión. Ya en los años sesenta se reconocía que los elevados costes de transporte obligaban a la empresa Otis a fabricar sus ascensores in situ, cerca de sus grandes mercados de destino (Phelps 1963: 4). Del mismo modo, fabricantes de maquinaria pesada como los alemanes Siemens o Thyssen han visto proliferar sus fábricas por todo el mundo, a fin de rebajar costes de transporte y acortar plazos de entrega. En el mundo de la automoción, se reconoce también que, por razón de economías de escala, sólo en grandes mercados –con volúmenes de venta superiores a 200.000 unidades/año– resulta conveniente montar auténti-

7. Este argumento fue usado ampliamente para mostrar las ventajas del mercado único europeo, pues permitirá a las empresas europeas afrontar mejor a sus competidoras americanas, acostumbradas a operar en un enorme mercado.

cas plantas de fabricación integral de automóviles (COPCA 1996: 167). Sin embargo, en muchos otros países se instalan plantas de ensamblaje para hacer frente a los costes del transporte de automóviles enteros (además de los aranceles). Los proveedores de componentes se han visto también obligados a invertir en multitud de países, siguiendo a los “grandes” de la automoción. Los costes de transporte y, sobre todo, los plazos de entrega en la era del *just in time* han resultado en estos casos decisivos para tomar la determinación de invertir (Canals 1994: 89).

En otros supuestos, son las mismas “ventajas de internalización” las que aconsejan explotar las ventajas de la empresa dentro de su propia organización. Este enfoque, basado en la teoría de los costes de transacción –heredera de Coase (1937) y desarrollada por Rugman (1980) y Dunning (1981) en el ámbito de la inversión directa–, parte de las imperfecciones del mercado para deducir la necesaria apertura de filiales en el exterior. Entre dichas imperfecciones figuran los problemas de coordinación entre comprador y vendedor (con el riesgo de comportamientos oportunistas)⁸ y la celebración de transacciones frecuentes⁹, así como los obstáculos al comercio (aranceles y medidas proteccionistas).

8. La amenaza de comportamientos oportunistas de una de las partes en una transacción favorece su integración en una misma empresa. Este fenómeno acostumbra a producirse en sectores caracterizados por altos costes hundidos y economías de escala. En estos casos, la incertidumbre sobre el comportamiento del comprador/vendedor puede llevar a niveles de inversión por debajo del óptimo. Un ejemplo lo constituyen las inversiones de los fabricantes de aluminio en los países productores de bauxita (materia prima del aluminio), para garantizar que las minas sean operadas de forma eficiente y se les garantice un precio de suministro ventajoso (Caves 1990: 88). Estos fabricantes prefieren invertir, controlando así a sus proveedores, en lugar de comprarlos a través de transacciones puntuales de importación.
9. La repetición de transacciones entre dos agentes puede llevar a reemplazar estos intercambios puntuales en el mercado por la jerarquía de la empresa. De este modo, se rebajan costes de transacción importantes, como los derivados de la toma de contacto, el proceso de negociación o el cumplimiento de los acuerdos.

La intervención del Estado puede de hecho influir de forma determinante en la inversión extranjera, afectando a la decisión entre ésta y otras modalidades de acceso al mercado, como la exportación o la licencia de tecnología. Algunas de las acciones más estudiadas en la literatura clásica son la política comercial y el sistema fiscal, pero también la incertidumbre política. El estudio de Wheeler y Mody (1992) demuestra, por ejemplo, que cuanto más alto es el arancel, menor es el incentivo para exportar y mayor el interés por invertir. Sin embargo, otros estudios más recientes, como Gastanaga et al. (1998), muestran una influencia negativa de los aranceles sobre la inversión. Es decir, los inversores valoran hoy día la integración comercial del país con el resto del mundo, la posibilidad de importar a bajos costes y de reexportar a otros países sin grandes barreras de acceso. Por su parte, los incentivos fiscales pueden favorecer la inversión –en la medida en que rebajan su coste–, mientras que el “riesgo país” y la incertidumbre política representan un freno a la inversión, puesto que introducen mayor riesgo en el proyecto. En este sentido, no obstante, Rivoli y Salorio (1996) demuestran que empresas pequeñas y medianas –pese a su menor tamaño– pueden a veces optar por invertir en países con mayor riesgo, mientras que las grandes multinacionales se pueden permitir esperar porque cuentan con mayores recursos y “ventajas de propiedad” más sólidas (patentes, marcas globales, etc.) Esta idea ha sido también demostrada en el ámbito asiático por Frost (1999) y será objeto de confirmación en nuestro estudio del capítulo 4.

Asimismo, ciertos conocimientos, esenciales para el éxito de la empresa en el extranjero, no son patentables o codificables, sin existir más alternativa que transferirlos a través de la organización empresarial. Hennart (1988) ofrece una interesante visión en esta línea de las empresas mixtas, al considerarlas una herramienta de transferencia de conocimientos no codificables, como son las formas de organización empresarial o ciertos métodos de trabajo. Beamish y Safarian (1999: 6) argumentan, por ejemplo, que las empresas canadienses deben optar por la inversión directa como principal forma de acceso a los mercados asiáticos debido a que sus “ventajas de pro-

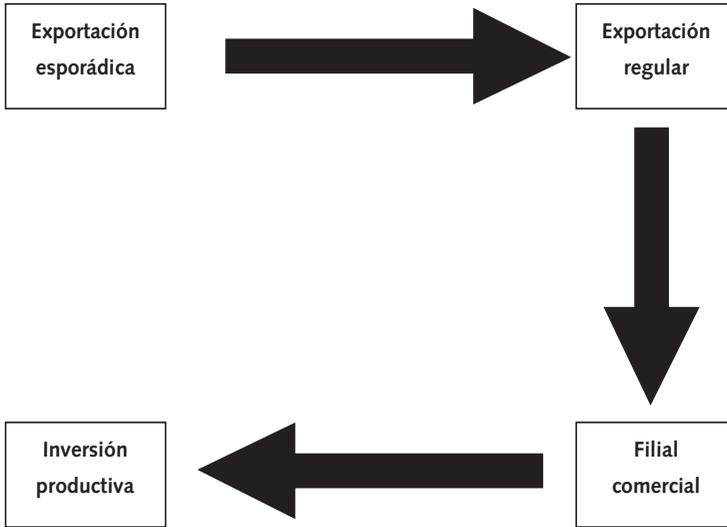
propiedad” se basan muy frecuentemente en conocimientos de marketing difícilmente transferibles. Esta observación encuentra ciertos paralelismos con el caso español analizado en el estudio empírico de Molero (1998).

Por otro lado, la licencia de productos tampoco resulta adecuada en países con escasa protección de la propiedad intelectual o industrial, lo que favorece la inversión directa para capturar íntegramente los beneficios de la innovación (Dunning 1981: 30). El nivel de complejidad del producto, ya sea en sus exigencias tecnológicas o de marketing, juega también a favor de la inversión directa, tal como han mostrado numerosos estudios empíricos, resumidos por Caves (1990). Estudios más recientes, como el de Markusen (2001: 10), confirman que una mayor protección intelectual reduce el riesgo de imitación y favorece la exportación y la licencia de tecnología frente a la inversión. La ausencia de protección de patentes, diseños y marcas, en cambio, aconseja la instalación en los mercados de venta, con objeto de ejercer un mayor control sobre posibles imitadores, además de permitir competir en las mismas condiciones de fabricación.

Finalmente, es preciso comentar brevemente el “enfoque gradualista” del proceso de internacionalización, que combina los distintos modos de entrada. Según esta teoría desarrollada por Johanson y Vahlne (1977) a partir de sus observaciones en compañías suecas, las empresas se lanzan hacia nuevos mercados en el exterior a través un proceso gradual de “conocimiento” de dichos mercados, que va acompañado de un mayor sacrificio de recursos. De este modo, la exportación constituye un primer paso de conocimiento y entrada en el mercado objetivo, que viene seguido de la constitución de filiales comerciales y, posteriormente, productivas¹⁰. Este enfoque clásico será objeto de contraste en el capítulo 4 del estudio.

10. Esta aproximación gradualista determina la estrategia de apoyo público a la internacionalización. El Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), por ejemplo, cuenta con tres instrumentos consecutivos de apoyo a la internacionalización, según los grados sucesivos de implicación internacional de la empresa: el “PIPE” para el comienzo de la exportación regular, la “línea de implantación” para el establecimiento de filiales comerciales y las ayudas de COFIDES a la inversión productiva.

Figura 2. Fases de internacionalización según su mayor grado de implicación en el mercado de destino



Fuente: Johanson y Vahlne (1977)

Elección del tipo de filial: las *joint-ventures*

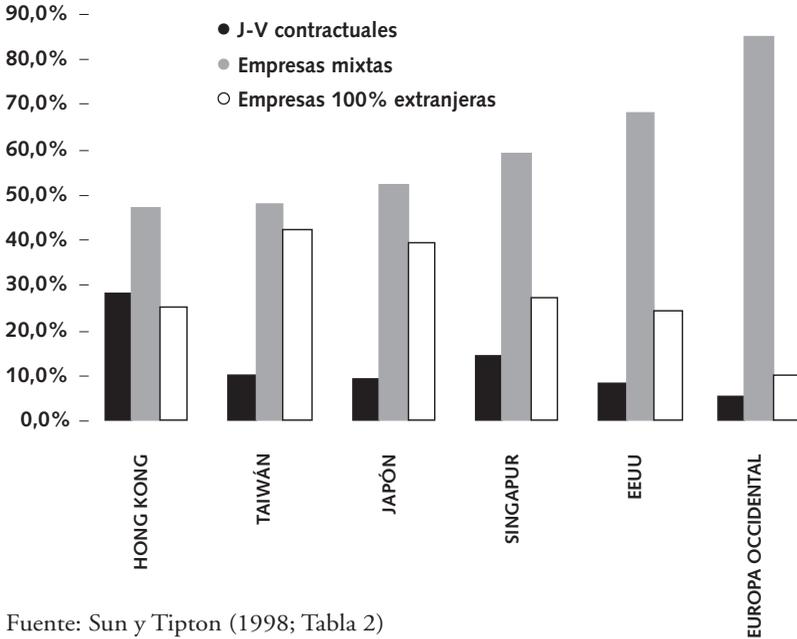
Mientras las características de la empresa y sus “ventajas de propiedad”, los costes de transporte, las barreras comerciales y la protección de la propiedad intelectual determinan la elección de la inversión directa frente a otras alternativas de acceso al mercado, otra cuestión estrechamente relacionada la constituye la forma que debe adoptar la filial. En concreto, se trata de analizar los supuestos en los que una empresa opta por constituir una filial de su propiedad al 100%, o bien de propiedad compartida con un socio local.

Además de la elección del mercado en función de criterios económicos y del modo de entrada a partir de cuestiones institucionales y de coste (como hemos visto en los puntos anteriores), se trata aquí de estudiar las relaciones entre individuos o agentes. La proliferación en los años ochenta y noventa de fórmulas como las empresas mixtas (*joint-ventures*), las alianzas estratégicas y las fusiones y adquisiciones (M&As) han llevado a los académicos a ofrecer respuestas a estas opciones, frente a la dicotomía única de años atrás entre exportación e inversión, o bien licencia de tecnología e inversión. Nuestro recorrido teórico comienza con los postulados relativos al impacto de la cultura en el acceso al mercado.

Ya desde los años setenta existían diversos estudios que mostraban que las diferencias culturales entre países dificultaban la asunción de riesgos por parte de las empresas. Estas diferencias se manifiestan en el desconocimiento tanto del país (prácticas comerciales, relaciones laborales, fiscalidad, medios de pago, etc.) como del mercado específico (competencia, precios, etc.). Autores como Kogut y Singh (1988) y Mutinelli y Piscitello (1998), a partir de estudios empíricos, demuestran que una mayor diferencia cultural entre el país de origen de la empresa y el de destino de la inversión favorece la creación de *joint-ventures* frente a las filiales íntegramente en propiedad.

Sun y Tipton (1998) demostraron los postulados anteriores sobre una muestra de *joint-ventures* en China. El estudio, además del nivel tecnológico, desvela la relevancia de la proximidad cultural como un factor decisivo, atenuante de la asimetría informativa, y favorable a las empresas en propiedad íntegra frente a las *joint-ventures*. Así, los inversores europeos, desconociendo las características del mercado chino (idioma, prácticas comerciales, contactos, etc.) debían recurrir en mayor medida a los conocimientos aportados por los socios locales a través de *joint-ventures*, tal como muestra el gráfico siguiente.

Gráfico 1. Porcentaje de la inversión realizada en China a través de las distintas modalidades según el país inversor (1987-1992)



Fuente: Sun y Tipton (1998; Tabla 2)

Estudios más recientes adoptan una perspectiva temporal del asunto, al analizar la interacción entre el socio local y el socio extranjero, siendo el primero un distribuidor, un comprador de tecnología o participe en una empresa mixta (ampliando, por tanto, el campo de análisis). El estudio de los incentivos que mueven a cada uno de ellos y los cambios que pueden acontecer en el futuro permite extraer interesantes conclusiones, otorgando un papel fundamental al aprendizaje y la recopilación de información, pues éste es el factor que determina la evolución intertemporal de las relaciones comerciales o de inversión.

