

# Éxito en la internacionalización hacia China de un grupo Industrial Español

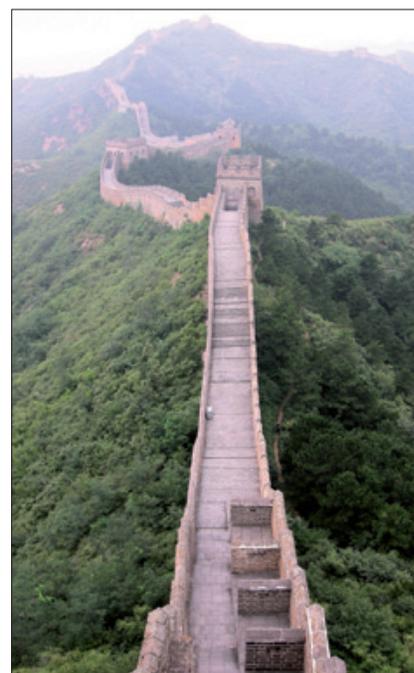
Autores: Fernando Campa-Planas, Ana B. Hernández-Lara, M. Victoria Sánchez-Rebull de la Universitat Rovira i Virgili

Este artículo se enmarca en el Proyecto DER2010-15507 del Ministerio de Ciencia e Innovación. Los autores agradecen a Noemí García Pérez su colaboración técnica.

China representa actualmente uno de los mercados con más potencial, con un crecimiento económico continuado que le ha llevado a representar hasta el 12% del PIB mundial. Concentra más de 1.300 millones de personas, el 20% de la población mundial. Las exportaciones de España a China superaron los 2.600 millones de euros en 2010, un 1,4% del total de las exportaciones españolas. Es un destino atractivo para la inversión empresarial. En un principio, la decisión de invertir en China estaba fundamentada básicamente desde una perspectiva de costes de producción (Boisot y Meyer, 2008). No obstante, en la actualidad se está produciendo un cambio de tendencia, China está pasando de ser considerada la “*fábrica del mundo*” al “*mercado del mundo*”. A pesar de ello, establecerse ahora con éxito en dicho mercado es un reto mucho más complicado debido al gran crecimiento de la competencia. En un primer momento, la mayoría de las empresas españolas optaron por iniciar su proceso de internacionalización hacia países europeos y latinoamericanos, por su cercanía geográfica o cultural, sin embargo, cada vez se hace más evidente la atracción que ejercen los países asiáticos.

A continuación exponemos el caso de éxito en el proceso de internacionalización hacia China de un grupo industrial español dedicado a la producción y venta de pequeño material eléctrico, a partir de la entrevista en profundidad realizada al director general de