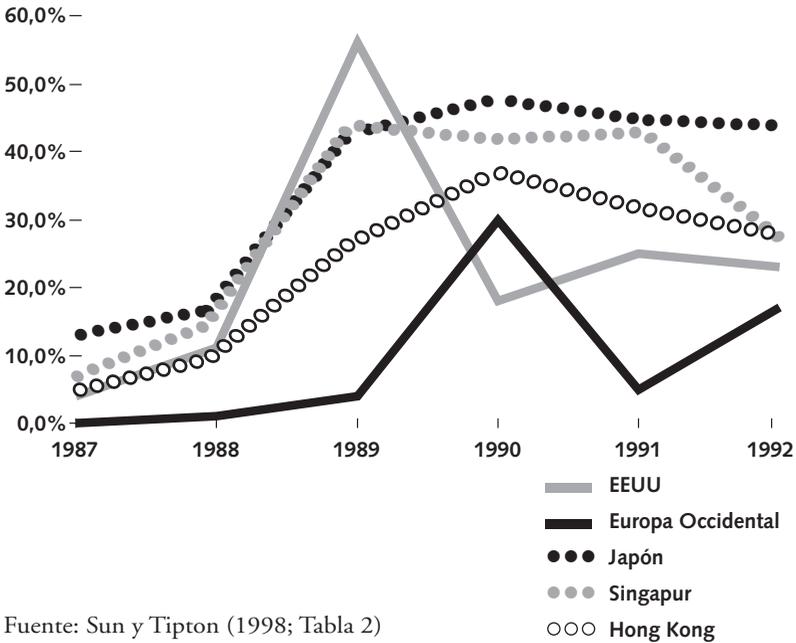
Kogut (1988) indica que la empresa mixta constituye un mecanismo de “aprendizaje organizativo”¹¹, que surge para combinar conocimientos en un marco de actuación cuyos beneficios futuros son a priori desconocidos. La cooperación se entabla entre copropietarios, que se repartirán unas ganancias futuras inciertas: por un lado tenemos al propietario de tecnología o conocimientos de producto (socio extranjero) y, por otro, al titular del conocimiento sobre el mercado (socio local). Así, en el momento en que este intercambio no resulte ventajoso para alguna de las partes, el acuerdo estará también sometido a inestabilidad. Los socios locales pueden de hecho aprender la tecnología y conocimientos extranjeros (Markusen 2001), o bien el socio extranjero puede acabar por conocer mejor el mercado y sus posibilidades de venta y no necesitar más al socio local (Horstmann y Markusen 1996). Cualquiera de estas opciones trae consigo el deseo de reorganizar o romper el acuerdo. Tao y Wang (1998) profundizan en este asunto, especialmente desde la perspectiva extranjera en China, y aconsejan optar por las empresas de titularidad íntegra (sin socio chino), o bien por acuerdos contractuales flexibles.

Esta tendencia hacia las filiales con propiedad al 100% se observa de hecho en China, a través de datos estadísticos recientes e incluso ya en el estudio pionero de Sun y Tipton (1998). Los años de experiencia en China y el recurso a otras fuentes de información internas –como contratar a gerentes chinos– permiten un progresivo incremento de las empresas 100% extranjeras incluso en el caso europeo. Así, el gráfico 2 refleja una clara tendencia alcista, incluso mayor que la de otros países, pese a pequeñas oscilaciones cíclicas, debidas al peso de grandes proyectos puntuales de inversión. Europa Occidental pasa de un 1% de sus inversiones a través de empresas exclusivamente extranjeras en 1988 a casi un 17% en 1992, en un crecimiento total de más del 1.000%. Por su parte, EEUU *sólo* duplica el peso de sus inversiones íntegramente en propiedad, de un 11% en 1988 a un

11. Del inglés *organizational learning* (Kogut 1988; 326).

23% en 1992. Finalmente, tanto Japón como Singapur reflejan crecimientos similares, el primero del 15% al 42% y el segundo del 13% al 25%. Cabe añadir que estadísticas más recientes demuestran el peso ya mayoritario de las empresas íntegramente extranjeras en el conjunto de la inversión extranjera en China¹².

Gráfico 2. Evolución de la inversión a través de empresas 100% extranjeras en China según los países inversores



12. Datos del Ministerio de Comercio Exterior e Inversión chino en www.moftec.gov.cn.

Gestión de la filial

Los distintos aspectos que abarca la gestión de una empresa, y en este caso de una filial en el exterior, son difíciles de tratar de un modo exhaustivo, tanto por la complejidad del tema como por la dificultad de extraer conclusiones válidas para todos los sectores, empresas y situaciones. No obstante, apuntaremos aquí una serie de aspectos concretos basados en la experiencia de algunas empresas en Asia, documentados a través de casos de estudio. Dichos casos han sido seleccionados también por tratarse de empresas del sector de bienes de consumo y alimentación, fácilmente comparables con las experiencias de empresas españolas analizadas en el capítulo 3.

Producción, distribución y marketing

Las decisiones relativas a la producción de la filial derivan también de los postulados de la inversión directa en el exterior. Tal como indicaban Markusen et al. (1996), las economías de escala, por un lado, y los costes de transporte y aranceles, por otro, llevan a perseguir objetivos contradictorios en la producción de las filiales. Mientras que la maximización del primer factor aconseja concentrar la producción en una única ubicación —léase la central—, la minimización del segundo favorece la proliferación de centros productivos. En el caso concreto de Asia, sin embargo, parece pesar más el segundo factor debido a los problemas vinculados a la distribución.

La mayoría de casos de filiales en Asia coincide en señalar la distribución como uno de los principales problemas de estos mercados. El caso de Nestlé en Filipinas preparado por R. Ivey (1997) señala tanto la fragmentación de la distribución —en cuanto a puntos de venta— como la inadecuada infraestructura de transporte, ambos como factores que hacen muy costosa la penetración en el mercado, concretamente en lo que a bienes de consumo se refiere. Pepsi y Coca Cola en China, por su parte, documentadas por R. Ivey (2000), contaban a finales de 1999 con 7 y 13 plantas embotelladoras, respectivamente, aunque esperaban

incrementar notablemente estas cifras para poder servir mejor al conjunto del mercado. Finalmente, HBS (1997) comenta los esfuerzos de un fabricante de galletas americano en China, destacando los tres aspectos clave de dicho mercado en cuanto a la distribución:

- Estructura caótica en constante transformación, debido a la transición desde un sistema centralizado y de propiedad estatal a otro liberalizado¹³.
- Infraestructura logística y de transporte deficitaria.
- Divergencias regionales en cuanto a gustos y patrones de consumo, debido a motivos climáticos e históricos.

En conjunto, los casos consultados apuntan hacia una necesidad de cercanía de los productos a los mercados finales en Asia, como resultado de los problemas de distribución. Esta proximidad se traduce en muchos casos en la obligada fabricación in situ, tal como describe HBS (1997: 5-6) al resumir someramente la experiencia de grandes multinacionales de alimentación en China (Danone, Nestlé, Unilever, Nabisco). La consecución de economías de escala en la fabricación (comentada anteriormente), pero también en la distribución, se ha logrado en algunos casos (no en todos) mediante la progresiva introducción de distintas líneas de productos en una misma planta o en una misma red de distribución. Tal fue el caso de Unilever en China (HBS, 1997) y de Nestlé en Filipinas (R. Ivey, 1997). En este último supuesto, la ampliación de la gama de productos se vio favorecida por la rebaja de los aranceles y la liberalización de las importaciones a finales de los años noventa. Esta estrategia no ha estado al alcance de las empresas establecidas en China, puesto que sólo era posible distribuir en este país los productos propios fabricados in situ, aunque ello deberá cambiar próximamente a raíz del reciente ingreso en la OMC.

13. Mientras que el sistema dual de producción (planificada y de mercado) se ensayó primero a finales de los años setenta en la agricultura china y, ya en los ochenta, en la industria, la apertura y liberalización de la distribución es mucho más reciente.

En cuanto a los aspectos relativos al marketing del producto y la marca, es preciso tener en cuenta las distintas alternativas de las empresas internacionales para crear marcas y productos “globales”. Aunque la proliferación de patrones de consumo similares por todo el mundo y las mayores posibilidades de comunicación facilitan la creación de marcas y productos globales (Levitt, 1983), las empresas pueden optar por distintas alternativas de penetración en los mercados, que no impliquen necesariamente la búsqueda del estándar global. Hankinson y Cowking (1996) indican que el sector de actividad o la propia estrategia de la empresa pueden aconsejar la adopción de alguna de las cuatro estrategias siguientes en cuanto a la marca y el producto:

- Marca y producto globales, auténticamente estandarizados en todos los países: es el caso de Coca Cola, pero también de bienes de lujo como Gucci.

- Concepto global del producto y la marca, pero con marketing adaptado a los mercados: éste sería el caso de Levi's cuando se dirige a segmentos de mercado distintos en Europa y EEUU.

- Concepto de producto y marketing adaptados dentro de una marca o imagen corporativa global: es el caso de Shell.

- Adaptación total de la marca y del producto a los mercados: Nestlé, pero también Unilever.

Tabla 1. Estrategias de internacionalización de marcas y productos

		Producto	
		<i>Estándar</i>	<i>Adaptado</i>
Marca	<i>Estándar</i>	Coca Cola	Shell
	<i>Adaptada</i>	Levi's	Nestlé

Fuente: Hankinson y Cowking (1996; Figura 1.2)

Las características propias del sector alimentario dificultan la estandarización de productos y marcas a nivel global –por diferencias culturales en la dieta–, excepto cuando se apela a segmentos de mercado muy concretos y armonizados, como es el caso de Coca Cola con la población joven (Hankinson y Cowking, 1996). En el caso concreto de Asia, se aprecian diferencias importantes entre los mercados. Así, mientras que Filipinas y la India –por razones idiomáticas e históricas– se encuentran muy abiertos a las marcas y productos occidentales –especialmente británicos y americanos–, siendo sencilla la estandarización (R. Ivey 1997: 7), el mercado chino es radicalmente opuesto en este ámbito. En cualquier caso, observamos también en los últimos tiempos una cierta tendencia hacia la estandarización de marcas entre las multinacionales, para explotar plenamente las economías de escala en la distribución y la comunicación¹⁴.

Recursos humanos

La gestión de los recursos humanos en las filiales asiáticas constituye uno de los temas más recurrentes de los estudios sobre internacionalización empresarial en Asia. Las diferencias culturales entre los países occidentales y la mayoría de los asiáticos se manifiestan no sólo en las dificultades de entendimiento mutuo, sino también en la compleja adaptación de los expatriados occidentales y los obstáculos a la implantación de mecanismos de gestión de los recursos humanos. Morrison (1999), por ejemplo, documenta los problemas culturales hallados por Black & Decker en el momento de aplicar un avanzado sistema de evaluación del rendimiento del personal en sus filiales asiáticas¹⁵.

14. La multinacional Unilever, por ejemplo, anunció en 1999 una profunda reorganización de su cartera de marcas, que debía llevar a la eliminación de 1.200 de sus 1.600 marcas distintas. El objetivo era dejar sólo las marcas líderes con carácter global, concretamente aquellas que lideraran su segmento en al menos 50 países de los 150 en los que opera la compañía (*Nueva Economía*, 17/10/1999).

15. Entre los retos que afrontaba el sistema figuraba el de obligar a los empleados a valorar a sus superiores, lo cual chocaba con la mentalidad en Japón, mientras que en la India hallaba más problemas la valoración de los compañeros de trabajo (Morrison 1999: 82-83).

La principal dicotomía afrontada en la gestión de los recursos humanos en Asia radica en la elección entre personal local y expatriado, así como en el reparto de las áreas funcionales entre ellos, o incluso entre el socio local y el extranjero (en el caso de las *joint-ventures*). En la primera cuestión, Morrison (1999: 89-92) resume las principales ventajas de uno y otro tipo de personal, añadiendo también la opción de los altos ejecutivos asiáticos contratados, en su mayoría procedentes de multinacionales y de centros de negocio internacionales (Hong Kong, Singapur, además de EEUU y Europa). Así, el personal local cuenta con la ventaja del idioma y la cultura pero adolece de falta de movilidad y permanencia en la empresa¹⁶. En cambio, los ejecutivos externos contratados aportan conocimientos del país y del mercado, pero su coste resulta muy alto, además de despertar celos y envidias entre el personal local. Finalmente, los expatriados son también muy costosos y carecen de conocimientos de la cultura, aunque sí que conocen el mercado y la empresa. En cualquier caso, R. Ivey (2000) documenta una tendencia a sustituir expatriados por personal local formado por los primeros.

Tabla 2. Características del personal contratado en filiales asiáticas

	Personal local	Ejecutivos locales procedentes del extranjero	Expatriados
Conocimiento de la industria	Medio	Medio-alto	Alto
Conocimiento de la empresa	Medio-bajo	Bajo	Alto
Conocimiento del país y cultura	Alto	Alto	Bajo

Fuente: Morrison (1999; Tabla 2)

16. En general, los empleados asiáticos difícilmente se desplazan a otros países, e incluso a otras ciudades dentro de un mismo país. Asimismo, su rotación es muy significativa, tanto por la legislación laboral como por la fuerte competencia que existe por el personal cualificado.

En cuanto al reparto de las áreas funcionales, algunos casos han demostrado la positiva implicación del socio local, incluso en la dirección general. HBS (1999), al relatar la experiencia de British Sugar en China, describe la progresiva implicación del director general de la empresa china en la *joint-venture*, quien se convierte en pieza clave para encontrar nuevas oportunidades de negocio. Sin embargo, el mismo estudio reconoce las limitaciones del socio chino en la gestión financiera de la empresa conjunta, hecho que obliga a contratar a un *controller* externo. Los problemas identificados por HBS (1999) apuntan hacia prácticas heredadas del antiguo sistema de economía planificada, como la tendencia a equilibrar los balances en lugar de buscar beneficios, así como la falta de hábito de trabajar con presupuestos, protocolos de actuación y previsiones. Precisamente por ello, y para garantizar la rentabilidad del proyecto conjunto, Abramson (1999) —en su exposición del caso de Richmond Engineering en China— considera esencial la contratación de un director general adjunto encargado de la gestión financiera y de la tesorería. Éste y otros muchos aspectos de la gestión del personal serán contrastados para el caso de las empresas españolas en el capítulo 4.

Recursos financieros y apoyo institucional

En un primer lugar, es preciso contrastar la forma en que se financia el establecimiento de la filial asiática, para entrar más tarde en la financiación de su actividad ordinaria. En el primer asunto, Froot y Stein (1991), en un estudio teórico sobre el tema, manifiestan que la actividad internacional de las empresas puede verse limitada cuando se financia vía deuda. Ello se debe a que los acreedores restringen el flujo de recursos por desconocimiento, falta de información o por el elevado coste de obtenerla de forma exhaustiva, lo que dificulta que la empresa lleve a cabo inversiones rentables en otros mercados. Ello otorga también una ventaja a las empresas que se financian por la vía de los recursos propios, especialmente a través de las bolsas de valores.

Pese a los postulados de Froot y Stein (1991), algunos de los casos analizados demuestran que las multinacionales financian sus filiales asiáticas muy a menudo con deuda, incluso con préstamos de bancos locales (caso de British Sugar comentado por HBS, 1999). Asimismo, y una vez la multinacional ha establecido varias filiales en Asia, su futura expansión está muchas veces supeditada a la autofinanciación por parte de la dirección general para Asia (HBS 1997: 11). Es decir, los beneficios de las filiales contribuyen a financiar nuevas aperturas en Asia, a través de la “subvención cruzada” en un primer momento, planificada desde una central financiera para Asia-Pacífico ubicada habitualmente en plazas financieras como Singapur o Hong Kong¹⁷. Ello, sin embargo, se combina con estrictas exigencias de resultados y autofinanciación a los nuevos proyectos, tal como documenta R. Ivey (2000: 6) para Pepsi y HBS (1997: 11) para una multinacional galletera.

En cuanto a la financiación de la actividad de las filiales, una vez constituidas, los casos analizados coinciden en señalar que no existe una grave problemática para la financiación vía fondo de maniobra. Puesto que las características del sector permiten cobrar en cortos plazos de tiempo, las filiales pueden autofinanciar su actividad ordinaria de esta forma. Pepsi en China, por ejemplo, cobra el 50% de las entregas a sus distribuidores al contado y el 50% restante en 45 días (R. Ivey 2000: 8).

Finalmente, Beamish y Safarian (1999), en su recorrido por distintos casos de empresas canadienses en Asia, ponen de manifiesto el escaso empleo que hacen dichas empresas de los instrumentos de apoyo de la Administración. Ello se extiende no sólo a mecanismos de información formales (de embajadas y otros) —que son sustituidos por sistemas informales (a través de contactos del sector y la propia empresa)—, sino también a líneas de financiación y otros. Los autores concluyen hablando de

17. Esta política es análoga a la empleada con Holanda en Europa. Permite usar sociedades *holding* para concentrar los beneficios de todas las filiales regionales y realizar una planificación financiera centralizada por grandes áreas geográficas.

la la necesidad de mejorar la interacción entre la Administración y el sector privado para adaptar la oferta de apoyo de la primera a las necesidades del segundo. Entre los aspectos citados figuran aumentar la presencia de proveedores de servicios (como bancos) y potenciar el uso de personal inmigrante formado en Canadá (Beamish y Safarian 1999: 14).

3. Experiencias empresariales

Las tres empresas españolas analizadas para este estudio corresponden a casos pioneros de inversión en Asia, más concretamente en China, ofreciendo, por tanto, un amplio bagaje de experiencias y visiones sobre la problemática de este continente. Asimismo, su pertenencia al sector de la alimentación permite contrastar las dificultades de fabricantes de “productos nicho”, carentes de los recursos y de la amplia oferta de las grandes multinacionales, retos bien comunes a una gran mayoría de empresas españolas de otros sectores. La industria alimentaria, por su parte, constituye uno de los motores de nuestra economía y de la exportación española, tal como muestran las estadísticas de comercio exterior. Una ojeada rápida a estas estadísticas y a las de la Unión Europea nos permite corroborar claramente la ventaja española en este sector, que abarca tanto productos de origen (frutas, hortalizas, aceite, vinos, espirituosos, frutos secos) como alimentos genéricos (productos lácteos, confitería, pastelería y bollería).

La tabla 3 muestra el peso de distintos grupos de productos dentro de la exportación española y de la UE. La última columna muestra la “ventaja comparativa revelada” (VCR) española, que se define como la cuota de un determinado producto en la exportación española con relación a la cuota que ese mismo producto ocupa en la exportación agregada europea. La VCR es un método sencillo que permite identificar los productos o grupos de productos en los que un determinado país cuenta con una relativa especialización, reflejada en un mayor peso de dichos productos en su patrón de exportación.

Tabla 3. Estructura de la exportación española y de la UE bajo el método de las ventajas comparativas reveladas, VCR (2000)

Grupos de productos	Cuota sobre la exportación de la UE	Cuota sobre la exportación española	VCR
Productos alimentarios	8,70%	14,36%	1,65
Minerales	0,61%	0,80%	1,30
Combustibles	2,55%	2,07%	0,81
Metales	4,05%	7,24%	1,79
Productos químicos	13,04%	6,47%	0,50
Otras máquinas no eléctricas	9,71%	9,79%	1,01
Maquinaria y aparatos eléctricos	4,56%	7,06%	1,55
Equipos de transporte	15,91%	23,66%	1,49
Textiles	2,58%	2,86%	1,11
Prendas de vestir	2,32%	1,78%	0,77
Otros bienes de consumo	9,60%	9,31%	0,97

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la OMC y de la Secretaría de Estado de Comercio

El relato de la experiencia en Asia de las tres empresas seleccionadas se basa en entrevistas personales mantenidas con representantes de éstas durante el mes de abril de 2003. Asimismo, se han recopilado informaciones procedentes de algunos casos de estudio previos, así como de la prensa económica y de instituciones como la Cámara de Comercio Española en Pekín. Las opiniones expresadas corresponden exclusivamente a las personas entrevistadas y en ningún caso a las empresas en cuestión, aunque, para facilitar la lectura, se empleen los nombres de las compañías en lugar de los de los entrevistados: Joan M. Ribas por Nutrexpa, Martí Giralt por Chupa Chups y Federico Caruncho por Panrico.

Nutrexpa

La relación con Asia del célebre fabricante de Cola Cao se remonta a los años ochenta, cuando uno de sus propietarios, y entonces también director general internacional, viajó a la República Popular China en el marco de la visita oficial del ex presidente del Gobierno español, Felipe González. A partir de entonces se desarrollaron contactos con la empresa chocolatera estatal Li Min, ubicada en la ciudad nortea de Tianjin. Tras cuatro años de negociaciones, en 1990 se firmó un acuerdo de *joint-venture* al 50% con la empresa china, mediante el cual Li Min aportaba sus instalaciones industriales al proyecto conjunto.

Tras la inauguración oficial de la fábrica en 1992, la *joint-venture* inició su andadura, aunque la mayor parte de la responsabilidad recayó siempre en Nutrexpa, la cual se hizo cargo de organizar la producción, así como del marketing y la distribución. Al margen de aportar unas instalaciones fabriles muy limitadas, Li Min contribuyó con sus excelentes contactos con la Administración local de Tianjin. En cambio, su oferta de productos de gama baja dificultó la integración comercial entre el socio chino y el español. Por ello, la creación de una red de distribución –primero en Tianjin y después en otras zonas del país– fue responsabilidad casi exclusiva de Nutrexpa.

En 1996, Nutrexpa decidió ampliar la capacidad productiva de la fábrica mediante la aportación de nuevos fondos. La ampliación de capital no fue suscrita por el socio chino, de modo que la participación española en el proyecto aumentó hasta el 70%. Dos años más tarde, en 1998, y ante las limitadas instalaciones de producción disponibles en el centro de Tianjin, Nutrexpa acordó la construcción de una nueva fábrica en las afueras de la ciudad, dentro de un polígono industrial de reciente creación. La fábrica, con 20.000 m², supuso una inversión de 18 millones de euros, la más importante realizada por la empresa fuera de España hasta la fecha. Las instalaciones, con una capacidad productiva de 10.000 T/año, ampliables hasta 20.000 T, representan también las más modernas del grupo en todo el mundo

La nueva fábrica en las afueras de Tianjin representó el desmantelamiento de las antiguas instalaciones, así como la confirmación del papel minoritario del socio chino, que se vio relegado al 10% del capital del nuevo proyecto. Asimismo, la nueva planta ha permitido ampliar notablemente la gama de productos. Se ha pasado del Cola Cao clásico –el cacao soluble en leche– a nuevos solubles de vainilla, plátano y fresa, e incluso a la pastelería industrial con productos equivalentes a los Phoskitos vendidos en España. Para ello se abrió una nueva línea de producción de pastelería dentro de la fábrica de Tianjin. De la misma forma, se alcanzó recientemente un incipiente acuerdo con una empresa china de Wuhan, en el centro del país, para empezar con la fabricación de un nuevo producto ya listo para el consumo que combina leche y preparado soluble en un mismo envase. La venta de este nuevo artículo se realizará mediante los canales tradicionales (supermercados, tiendas de alimentación), así como a través de la red de entregas a domicilio del socio chino, que actualmente cubre unas 300.000 familias de la zona.

Con una facturación anual aproximada de 15 millones de euros, la inversión productiva de Nutrexpa en China representa uno de los principales proyectos del grupo en el exterior, que cuenta también con fábricas en Ecuador, Chile y Rusia. En Asia, Nutrexpa había realizado prospecciones en la India y sigue considerando interesantes mercados como Australia, Malasia y Filipinas. Sin embargo, estos países no son servidos con exportaciones desde España, sino que se plantea únicamente una eventual inversión productiva, o bien la venta desde China, cuya producción se destina actualmente al mercado interior de forma exclusiva. En la India, sin embargo, el escaso consumo de leche obligaría a lanzar productos solubles radicalmente distintos, basados en la malta. En cualquier caso, y a diferencia de otras zonas geográficas, el consumo de cacao y leche per cápita no es en Asia especialmente destacado, de modo que debe relativizarse el papel de este mercado dentro de la estrategia global de la compañía.

Chupa Chups

La andadura internacional del inventor del caramelo con palo ha sido objeto de diversos estudios en escuelas de negocios, entre los que figuran el de LBS (1996) sobre su modelo global de negocio y expansión, el de CEIBS (1999) acerca de su inversión en China, o el de ESADE (1999), que relata la incursión de la empresa en el mercado mexicano. En cualquier caso, la empresa realizó sus primeros contactos en Asia a finales de los años sesenta (LBS 1996: 4), habiendo materializado ya exportaciones a Japón en 1974. Representantes de la empresa manifiestan que Chupa Chups fue de hecho uno de los primeros grupos europeos de alimentación y confitería en entrar en Asia, remontándose sus ventas en países como Japón, Corea del Sur o Australia a los años setenta u ochenta. En todos estos mercados, la comercialización se materializa a través de la exportación a distribuidores locales. En algunos casos, la exportación se materializa desde China.

Dada la experiencia de la empresa en Asia, las primeras prospecciones en China se habían realizado ya en los años sesenta. Sin embargo, no fue hasta los años ochenta, con la apertura económica de Deng Xiaoping, cuando la empresa negoció sin éxito con su primer socio potencial, la empresa estatal de confitería de Pekín, así como con otros candidatos. En 1994, y a partir de una visita de empresarios chinos a la empresa en Barcelona, Chupa Chups alcanzó un acuerdo con Tian Shan, filial del mayor fabricante chino de confitería, Guan Sheng Yuan de Shanghai (LBS 1996: 10). En la *joint-venture* Chupa Chups adquirió el 67% del capital, mientras el socio local cedía las instalaciones a cambio del 33% del proyecto.

Como en el caso de Nutrexpa, la aportación del socio chino al proyecto se demostró muy limitada, ya que las instalaciones eran obsoletas y no era fácil la integración de productos ni el aprovechamiento de las redes comerciales. De la misma forma que ocurría con Li Mín –fabricante de chocolate–, Tian Shan producía artículos de gama baja (caramelos duros) y carecía de una estructura de distribución suficientemen-

te sólida. A ello se añadían los problemas en la gestión diaria de la filial, donde se producían situaciones frecuentes de conflicto entre los socios y de bloqueo en la toma de decisiones¹⁸. Ante esta situación, Chupa Chups decidió en 1998 comprar la participación minoritaria del socio chino e iniciar su aventura en solitario en unas nuevas instalaciones en las afueras de Shanghai. La nueva planta, de 7.700 m², implicó una inversión total de 15 millones de euros¹⁹.

La apertura de la nueva fábrica bajo la propiedad exclusiva de Chupa Chups conllevó también la creación de una red propia de distribución en el país. Se abrieron cuatro oficinas de ventas regionales y se formó una fuerza de ventas que llegó a alcanzar los 200 vendedores (CEIBS 1999: 5-6). Sin embargo, las cifras de facturación y la rentabilidad se mantuvieron relativamente modestas, mientras crecían los costes fijos de la estructura de ventas. Así, en 2001, Chupa Chups decidió recortar drásticamente los costes y concentrar las ventas en la zona de Shanghai mediante el cierre de las oficinas regionales y el despido de vendedores. Este vuelco en la estrategia implicaba renunciar temporalmente al conjunto del mercado nacional a cambio de concentrarse en 22 poblaciones del área de Shanghai.

En 2002, la estrategia de Chupa Chups en China experimenta otro cambio radical a partir de un acuerdo con el grupo Tingyi. Esta empresa taiwanesa²⁰, con una facturación próxima a los 1.500 millones de euros, es uno de los grupos líderes en el sector alimentario chino. Su gama de productos abarca agua, té, zumos, fideos instantáneos y galletas, y es el primer o segundo proveedor del mercado en

18. Pese a que Chupa Chups mantenía la mayoría del capital, la mayor parte de las decisiones debían tomarse por consenso entre los socios.

19. *Expansión Catalunya*, 5/2/2003, p. 4.

20. Aunque originario de Taiwán, este grupo es ya plenamente chino continental, contando con oficinas centrales en Tianjin y el grueso de su actividad en este país. El capital está repartido entre los fundadores taiwaneses, el grupo alimentario japonés Sanyo Foods y otros accionistas a través de la Bolsa de Hong Kong.

todos estos productos. Entre sus prioridades estratégicas figuraba la diversificación hacia el sector confitero, de modo que Chupa Chups ofrecía una clara complementariedad. La empresa española, por su parte, lograba acceso indirecto a una vasta red de distribución en toda China, con 14 fábricas regionales –y sus correspondientes almacenes–, además de unos 6.000 vendedores. Los productos de Chupa Chups –tras la firma del contrato de *joint-venture* al 50% en diciembre de 2002– se hallan integrados en la oferta de Tingyi. Los productos siguen fabricándose de momento en la planta de Chupa Chups en Shanghai, aunque no se descarta extender la producción a algunas de las fábricas regionales de Tingyi, con objeto de rebajar los costes de transporte y los plazos de entrega al mercado, particularmente en el norte y sur del país.

Tras la reorganización de la actividad en China –y habiendo también materializado inversiones en otros mercados emergentes como Brasil, México y Rusia–, Chupa Chups volverá la atención hacia otras zonas de Asia. Particularmente en la India ha mantenido conversaciones desde 1994 con hasta 25 socios potenciales. Entre ellos figuran tanto empresas locales –destaca Murugapa– como multinacionales occidentales, sobre todo Cadbury's, distribuidor de Chupa Chups en Australia. Sin embargo, tanto las prioridades de Chupa Chups en otros países (China, Brasil, México) como los problemas internos de algunos candidatos (Murugapa) y las expectativas de rebajas arancelarias (que favorecerían la exportación frente a la inversión) han frustrado hasta el momento los proyectos de inversión productiva en la India. No obstante, no se descarta retomar las conversaciones con algunas empresas indias con vistas a proyectar una futura inversión productiva. Tanto éste como posibles proyectos en el Sudeste asiático quedan, en cualquier caso, supeditados a la evolución de los aranceles en estos países y del acuerdo con Tingyi en China, que podrían determinar una futura exportación al resto de Asia desde las fábricas en este país.

Panrico

La tercera de las empresas seleccionadas fabrica un amplio abanico de productos de pastelería y bollería, con marcas tan conocidas como Bollycao, Donuts o Donetes, cuyo liderazgo en España estaba ya consolidado cuando empezó su prospección del mercado chino en 1994. Entre los aspectos que analizó su principal ejecutivo responsable había dos cuestiones clave. Por un lado, la forma que debía adoptar la futura filial en China. Por otro, la identificación del socio local, puesto que en aquel entonces era obligatoria la alianza con una empresa china para el sector alimentario²¹.

En la primera cuestión, la elección fue finalmente crear una *joint-venture* contractual, es decir, un mero contrato sin personalidad jurídica propia para regir las relaciones entre socios²². De esta forma, se evitaba crear una sociedad conjunta en la que el socio chino tuviera voz en las decisiones de la empresa. Este temor al bloqueo en la toma de decisiones llevó también a la búsqueda de un socio más bien pasivo en los asuntos de la empresa. Asimismo —y tras diversas visitas a fabricantes de pastelería industrial—, Panrico decidió también descartar una alianza con una empresa del mismo sector, a fin de evitar posibles copias de producto en el futuro. De esta forma, se optó finalmente por buscar un socio ajeno al sector, que aportara exclusivamente el terreno necesario para construir una fábrica.

En 1996 se firmó un acuerdo contractual con un ayuntamiento local, mediante el cual éste cedía un terreno a Panrico a cambio del 5% del negocio. En septiembre de ese mismo año se inició la construcción de la fábrica en las afueras de Pekín, que concluyó en junio

21. La Ley de Empresas Íntegramente Extranjeras de 12 de abril de 1986 restringía su aplicación a los proyectos de alto valor tecnológico o de fuerte orientación exportadora (al menos el 50% de la producción destinada al exterior).

22. Según la Ley sobre Acuerdos Contractuales Sino-Extranjeros de 13 de abril de 1988.

de 1997. A partir de entonces, la filial se centró en la tarea más difícil: la creación de una red propia de distribución para el producto. El hecho de que la empresa fabrique en su mayoría productos frescos (con pocos días de caducidad)²³ exige contar con una red propia capaz de entregar y retirar los artículos a diario en los puntos de venta. Éstos abarcan tanto supermercados y tiendas tradicionales de alimentación como quioscos y otros establecimientos. Esta complejidad inherente a los productos de Panrico –que no encontramos en Nutrexa o Chupa Chups– obliga a levantar una red propia de ventas y limita la expansión territorial. Por ello, de momento, la empresa sirve con productos frescos sólo la zona de Pekín-Tianjin, donde dispone de más de 5.000 clientes directos. Los productos de ciclo largo (con varios meses de conservación)²⁴ también son vendidos en otras provincias a través de distribuidores.

Con cerca de 800 trabajadores y unas ventas aproximadas de 20 millones de euros anuales, la filial de Panrico en China alcanzó el pasado año 2002 el liderazgo en pan y pastelería industrial en la ciudad de Pekín. Los 1,3-1,5 millones de unidades vendidas al día, valorados a precios europeos, equivaldrían a una empresa con unos 150 millones de euros de facturación, lo cual ofrece una idea de la magnitud del proyecto. Por las características del mercado y sus márgenes, la rentabilidad, sin embargo, no es comparable con la alcanzada en Europa, aunque la empresa goza ya de *cash flow* y resultados positivos tras dos años en números rojos.

Habiendo materializado ya una inversión total de 12 millones de euros en China, Panrico se plantea, por un lado, continuar con su crecimiento orgánico en el norte del país (llegando a más puntos de

23. Estos incluyen donuts, donetes, bollycaos y pan de molde, entre otros. Todos ellos cuentan con caducidades de 3 a 15 días.

24. Se trata de productos propios de la pastelería industrial, con caducidades que abarcan desde los 4 hasta los 12 meses.

venta y lanzando nuevos productos) y, por otro, ampliar el alcance de sus productos frescos al centro y sur. Para ello será preciso contar con centros productivos cercanos a los mercados finales. La compañía se plantea adquirir alguna fábrica en estas zonas, dado que la fuerte competencia del mercado ha situado a algunas empresas alimentarias –incluidas las extranjeras– en una situación delicada²⁵. En el conjunto de Asia, los planes no son, sin embargo, muy ambiciosos. El Sudeste asiático no cuenta con el pan y la bollería entre las bases de su dieta alimentaria, a la vez que el clima dificultaría la ya compleja conservación de estos productos frescos. En el norte del continente –Corea del Sur y Japón–, los productos de Panrico tendrían en cambio suficiente demanda, pero se trata de mercados muy maduros, en los que sólo se puede penetrar mediante la costosa adquisición de fabricantes ya consolidados. Finalmente, India se ofrece como un mercado interesante, pero con características muy distintas a las de China, que exigen dedicación y recursos. Las prioridades actuales en China y otros países europeos²⁶ hacen imposible abrir un nuevo frente de actuación en un mercado tan complejo como el indio. Por el momento, y al margen de China, la empresa sólo considera posibles adquisiciones en mercados próximos a éste, como Hong Kong o Taiwán. Estas operaciones podrían dirigirse perfectamente desde Pekín, sin necesidad de abrir una nueva filial, como sí exigiría la inversión en la India.

25. Panrico señala, en esta línea, que la reciente venta de las fábricas de cerveza de Carlsberg y de leche de Kraft en China demuestra los problemas que están atravesando incluso algunas multinacionales.

26. La empresa dispone de fábricas en Portugal y Grecia y estudia posibles adquisiciones en el norte de Europa.

Tabla 4. Resumen de las principales magnitudes de las empresas analizadas

	Nutrexpa	Chupa Chups	Panrico
Ubicación de la filial	- Tianjin (China)	- Shanghai (China)	- Pekín (China)
Fecha de constitución (ampliación)	1992 (1996, 1998)	1994 (1998)	1997
Tipo de filial y reparto participación local/ extranjera	- Empresa mixta (<i>equity joint venture</i>) 50/50 1992/1996) - Empresa mixta 30/70 (1996-1998) - Empresa mixta 10/90 (1998-)	- Empresa mixta 33/67 (1994-1998) - Empresa 100% extranjera (1998-2002) - Empresa mixta 50/50 (2002-)	- Acuerdo Contractual (<i>Contractual joint venture</i>) 5/95
Gama de productos	- Cacao y otros solubles - Preparado leche/cacao - Pastelería industrial	- Caramelos con palo	- Pastelería y bollería de ciclo corto (frescos) - Pastelería y bollería de ciclo largo
Inversión realizada	- 18 millones €	- 15 millones €	- 12 millones €
Proyectos en el resto de Asia	- Interés por mercados puntuales del Sudeste asiático y Australia. Prospecciones en la India.	- Exportaciones a Japón y Corea del Sur. Posible inversión futura en la India con socio identificado.	- Interés por la India aunque sin planes de constituir filial a corto plazo.

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas y otras informaciones

4. Tendencias observadas

En las secciones siguientes se analizarán las conclusiones extraídas a partir de las conversaciones mantenidas con las empresas seleccionadas. Dichas conclusiones se agruparán por bloques temáticos siguiendo el orden teórico expuesto en el capítulo 3.

Elección de los mercados

La coincidencia de las empresas estudiadas en desarrollar importantes proyectos de inversión en China desde 1997-98 concuerda con el papel que este país está asumiendo desde finales de los años noventa como principal receptor de inversión directa. Ya las últimas encuestas de AT Kearney a empresarios demostraban desde finales de la pasada década un creciente interés por China en vistas a su ingreso en la Organización Mundial del Comercio (OMC). En 1998, China era citada como el tercer país más interesante para invertir, por detrás de EEUU y Brasil, mientras que en 2001 se encontraba ya en primer lugar (AT Kearney, 1998, 2001). De esta forma, en 2002 China superó incluso a los EEUU como primer receptor de flujos de inversión en el mundo, con cerca de 52.000 millones de dólares²⁷.

Los propios empresarios encuestados por AT Kearney confirman los postulados del modelo *knowledge capital* de Markusen et al. (1996) y Markusen y Maskus (2001), según el cual es la combinación de un gran mercado y una gran eficiencia en la producción la que determina el atractivo de China. Tanto Nutrexa como Chupa Chups manifiestan también ideas similares e incluso reconocen que el coste laboral no resulta determinante en su caso. Al tratarse de productos alimentarios, los componentes e ingredientes representan en ambos casos el grueso del coste, de modo que el factor trabajo queda en un

27. Datos del Ministerio de Comercio Exterior e Inversión chino en www.moftec.gov.cn.

segundo plano frente a otras cuestiones más importantes, como la disponibilidad de proveedores y materias primas adecuadas. Resulta evidente, por tanto, que, como en el modelo *knowledge capital*, ambas empresas valoran el creciente nivel de desarrollo del tejido industrial chino, que permite realizar estos aprovisionamientos localmente y en buenas condiciones de calidad, precio y plazos de entrega. No obstante, en las secciones siguientes veremos cómo el factor trabajo, sin ser determinante para las decisiones de inversión, sí que puede constituir una herramienta de competitividad frente a otras empresas presentes en el mercado, sobre todo cara a los competidores chinos (para mantener una estructura de costes análoga a la de éstos).

La creciente integración comercial de China con el resto del mundo constituye también uno de los aspectos que adquiere mayor relevancia en las decisiones empresariales. Así, Chupa Chups, por ejemplo, estudia con detalle las posibilidades de servir a los mercados del Sudeste asiático, e incluso de la India, desde la fábrica china, habiendo ya materializado exportaciones a Japón y Corea del Sur. Este factor representa también uno de los principales motores de la inversión directa en China de los últimos años, a raíz de su ingreso en la OMC. Estudios de la UNCTAD (1998) confirmaban ya que la integración comercial, junto con el tamaño del mercado, iba a constituir el principal atractivo futuro de los países en desarrollo, tal como ocurre con México desde la creación del TLCAN y con China tras su entrada en la OMC.

Las características propias del mercado chino nos llevan también a estudiar las posibles diferencias existentes con el otro gran mercado asiático: India. En este sentido, es preciso en primer lugar tener en cuenta las observaciones de las empresas acerca de los distintos patrones de consumo de este mercado. De hecho, tanto el consumo per cápita de cacao (esencial para Nutrexpá) como el de azúcar (para Chupa Chups) son en general más bajos en Asia que en otros continentes, como Europa o América Latina. En la India, estos consumos

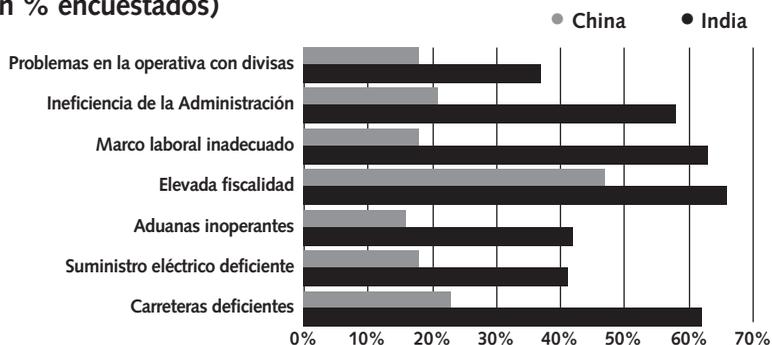
son incluso inferiores a los registrados en China u otros países del Asia oriental. Así pues, y por patrones de consumo, el mercado indio carece del atractivo suficiente en cuanto a tamaño que pudiera justificar hasta el momento un gran sacrificio de recursos, especialmente a la vista de los graves inconvenientes que presenta.

Entre los aspectos negativos más destacados en la India, Chupa Chups cita los elevados aranceles y las barreras al comercio entre estados federados, que encarecen los suministros de mercancías de una región a otra, con independencia de las deficiencias en el transporte. Encuestas muy recientes a empresarios con negocios en Asia apuntan hacia otros tantos factores que dificultan la inversión en la India, tales como suministros caros y deficientes (electricidad, telecomunicaciones, transporte), barreras gubernamentales (para la obtención de permisos), así como un rígido mercado laboral²⁸. El gráfico 3 resume algunos de los resultados obtenidos por dicha encuesta, que coinciden con las observaciones realizadas por las empresas entrevistadas. A modo de ejemplo, y como prueba de todo ello, Chupa Chups afirma que apenas 5-6 multinacionales alimentarias operan en la India, frente a las decenas –prácticamente todas las existentes– que se pueden encontrar en China.

De modo similar al de la India, las empresas seleccionadas encuentran en el Sudeste asiático patrones de consumo distintos que resultan poco atractivos, sobre todo en lo que respecta al consumo de pan y bollería (Panrico), así como de azúcar y dulces (Chupa Chups). Solamente Nutrexpa comenta el relativo atractivo de algunos mercados consumidores de leche, como Filipinas.

28. *Financial Times*, 4/4/2003, p. 13.

Gráfico 3. Valoración de los empresarios sobre la India y China: aspectos que representan obstáculos importantes a la inversión (en % encuestados)



Fuente: Banco Mundial (2003)

Elección del modo de entrada

En las empresas analizadas parecen combinarse todos los factores que la teoría ha identificado como determinantes de la inversión directa frente a otras alternativas como la exportación, según lo analizado anteriormente. En primer lugar, las tres empresas coinciden en señalar que la combinación de aranceles y costes de transporte desaconseja la exportación de unos productos de bajo precio y margen. En el caso de Panrico, se le añade también la cuestión de los plazos de transporte, que impiden la exportación de sus productos frescos. En este sentido se confirman las observaciones de autores como Wheeler y Moody (1992) sobre la correlación directa entre aranceles e inversión directa (a mayores aranceles, mayor incentivo por invertir en lugar de exportar).

En segundo lugar, apreciamos también que las “ventajas de propiedad” de algunas de las empresas encuestadas se basan en conocimientos difícilmente codificables, especialmente en el ámbito del marketing. Éste es el caso, por ejemplo, de la estrategia de comunicación de Nutrexpa, muy centrada en aspectos nutricionales y en el papel de la

leche. Esta estrategia, contrastada a lo largo de medio siglo en España, y que ha generado numerosos elementos promocionales, sólo podía transferirse al mercado chino en el marco de una filial²⁹. De esta manera se confirman las conclusiones de Molero (1998) sobre las empresas españolas y sus “ventajas de propiedad”, a la vez que se encuentran analogías con las canadienses analizadas por Beamish y Safarian (1999).

En tercer lugar, la escasa protección de la propiedad intelectual en China fue también motivo suficiente de preocupación entre las empresas encuestadas para descartar la producción bajo licencia e incluso la exportación, coincidiendo así con las conclusiones de Markusen (2001). Contar con una filial en el mercado permite ejercer un mayor control sobre los distribuidores, así como perseguir de forma sistemática las copias, tal como ha hecho Nutrexpa desde su instalación en China³⁰. Chupa Chups, en cambio, encomendaba estas tareas a una empresa del grupo (EBF) que, desde Barcelona y a través de asesores in situ, emprendía acciones contra los imitadores. No obstante, todos los encuestados coinciden en valorar positivamente la evolución experimentada por China en este ámbito, sobre todo en los últimos 2-3 años, a raíz de su inminente ingreso en la OMC, que le ha obligado a redoblar los esfuerzos para proteger la propiedad intelectual e industrial.

En cuarto lugar, la elección entre filial productiva y filial comercial que podían a priori plantearse las empresas encuestadas se resuelve a favor de la primera por dos motivos básicos. Primeramente –y el más importante–, el marco legal chino impedía distribuir en el mercado interior los productos importados, es decir, prácticamente prohibía las

29. Esta transferencia de conocimientos se materializa mediante la incorporación a la filial de personal experimentado desde la matriz, así como con la formación en la matriz de personal chino.

30. Nutrexpa se vio incluso afectada por la imitación por parte de Nestlé China del diseño y colorido de sus envases. Ante la amenaza de los tribunales y de ver muy perjudicada su imagen, la empresa suiza debió retirar los envases (informaciones de la Cámara de Comercio Española en Pekín).

empresas distribuidoras. Esta prohibición, no obstante, deberá levantarse con motivo del reciente ingreso de China en la OMC. En segundo término, los propios encuestados reconocen la necesidad de competir en el mercado con las mismas “armas” que sus homólogos locales, es decir, con los costes de fabricación vigentes en el país y evitando los costosos aranceles y costes de transporte ligados con la importación.

Finalmente, es preciso dedicar una referencia a otros dos estudios acerca de la sucesión temporal en el modo de entrada. El primero, de Johanson y Vahlne (1977), apuntaba hacia el gradualismo en el acceso a un mercado, empezando con la exportación esporádica y concluyendo con la filial productiva. Sin embargo, todos los encuestados manifiestan no haber materializado exportaciones por los motivos antes indicados, si exceptuamos las efectuadas solamente a efectos de probar la aceptación de los productos (práctica habitual en Chupa Chups, como está realizando actualmente en India). Así, se confirman las observaciones contrarias al enfoque gradualista de Johanson y Vahlne (1977) apuntadas por Molero (1998) sobre una amplia muestra de empresas españolas. Este autor demostraba que existe una multiplicidad de trayectorias de internacionalización a menudo invariables, desde el “exportador permanente” hasta el “inversor inminente” (aquél que, como en las tres empresas analizadas, penetra en un país directamente con una filial).

En cuanto al estudio de Rivoli y Salorio (1996) sobre la secuencia de la inversión y su relación con el riesgo país, se confirman aquí sus predicciones sobre las pequeñas y medianas empresas y su menor sensibilidad. Así, por ejemplo, Nutrexpa siguió negociando su *joint-venture* en plena crisis “post Tiananmen”, cuando un buen número de multinacionales habían abandonado el país o pospuesto planes de inversión. Como afirmaban los autores, el hecho de contar con “ventajas de propiedad” menos sólidas que las grandes multinacionales (menor gama de productos, marca menos conocida) le obligaba a entrar en el mercado pese al riesgo evidente, con objeto de beneficiarse de las ventajas de “ser el pri-

mero”. Las multinacionales, en cambio, podían permitirse esperar una mejora en el entorno. Panrico, por su parte, afrontó problemas similares –aunque no tan graves– durante la construcción de su fábrica en 1996 a raíz de la crisis diplomática de los misiles entre China y Taiwán.

Elección del tipo de filial

Ante todo, es preciso tener en cuenta que ninguna de las empresas encuestadas manifestaba desde un buen comienzo entusiasmo por la figura de la *joint-venture*. De hecho, su elección se produjo más bien por exigencias legales del momento, puesto que las empresas íntegramente extranjeras estaban reservadas a sectores de alta tecnología o altamente exportadores. Sin embargo, tanto Nutrexpa como Chupa Chups esperaron beneficiarse de esta alianza a través del aprovechamiento de los contactos y conocimientos del socio local, en la línea indicada por Kogut (1988) al describir las empresas mixtas como instrumento de intercambio de conocimientos.

Sin embargo, la realidad ha sido muy distinta y tanto Nutrexpa como Chupa Chups se vieron francamente decepcionadas por la escasa aportación de sus respectivos socios chinos, lo cual motivó, en el primer caso, una progresiva reducción de la participación local en el capital, y, en el segundo, la ruptura definitiva con el socio chino y la creación de una empresa extranjera al 100% en 1998 (cuando la aplicación de la ley era ya mucho más flexible). En ambos casos, el socio chino no pudo aportar sólidas redes de distribución ni productos complementarios. En palabras de Nutrexpa, su contribución fue exclusivamente para con la Administración, facilitando la obtención de permisos a través de sus buenos contactos o *guanxi*. Sin embargo, ello puede suplirse hoy día con la constitución de una empresa 100% extranjera donde ciertos responsables de la Administración local sean invitados como consejeros. De esta manera se logra internalizar el *guanxi* y se evitan los problemas con un socio inadecuado que puede a menudo bloquear la toma de decisiones.

En vistas a la experiencia de Nutrexpa y Chupa Chups, parece acertada la elección de Panrico en 1996 de eludir la alianza con un socio chino en forma de empresa mixta para evitar problemas en la gestión, así como posibles imitaciones. En este sentido, se corroboran también las ideas de Markusen (2001) sobre la conveniencia de la inversión directa en filiales de propiedad exclusiva, a fin de evitar que un socio local del mismo sector conozca los entresijos del producto y pueda copiarlo. La experiencia de Panrico confirma también las recomendaciones de Tao y Wang (1998) en el sentido de optar por meros acuerdos contractuales flexibles –en lugar de empresas 100% extranjeras–, como alternativa para evitar tanto bloqueos en la gestión como el coste de futuras rupturas o nuevas negociaciones. Parece por tanto evidente que las empresas estudiadas han aprendido también con el tiempo los pormenores del mercado chino como para emprender la “aventura” en solitario, tal como preveían Horstmann y Markusen (1996).

A pesar de las observaciones anteriores, la trayectoria más reciente de dos de las empresas estudiadas muestra un sorprendente retorno a las modalidades cooperativas. Ejemplos de ello son tanto la colaboración de Nutrexpa con una empresa de Wuhan para desarrollar nuevos productos solubles como el reciente acuerdo de Chupa Chups con Tingyi para la integración de sus artículos en la red de distribución de éste. Los problemas en el ámbito de la distribución (ver la próxima sección) y los importantes recursos exigidos para lograr el alcance nacional de los productos han llevado a ambas empresas a establecer nuevas alianzas para maximizar las posibilidades de venta en el complejo mercado chino. Para Nutrexpa se trataba de lanzar una gama radicalmente nueva de artículos, en la que la empresa china aportaba uno de los ingredientes básicos (leche), así como su propia red de ventas a domicilio. En el caso de Chupa Chups, se trataba de lograr de forma inmediata una auténtica distribución en todo el país a través de un líder del sector alimentario, tras haber experimentado ya las dificultades de crear una red de ventas propia. Estas alianzas estratégicas obedecen ya

más bien a la idea inicial de la empresa conjunta como unión de activos o conocimientos de dos socios (Kogut, 1988), puesto que la aportación del socio chino es muy significativa en ambos casos. Asimismo, estas nuevas alianzas pueden interpretarse también como una forma de acceder a un mercado complejo y costoso de forma rápida y económica, fenómeno muy común a las empresas españolas, tal como ha analizado García-Canal (1998)³¹.

Producción, distribución y marketing

La primera de las cuestiones que hay que tratar en el ámbito de la gestión de la filial parece, sin duda, las más esencial a la luz de las manifestaciones realizadas por los entrevistados. Todos ellos coinciden en la rápida mejora del tejido productivo chino, que ha permitido en pocos años adquirir localmente todos los aprovisionamientos e incrementar la calidad de los productos hasta los niveles habituales en Europa³². De la misma forma, la obtención de permisos y licencias no ha resultado especialmente problemática para ninguna de las empresas. En cambio, sí que observamos algunas diferencias importantes en la organización de la producción. Mientras que Chupa Chups y Nutrexpa han optado por establecer plantas de producción a imagen y semejanza de las empleadas en España —es decir, con el mismo nivel tecnológico (aunque en Nutrexpa desde la ampliación de 1996-98)—, Panrico afirma abiertamente haber optado por maquinaria algo obsoleta y ya amortizada en la

31. Estas alianzas son especialmente habituales entre empresas farmacéuticas: los ingentes recursos requeridos para lograr una distribución global, sobre todo en grandes mercados como EEUU, llevan a las empresas españolas del sector a alcanzar acuerdos de distribución con multinacionales. En términos similares se formuló en los años ochenta una alianza entre Domecq y Freixenet para el mercado americano, en la que la primera ponía a disposición de la segunda su red de distribución sobredimensionada, tal como documenta García-Canal (1998: 59).

32. Chupa Chups destaca, por ejemplo, la progresiva mejora en la calidad del azúcar y la glucosa, ingredientes esenciales en su proceso de fabricación.

matriz. De esta forma, la empresa de pastelería ha reemplazado procesos habitualmente mecanizados por trabajos manuales, con objeto de contar con una estructura de costes más similar a la de sus principales competidores chinos. En este caso, por tanto, y pese a lo manifestado en la sección anterior, observamos que el bajo coste de la mano de obra, sin ser un motivo primordial de inversión en China, se emplea como ventaja competitiva en el mercado interior³³.

Entre las empresas encuestadas existe coincidencia mayoritaria en los retos que plantea el complejo entramado de la distribución en China. En este sentido, los entrevistados apuntan las mismas deficiencias observadas por multinacionales alimentarias, manifestadas en HBS (1997), que obligan a multiplicar los centros productivos y acercar la fabricación al mercado final. Ello, unido a la escasa aportación de sus primeros socios chinos, obligó a las tres empresas a organizar desde un buen principio sus propios mecanismos de distribución. Mientras que los productos de Nutrexpa cuentan, por sus características, con un canal muy definido de venta (supermercados, tiendas de alimentación), tanto Chupa Chups como Panrico deben emplear una multiplicidad de canales y puntos de venta (desde supermercados hasta quioscos y gasolineras). En el caso de Panrico existe el problema añadido de los productos frescos, que obliga a contar con una red propia para retirar los productos caducados de forma diaria. Aunque algunos de los problemas no eran nuevos para estas empresas, el tamaño del mercado chino y la caótica estructura de su distribución planteaban nuevos retos.

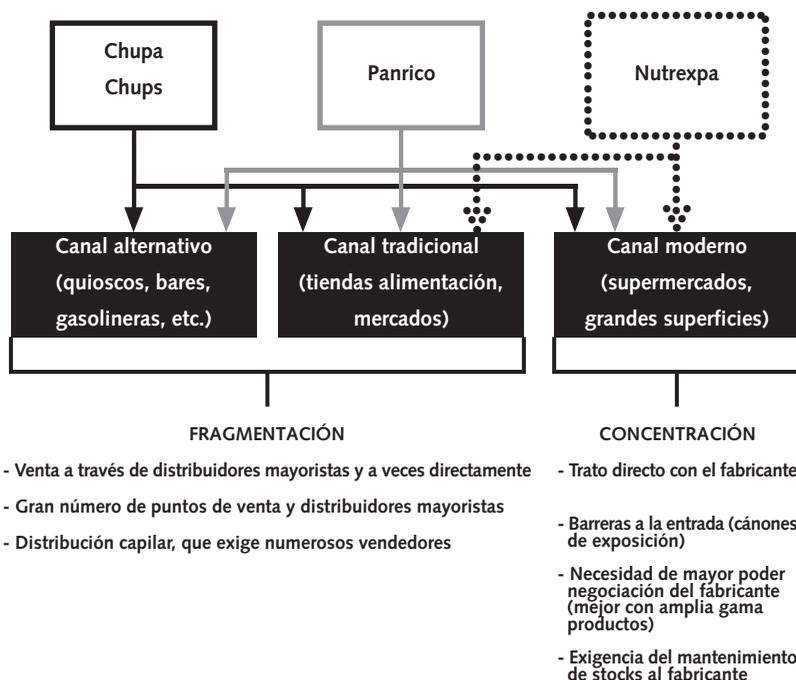
El desarrollo de una red de distribución propia ha constituido, por tanto, la principal prioridad de las filiales chinas. Mientras que Nutrexpa, por el tipo de producto, ha logrado alcanzar una amplia pre-

33. La sustitución de procesos mecánicos por manuales es también la base de la competitividad de empresas chinas emergentes en el sector automovilístico, tal como ha demostrado la firma Geely (*Financial Times*, 29/4/03).

sencia en el mercado a través de unos 300 distribuidores locales y regionales, Panrico, en cambio, ha debido confiar en unos 5.000 clientes solamente para la zona de Pekín-Tianjin. Chupa Chups –afrontando una distribución capilar y fragmentada como la de Panrico–, ha terminado por aliarse con Tingyi para lograr vender sus productos en todo el mercado chino. Como prueba de las posibilidades que abre esta alianza, cabe recordar que Chupa Chups llegó a emplear a unos 200 vendedores propios, además de varias oficinas regionales, durante su periplo en solitario (1998-2001), aunque finalmente debió optar por la concentración en el área de Shanghai. Tingyi, en cambio, cuenta con unos 6.000 vendedores y 14 fábricas por toda la geografía del país. En resumen, tanto Panrico desde un buen principio como Chupa Chups en 2001 debieron optar por una distribución concentrada en un área geográfica determinada (Pekín-Tianjin para la primera, Shanghai para la segunda).

Los problemas de las tres empresas en la distribución se deben, esencialmente, a la necesidad de levantar importantes redes propias de ventas para una gama limitada de productos de escaso margen. En este sentido, Panrico y Chupa Chups se encuentran en extremos opuestos, dado que la primera ha ido ampliando su oferta hasta contar con una veintena de artículos, mientras que la segunda se centra en un solo producto (el caramelo con palo, aunque con distintos sabores). La ampliación de la oferta constituye una necesidad imperiosa de la filial para explotar economías de escala en la producción y la distribución, especialmente tras haber creado una red propia de ventas. Así, Nutrexpa, concebida inicialmente también como filial monoproducto (con el Cola Cao), ha ido ampliando recientemente su gama de artículos con nuevos solubles y pastelería industrial. La figura 3 resume someramente los distintos canales de distribución empleados por las empresas y los retos que plantean. Como puede observarse, frente a la fragmentación del canal tradicional y al coste que plantea la distribución capilar, el canal moderno de supermercados y grandes superficies acostumbra a imponer barreras a la entrada y exigir un fuerte poder de negociación a los fabricantes.

Figura 3. Distribución minorista de los productos alimentarios en China



En cuanto a la concepción del producto y la marca, todas las compañías han debido emprender una mínima adaptación. Debido a las circunstancias específicas del mercado chino –frente a mercados más “occidentalizados” como Filipinas (R. Ivey, 1997)–, las tres empresas han debido ajustar sus marcas y denominaciones a la fonética y grafía chinas, dando lugar, por ejemplo, a “Gao le Gao” para Cola Cao (Nutrexpa), “Dou na Quan” para Donuts (Panrico) y “Zhu Ming” para Chupa Chups. La estrategia en la gestión de la marca ha sido, sin embargo, algo distinta, puesto que Panrico usa distintas marcas (una

para cada producto) bajo el paraguas de una misma imagen corporativa. Nutrexpa, en cambio, ante el destacado éxito de su marca “Gao le Gao” –empleada inicialmente, como en España, sólo para el cacao soluble–, ha decidido usarla para todos y cada uno de los nuevos productos lanzados (solubles de distintos sabores e incluso pastelería industrial).

La mínima adaptación del producto se refiere a aspectos como el envoltorio en Chupa Chups y Panrico –para afrontar las exigentes condiciones climatológicas (calor y humedad)–, así como a la introducción de sabores básicos adaptados al mercado en Chupa Chups (sabores de lichi o té). Sin embargo, estos cambios entran dentro de la política habitual de la empresa en cada mercado³⁴, así como de su necesaria adaptación al entorno por motivos de conservación (en el caso del envoltorio). Una estrategia más avanzada es, en cambio, la de lanzar productos radicalmente nuevos para el mercado chino, como han hecho tanto Nutrexpa –con solubles de nuevos sabores y la mezcla preparada de leche-soluble³⁵–, como Panrico en algunos productos de pastelería industrial de ciclo largo. Esta estrategia corresponde, por tanto, a una política adaptativa del producto según la caracterización de Hankinson y Cowking (1996). La tabla 5 resume la política de las tres empresas en cuanto a marca y producto siguiendo la clasificación de estos autores: Chupa Chups mantiene un concepto global de marca y producto (pese a las pequeñas variaciones comentadas), mientras que Nutrexpa y Panrico desarrollan artículos específicos para este mercado. Por su parte, Nutrexpa mantiene también una estrategia de marca única, que mientras Panrico emplea una marca por producto.

34. Chupa Chups maneja unos 40 sabores en todo el mundo, aunque sólo se venden 7-8 en cada país. Los sabores obedecen a gustos o costumbres locales, siempre sobre un mismo concepto de producto (el caramelo con palo), sin considerarse nuevos desarrollos de producto.
35. Los nuevos sabores solubles en leche (vainilla, plátano, fresa) se han introducido también en Chile y se plantea su posible lanzamiento en Rusia. El combinado preparado de leche y cacao, en cambio, es un producto exclusivo del mercado chino.

Tabla 5. Estrategias de marca y producto en China

		Producto	
		<i>Adaptación mínima</i>	<i>Alta adaptación</i>
Marca	<i>Única - estándar</i>	Chupa Chups	Nutrexpa
	<i>Múltiple - adaptada</i>		Panrico

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, y para concluir esta sección, cabe hacer una breve mención al tema de la promoción y el marketing. En este campo se ha observado también una evolución común en las tres empresas encuestadas. Partiendo de un mercado maduro como el español, donde la publicidad constituye el principal medio de promoción, las tres empresas emprendieron masivas campañas al inicio de su andadura en China³⁶. Sin embargo, tanto la fragmentación en los canales de televisión como el incremento en las tarifas llevaron a replantear esta estrategia, sobre todo en Nutrexpa. Asimismo –y tal como afirma Panrico–, los hábitos del consumidor chino se caracterizan, entre otras cosas, por una mayor frecuencia de visitas a los puntos de venta (varias veces por semana, en lugar de una como en Europa). Por todo ello, la promoción de los productos ha ido basculando progresivamente hacia medidas en el punto de venta (carteles, *displays*, etc.), así como hacia acciones dirigidas directamente al consumidor (como regalos).

Recursos humanos

En líneas generales existe coincidencia de las empresas encuestadas con casos previos analizados por Abramson (1999) y HBS (1999) en cuanto al reparto de las áreas funcionales de la filial. Las tres empresas

36. Detalles y comentarios acerca de la estrategia publicitaria de Chupa Chups en China pueden encontrarse en CEIBS (1999).

seleccionadas han preservado la dirección general y la financiera en sus manos. En el caso de Panrico, cuyo representante en China actuaba sólo como máximo ejecutivo, el área financiera era asumida por un local pero no correspondía a un socio chino (la empresa, como hemos dicho, no había constituido una empresa mixta). Los entrevistados manifiestan, por tanto, la necesidad de controlar la dirección financiera y también la de producción –al menos en un primer momento– para garantizar la rentabilidad y el buen funcionamiento de las fábricas.

En segundo lugar, se confirman también las observaciones de R. Ivey (2000) en las multinacionales sobre la relativa y paulatina pérdida de peso del expatriado en la estructura de las filiales. Al igual que Pepsi, Unilever y tantas otras empresas, nuestros encuestados han formado progresivamente a sus mandos chinos para lograr la progresiva delegación de facultades en ellos³⁷. Nutrexpa, por ejemplo, ha pasado de cinco a tres expatriados, mientras Chupa Chups cuenta con dos y Panrico con uno sólo³⁸. En general, los expatriados tienen un coste salarial al menos un 50% superior al pagado en España para cargos equivalentes, amén de los beneficios adicionales (alojamiento, colegios para los hijos, seguros y pensiones). Asimismo, y tal como manifiesta Panrico, la estancia habitual de 3-4 años en China no permite ofrecer continuidad a la gestión ni facilita la conclusión de ambiciosos proyectos en la filial, sobre todo al inicio de la actividad, cuando prácticamente está todo por hacer³⁹.

37. Nutrexpa aclara que esto no implica delegar en el socio chino, sino en personal chino de la máxima confianza de la empresa y formado en ella.
38. Según afirmaciones de Chupa Chups, la multinacional confitera Mars inició su andadura en China con 22 expatriados, contando actualmente con sólo cuatro.
39. Este problema no es tan grave según Panrico en las multinacionales, que cuentan con amplia experiencia internacional y sistemas y estructuras de gestión más consolidadas y sofisticadas, de forma que el trabajo de los expatriados queda más estructurado y definido. En las pequeñas y medianas empresas, en cambio, los sistemas son menos sólidos y los resultados dependen más de las personas, de modo que un plazo de 3-4 años puede resultar insuficiente para lograr los objetivos propuestos.

Los encuestados coinciden también en indicar los problemas de comunicación con los locales encontrados por el personal de Hong Kong, además de su alto coste, ratificando así las observaciones de Morrison (1999) al respecto. Asimismo, y cara a la cualificación del personal, todas las empresas valoran el conocimiento del sector e incluso de la propia empresa como fundamentales. De hecho, la inmensa mayoría de los expatriados actuales en China habían desempeñado cargos anteriores en la matriz durante un mínimo de 5-6 años. Por su parte, el personal chino (tanto técnico como ejecutivo) recibe formación en la matriz y en algunos casos (Panrico) se sufragan cursos externos (MBA).

Finalmente, es preciso poner de manifiesto dos elementos poco tratados por la bibliografía relativa a las filiales en Asia. En primer lugar, la cuestión del personal inmigrante, es decir de los chinos de ultramar afincados en el país de origen de la empresa. Ello fue precisamente una de las críticas de Beamish y Safarian (1999) a las empresas canadienses cuando analizaron sus filiales en Asia, ya que apenas se aprovechaban de la amplia comunidad china residente en Canadá. En nuestro caso, sólo Nutrexa comenta un caso de una ciudadana china afincada desde muy temprana edad en Barcelona y que, habiendo trabajado como traductora para la matriz, fue contratada y formada para desplazarse a la filial china, donde se ocupa actualmente del marketing del cacao soluble clásico.

En segundo lugar, otra cuestión obviada por la bibliografía son los incentivos al personal. Cuando Morrison (1999) se centra, por ejemplo, en estudiar el impacto de un novedoso sistema de evaluación del rendimiento, no ofrece soluciones a uno de los problemas que él mismo pone de manifiesto en Asia: la fuerte rotación del personal. Panrico y Nutrexa destacan la inversión en formación como un elemento favorable a la continuidad, pero es sobre todo la primera la que ofrece una interesante visión de ciertos sistemas retributivos como freno a la rotación. Panrico establece unos fuertes incentivos al perso-

nal directivo local, vinculados a la evolución de la compañía, a la vez que prevé en corto plazo incorporarlos como copropietarios de la filial. El propio director general de la filial –expatriado– cuenta ya con una participación en la empresa china.

Recursos financieros y apoyo institucional

Todas las empresas analizadas confiaron mayoritariamente en los recursos de la matriz para materializar tanto las primeras inversiones como las posteriores ampliaciones en China. Los recursos aportados se canalizaron a través de créditos de bancos chinos con un aval de una institución financiera extranjera, garantizado a su vez desde la matriz. Panrico destaca que este complejo procedimiento se repite también en el momento de acometer ampliaciones de capacidad, y pese a que la filial esté mostrando ya resultados positivos. Ello se debe a las deficiencias del sector bancario chino, que no acostumbra a prestar dinero con garantía de activos locales o resultados futuros –como es habitual en otros países–, de modo que siempre es necesaria la intervención de un banco extranjero y el aval de la matriz, lo que multiplicaba los costes. En este sentido, por tanto, podría ser útil –como comentaban Beamish y Safarian (1999) para el caso canadiense– la presencia de bancos españoles o europeos plenamente operativos en China⁴⁰.

En el caso de Nutrexpa, la nueva fábrica creada en 1998 se pudo financiar también en un 30% mediante la reinversión de beneficios de la *joint-venture* exentos de impuestos gracias a las “vacaciones fiscales” de cinco años otorgadas por el municipio de Tianjin. Esta práctica, sin embargo, se verá probablemente limitada en el futuro como resul-

40. La apertura del sector bancario chino a la competencia extranjera está sujeta a un estricto calendario pactado con motivo del ingreso en la OMC. Hasta el momento solamente algunos bancos británicos y estadounidenses han tomado la iniciativa para comenzar a operar en el país.

tado de la reforma fiscal que persigue el Gobierno chino, encaminada a limitar las exenciones y bonificaciones para aumentar la recaudación tributaria. Tampoco observamos en las empresas analizadas, por razones obvias, la “subvención cruzada” de filiales, práctica habitual entre las multinacionales en Asia, dado que China es para todas ellas la primera y, hasta la fecha, única inversión en Asia.

En cuanto a la financiación a corto plazo, los encuestados coinciden con otras empresas instaladas en China (R. Ivey, 2000) en que la gestión de la tesorería no constituye un grave problema, puesto que la mayoría de cobros se realizan al contado o en pocos días. No obstante, la paulatina expansión de las grandes superficies y las cadenas de supermercados –a raíz de los compromisos adquiridos con el ingreso en la OMC– amenaza con instaurar también en China las prácticas observadas en Europa: pagos más prolongados, exigencia de cánones para exponer los productos y desplazamiento al fabricante de la obligación de mantenimiento de stocks (hasta ahora asumida en buena medida por los distribuidores).

Las empresas encuestadas no manifiestan haber hallado problemas específicos para la financiación de sus proyectos en China, aunque todos ellos se han realizado con recursos propios de la matriz, no aplicándose, por tanto, los supuestos de Froot y Stein (1991) acerca de la financiación vía deuda de proyectos en el exterior. Sin embargo, lamentan el hecho de que las ayudas a la internacionalización no estén diseñadas para premiar los éxitos en el exterior, sino más bien para apoyar proyectos puntuales (grandes obras, cesión de tecnología), o bien para promover las primeras exportaciones. Al margen de los programas de financiación a estudios y prospecciones de mercado –empleados por los encuestados–, se echan en falta instrumentos capaces de apostar por proyectos ya consagrados y rentables, en un concepto más próximo al capital riesgo en proyectos internacionales que a la mera subvención. Las empresas encuestadas valoran, en cambio, muy positivamente la implicación con el empresariado de embajadores y altos cargos de la

Administración española, puesto que mejora su imagen cara a la Administración local china y refuerza sus contactos o *guanxi*⁴¹. También se consideran muy útiles los esfuerzos realizados para convencer al Gobierno chino de la conveniencia de perseguir y castigar a los imitadores y falsificadores.

5. Conclusiones y perspectivas

El presente estudio ha tratado de analizar la trayectoria seguida por tres empresas españolas del sector alimentario en Asia, y más concretamente en China. La escasa presencia empresarial española en este continente no ofrece una perspectiva suficientemente amplia y representativa para extraer conclusiones definitivas a estas alturas. Sin embargo, las tres empresas seleccionadas cuentan con suficiente experiencia en China para observar tendencias significativas y su inversión representa aproximadamente un 15-20% del total invertido por España en aquel país⁴². Por otro lado –y al margen de particularidades propias del sector–, los problemas que han sufrido y los retos que afrontan estas empresas en el mercado chino y en otros asiáticos son, en buena medida, extensibles a otras empresas españolas. A partir de estas experiencias conviene por ello extraer también conclusiones cara a la acción de la Administración en su política de fomento a la internacionalización.

41. La presencia de altos cargos y personalidades ha sido especialmente aprovechada por Nutrexpá. La inauguración de su primera fábrica corrió a cargo de Juan A. Samaranch, entonces presidente del Comité Olímpico Internacional en plenos Juegos de Barcelona 1992. La colocación de la primera piedra de la segunda fábrica correspondió al entonces ministro de Industria, Josep Piqué, mientras que para su inauguración unos años más tarde se contó con el presidente del Gobierno español, José María Aznar.

42. Unos 300 millones de euros hasta fin de 2002 (*Expansión Exportación*, 30/4/03, p. 2).

El papel esencial que asume China dentro de la estrategia de las tres empresas en Asia concuerda con el enorme atractivo que este mercado despierta en inversores de todo el mundo. Los planes para otros países asiáticos son modestos, en la medida en que, por un lado, existen mercados muy maduros (Japón y Corea del Sur) y, por otro, países con hábitos alimentarios poco favorables a los productos en cuestión (Sudeste asiático). La India, en cambio, despierta un cierto atractivo en las tres firmas encuestadas, aunque se reconocen también las dificultades de este mercado. Por ello, resultaría conveniente que la Administración analizara los pormenores de este mercado para determinar las medidas de apoyo que podrían instrumentarse, a fin de aprovechar el potencial del país. En cualquier caso, será conveniente esperar unos años para saber si la reciente entrada de China en la OMC y los esfuerzos liberalizadores de la India y los países del ASEAN podrían mejorar las perspectivas de acceso a estos y otros mercados, particularmente a través de exportaciones desde China⁴³.

Las experiencias analizadas han permitido comprobar un relativo fracaso de la empresa mixta como modalidad de acceso al mercado chino. Sin embargo, dicho fracaso es más bien atribuible a la escasa aportación de los primeros socios locales. Las recientes alianzas de Nutrexpa y Chupa Chups demuestran, en cambio, que la fórmula cooperativa sigue siendo válida cuando la aportación de los socios es claramente positiva y beneficiosa para ambas partes, sobre todo a la luz de la complejidad del mercado chino y del tamaño medio de las empresas españolas. Convendrá seguir de cerca la evolución de ambas alianzas en el futuro para extraer nuevas conclusiones.

Los retos que plantea la distribución en el mercado chino para las empresas alimentarias, que –a diferencia de las grandes multinacionales– carecen de una amplia oferta de productos, son también extensi-

43. Cabe recordar que existe un proyecto de creación de una zona de libre cambio entre China y los países del ASEAN, que debería completarse en 2005.

bles a otras tantas “empresas nicho” de nuestro país en el momento de abordar su expansión internacional. Mientras que los canales de distribución tradicionales y alternativos exigen contar con una amplia red de vendedores, el creciente canal moderno implanta progresivamente las prácticas habituales en Europa y los EEUU (trato directo con los fabricantes, exigencia de cánones de exposición y stocks cercanos a los puntos de venta). El ingreso de China en la OMC favorecerá la expansión de este nuevo canal, de modo que los fabricantes deberán reforzar sus marcas y movilizar más recursos⁴⁴. Aunque esta situación no es nueva, la principal diferencia radica en que en España las tres empresas cuentan con marcas reconocidas y sólidas cuotas de mercado, mientras que en China la situación es muy cambiante. Pese al relativo liderazgo de productos como Cola Cao y Panrico, la presión de las multinacionales y la transformación en la distribución exigen ampliar la presencia en el mercado.

Una presencia más amplia e intensa en el mercado, así como el logro de una masa crítica suficiente constituyen prioridades básicas para las tres empresas analizadas y muchas otras. Las alianzas estratégicas y las compras de empresas representan vías alternativas, seguidas por Chupa Chups y Panrico, respectivamente. La fusión de las filiales de las tres empresas en China, o incluso con otras alimentarias españolas, ha sido también objeto de comentario. No obstante –y pese a que ello crearía un gran grupo alimentario español en China⁴⁵–, las sinergias no parecen tan evidentes entre las empresas (por ejemplo, Nutrexpa y Panrico cuentan con productos

44. Hasta el ingreso en la OMC, la apertura de cadenas de venta (más de 30 establecimientos) y de grandes superficies (más de 25.000 m²) sólo era posible en el marco de empresas mixtas. Con el ingreso en la OMC, todo ello se podrá realizar bajo empresas 100% extranjeras. De esta forma, se está potenciando ya la progresiva proliferación de cadenas europeas, americanas y asiáticas.

45. La fusión de las filiales de Nutrexpa, Joyco, Chupa Chups y Panrico, por ejemplo, daría lugar a una empresa con más de 100 millones de euros de facturación y presencia en el norte, centro y sur del país.

competidores), toda vez que han ido adoptando caminos divergentes (por ejemplo, Chupa Chups con la alianza con Tingyi)⁴⁶. En cambio, serían más factibles las alianzas con terceras empresas alimentarias en el ámbito de la distribución, en vistas a la liberalización de la distribución interior derivada del ingreso de China en la OMC. En virtud de este ingreso, en 2004 debería permitirse la libre comercialización en el mercado interior de productos importados. De esta forma, nuestras tres empresas podrían aprovechar sus respectivas redes de distribución mediante la incorporación de productos alimentarios complementarios de terceros, fabricados o no en China. Esta práctica había sido estudiada, por ejemplo, por Nutrexpа y viene siendo habitual en su filial de Chile⁴⁷. La experiencia y las redes de distribución de las tres empresas podrían, por tanto, facilitar la introducción de productos alimentarios españoles.

Las empresas analizadas manifiestan de forma lógica que la política de fomento de la “imagen país” resulta menos apropiada para ellos, dado que sus productos no son originalmente españoles. No se produce, por tanto, ninguna asociación entre España y los artículos vendidos, sino más bien entre éstos y el carácter extranjero o de *joint-venture* del fabricante, que constituye a menudo un sinónimo de calidad. Las políticas de imagen son, por tanto, más adecuadas para productos alimentarios típicos (vinos, aceites, etc.), aunque resultan actualmente poco efectivas debido a que los bajos niveles de consumo no justifican desplegar amplias redes de venta en un marco caótico de distribución. En este sentido, el aprovechamiento de las redes y experiencias de vendedores de productos genéricos —como las tres empresas estudiadas— resulta esencial para lograr una progresiva introducción de estos productos típicos.

46. Algunos encuestados apuntan también a la tradición de independencia de las empresas matrices, que no ha impedido compartir información y colaborar en algunos casos pero dificulta las fusiones.

47. Se había estudiado la introducción de productos de Leche Pascual en este mercado.

En cuanto a los recursos humanos, parece existir unanimidad en la conveniencia de potenciar la formación del personal chino. La rentabilidad a corto plazo de esta política es mayor que la de formar a personal español en una lengua y cultura tan complejas, que requerirá varios años hasta poder crear un amplio *pool* de expertos en nuestro país. Aunque esta política es, sin duda, necesaria pese a su largo retorno, también lo es la creación de instrumentos específicos para favorecer la formación del personal chino in situ (por ejemplo, mediante la subvención de cursos y másters en China). Asimismo, y dado que las empresas valoran sobre todo el conocimiento específico del sector e incluso la experiencia en la propia empresa, es preciso potenciar los apoyos a la formación dentro de la empresa (*in company training*), cuando el foco actual de la política formativa de la Administración se halla más bien en la enseñanza reglada y externa⁴⁸. También favorecería la formación del capital humano español, aunque pueda resultar algo insólito, una mayor dedicación a la enseñanza del inglés, como idioma esencial de comunicación en Asia-Pacífico en el ámbito empresarial⁴⁹.

Las políticas de apoyo a la internacionalización en Asia deberían también hacer especial hincapié en tres cuestiones clave de los recursos humanos y la organización empresarial. En primer lugar, cabe destacar el papel que pueden desempeñar los inmigrantes chinos en España, especialmente los afincados en nuestro país desde muy temprana edad, incorporados plenamente a la enseñanza y al mercado laboral españoles, dado que la única experiencia en este sentido entre las empresas analizadas resultó muy positiva. En segundo lugar, la cuestión de los incentivos en destino ha sido muy

48. Organización de seminarios y conferencias, así como de estudios universitarios o de posgrado.

49. Empresas como Nutrexpa han manifestado los problemas hallados en la comunicación entre mandos intermedios en el ámbito comercial y técnico con la filial, especialmente por parte española, debido a los escasos conocimientos de inglés. Esta comunicación deficiente ha dificultado la transferencia de las "ventajas de propiedad" de la empresa en el ámbito del marketing.

poco tratada. Los expatriados acostumbran a gozar de sueldos más elevados y una serie de beneficios en especie, aunque son pocos los que reciben participaciones en la filial o en sus resultados. Podrían estudiarse modalidades de fomento de estas prácticas, aunque las ventajas fiscales resultan difíciles de otorgar por tratarse de residentes en el extranjero.

En tercer lugar, debemos tener en cuenta que los tres casos estudiados corresponden a empresas familiares con gestión profesionalizada, fenómeno no siempre común en nuestro país. Ello, unido a una clara apuesta de los propietarios de la empresa por el mercado chino, otorgó continuidad en la gestión de la filiales y, sobre todo, plena confianza (e incluso autonomía) en la toma de decisiones estratégicas por parte de las filiales, esenciales para hacer frente a los retos planteados. Tanto las empresas entrevistadas como consultores con amplia experiencia en el país coinciden en la necesidad de desplazar a China personal de primera línea y otorgar autonomía o la necesaria confianza a la toma de decisiones en destino⁵⁰. Puesto que una amplia mayoría de nuestras empresas son familiares y no cuentan con estructuras de gestión profesionalizadas, son numerosos los casos en los que la filiales chinas o asiáticas han carecido de influencia, autonomía o, al menos, confianza por parte de los propietarios de la matriz. Tal como se reconocía desde Panrico, no tener en cuenta este punto de partida esencial condena al fracaso cualquier apoyo que la Administración otorgue a las pymes para la constitución de filiales en China o Asia.

En línea con los argumentos anteriores, no debemos olvidar que el grueso de la inversión española en el exterior correspondió a empresas cotizadas en bolsa⁵¹, mientras que todas las inversiones realizadas por las tres empresas encuestadas han sido efectuadas indirectamente con recursos propios de

50. "Las firmas deben llevar a directivos de primera línea a China", se afirmaba en un informe de *La Vanguardia*, 2/12/2000.

51. Aproximadamente un 70-80%, según el período considerado, correspondió a un grupo reducido de grandes empresas con cotización en bolsa (Telefónica, Repsol, SCH, BBVA, Endesa, Iberdrola, Gas Natural, Unión Fenosa y Aguas de Barcelona).

la matriz (a través de avales). Al margen de la conveniencia de contar con bancos extranjeros plenamente operativos en China y capaces de otorgar créditos bajo criterios occidentales⁵², tal vez sería útil disponer de herramientas públicas más efectivas de participación en proyectos de inversión que, como los de las empresas analizadas, han demostrado con creces su viabilidad. El uso todavía limitado de los fondos de COFIDES, FIEIX y Fonpyme, sobre todo para Asia, podría llevarnos a plantear la creación de instrumentos específicos para estos mercados, regidos tal vez por criterios más ágiles similares a los del capital riesgo habitual⁵³. Cabe tener en cuenta también que el grueso de la política de apoyo a la internacionalización se destina a los primeros exportadores a través de un entramado de instituciones e instrumentos nacionales y autonómicos (COPCA, ICEX, IVEX y otros tantos). Sería conveniente coordinar mejor estos esfuerzos dispersos y agruparlos tal vez en una “ventanilla única” de apoyo a la internacionalización en Asia, dotándola también de mayor flexibilidad, si este continente debe ser realmente una prioridad de nuestra acción exterior⁵⁴.

En resumen, las experiencias analizadas nos han permitido conocer de cerca los problemas y retos que afrontan un puñado de empresas que, sin disponer de productos de alta tecnología ni novedades de ámbito mundial, se lanzaron años atrás a invertir en uno de los mercados más complejos pero con mayor proyección del planeta. En los próximos años deberán consolidar su liderazgo, haciendo frente a los costes derivados de la extensión de sus redes de ventas y de la promoción de sus productos, así como

52. Por el momento, las operaciones en moneda local por parte de bancos extranjeros están restringidas a una serie de ciudades chinas. El sector se abrirá de forma progresiva hasta 2007, incluyendo más operaciones y ciudades autorizadas.
53. Esta nueva herramienta (InverChina/InverAsia) podría apoyar tanto la ampliación de la actividad de las empresas ya consagradas como la introducción de nuevos productos de terceros fabricantes alimentarios complementarios.
54. Resulta, por ejemplo, contradictorio que los programas de iniciación a la exportación (PIPE, NEX) cuenten con un número cerrado de asesores externos certificados y susceptibles de subvención, cuando apenas existen en nuestro país profesionales con experiencia en mercados como los asiáticos.

a la presión de las multinacionales y la progresiva implantación de las poderosas cadenas de supermercados y grandes superficies. Algunas empresas se lanzarán también a otros mercados asiáticos, más o menos próximos, multiplicando los retos que afrontar. Además de observar de cerca su evolución futura, el estudio de su trayectoria nos debe permitir diseñar mejor la política de apoyo a la internacionalización y adaptarla a la realidad de Asia y a las exigencias y limitaciones de nuestras empresas.

6. Referencias bibliográficas

- ABRAMSON, N. R. "Building effective business relationships in China: the case of Richmond Engineering". En: Beamish y Safarian (1999). P. 119-146.
- KEARNEY, AT. *FDI Confidence Index*. Chicago: AT Kearney 1988 y 2001.
- BANCO MUNDIAL *Improving the Investment Climate in India*. Washington DC.: Banco Mundial, 2003.
- BEAMISH, P. W. y SAFARIAN, A.E. *North American firms in East Asia*, Vol. 5, Toronto: University of Toronto Press, 1999.
- CANALS, J, *La internacionalización de la empresa*. Madrid: McGraw-Hill, 1994.
- CARR, D. L., JAMES R. M. y MASKUS, K. E. "Estimating the Knowledge-Capital Model of the Multinational Enterprise". *American Economic Review*, 91 (3) (junio 2001). P. 693-708.
- CAVES, R. E. *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, Cambridge: Cambridge University Press, 1ª edición, 1990.
- CEIBS, "China-Europe International Business School" *Shanghai Famous Pops*. Caso de Estudio. No. 02 (1999) 4811.
- COASE, R. H. "The Nature of the Firm". *Economica*. No. 4 (1937) . P. 386-405.
- COPCA, Consorci de Promoció Comercial de Catalunya. *Internacionalització de l'economia catalana: components d'automoció*, Barcelona: Generalitat de Catalunya, 1996.
- Dunning, J. H. *International Production and the Multinational Enterprise*, Londres: George Allen & Unwin, 1981.

- DUNNING, J. H. (Ed.) *International Investment*, Londres: Penguin, 1972.
- Escuela Superior de Administración de Empresas, ESADE. *Chupa Chups in México*. Caso de Estudio 500-005-1, 1999.
- FROOT, K. y STEIN, J. "Exchange Rates and foreign direct investment: An imperfect capital markets approach". *Quarterly Journal of Economics*, 106 (4), (noviembre 1991).
- FROST, T. S. "Intersitial Opportunities and the paradox of country risk: The case of Siam Canadian Foods, Inc.". En: BEAMISH y SAFARIAN. P. 147-167, 1999.
- GARCÍA-CANAL, E. (Dir.) "Las Estrategias de cooperación como medio de internacionalización: experiencias de las empresas españolas". *Documentos de Economía Industrial*". No. 9 (1998). Centre d'Economia Industrial (UAB).
- GASTANAGA, V. M, NUGENT J.B. y PASHAMOVA B. "Host Country Reforms and FDI Inflows: How much Difference do they make?". *World Development*. No. 26 (7) (julio 1998). P. 1299-1314.
- GIRÁLDEZ, E. *La Internacionalización de las Empresas Españolas en América Latina*. Madrid: Consejo Económico y Social, 2003.
- HANKINSON, G. y COWKING, P. *The Reality of Global Brands: Cases and Studies for the successful management of international brands*. Londres: McGraw Hill, 1996.
- HBS, Harvard Business School. *British Sugar in China*. Caso de Estudio 9-599-059, (noviembre 1999).
- HBS, Harvard Business School. *Parker's Biscuits Inc.: Venturing into China*. Caso de Estudio 9-697-056, (julio 1997).
- HELPMAN, E. y KRUGMAN, P. *Market Structure and Foreign Trade*. Cambridge (MA): MIT Press, 1985.
- HENNART, J.F. "A Transaction Costs Theory of Equity Joint-ventures". *Strategic Management Journal*. No. 9 1988. P. 361.
- HORST, T. "The Industrial Composition of US Exports and Subsidiary Sales to the Canadian Market". *American Economic Review*. No. 62, (marzo, 1972). P. 37-45.

- HORSTMANN, I. J. y JAMES R. M. "Exploring New Markets: Direct Investment, Contractual Relations, and the Multinational Enterprise". *International Economic Review*. No. 37 (1996). P. 1-20.
- JOHANSON, J. y JAN-ERIK V. "The internationalization process of the firm –A model of knowledge development and increasing foreign market commitment". *Journal of International Business Studies*. No. 8 (1977) (1).
- KOGUT, B. "Joint-ventures: Theoretical and Empirical Perspectives". *Strategic Management Journal*. No. 9 (1988). P. 319-332.
- KOGUT, B. y HARBIR S. "The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode", *Journal of International Business Studies*. No. 19 (3) (otoño 1988). P. 411-432
- KOJIMA, K. *Direct Foreign Investment*, Londres: Croom Helm, 1978.
- London Business School LBS S.A. *Chupa Chups*. Caso de Estudio CS96-026, 1996.
- LEVITT, T. "The globalization of markets". *Harvard Business Review* (mayo/junio 1983).
- MARKUSEN, J. R. "Contracts, Intellectual Property Rights and Multinational Investment in Developing Countries". *Journal of International Economics*. No. 53 (2001). P. 189-204.
- MARKUSEN, J. R. "Trade versus Investment Liberalization". *NBER Working Paper*. No. 6231 (octubre 1997).
- MARKUSEN, J. R. y KEITH E. M. "Multinational Firms: Reconciling Theory and Evidence". En: Magnus Blomstrom y Linda Goldberg, (Dir.) *Topics in Empirical International Economics: A Festschrift in Honor of Robert Lipsey*. Chicago: University of Chicago Press, 2001. P. 71-95.
- MARKUSEN, J. R., ANTHONY J. V., DENISE E. K. y KEVIN H. Z. A "Unified Treatment of Horizontal Direct Investment, Vertical Direct Investment and the Pattern of Trade in Goods and Services", *NBER Working Paper*. No. 5696, (1996).
- MOLERO, J. "Patterns of internationalization of Spanish innovatory firms". *Research Policy*, 27, (1998). P. 541-558.

- MORRISON, A. J. "Employee Development in Emerging Markets: Lessons from Black & Decker Eastern Hemisphere". En: Beamish y Safarian, 1999. P. 73-94.
- MUTINELLI, M. y LUCIA P. "The entry mode choice of MNEs: an evolutionary approach". *Research Policy*. No. 27 (5) (septiembre 1998). P. 491-506.
- NAKAMURA, S. y TSUYOSHI O. "The Determinants of Foreign Direct Investment from Japan and the United States to East Asian Countries, and the Linkage between FDI and Trade", *Bank of Japan Working Paper*. No. 98-11, 1998.
- PHELPS, D. M. *Migration of Industry to South America*, Nueva York: McGraw-Hill, 1963.
- R. Ivey School of Business "Pepsico Changchun Joint Venture: Capital Expenditure Analysis". Caso de Estudio 9B00N016, 2000.
- R. Ivey School of Business. "Nestlé Philippines". Caso de Estudio 9A97G012, 1997.
- RIVOLI, P. y EUGENE S. "Foreign Direct Investment and Investment under Uncertainty", *Journal of International Business Studies*, 27 (2), (1996). P. 335-58.
- RUGMAN, A. M. "Internalization as a General Theory of Foreign Direct Investment", *Weltwirtschaftliches Archiv*, 116 (2), (junio 1980). P. 365-79.
- SUN H. y FRANK T. "A Comparative Analysis of the Characteristics of Direct Foreign Investment in China, 1979-1995". *Journal of Developing Areas*. Mo. 32 (2), (1998). P. 159-86.
- TAO Z. Y SUSHENG W. "Foreign Direct Investment and Contract Enforcement". *Journal of Comparative Economics*. No. 26 (4), (diciembre 1998). P. 761-782.
- United Nations Conference on Trade and Development, UNCTAD. *World Investment Report: Trends and Determinants*, Ginebra: Naciones Unidas, 1998 y 2001.
- WHEELER, D. y ASHOKA M. "International Investment Location Decisions: The Case of US Firms", *Journal of International Economics*. no. 33, (1992). P. 57-76.

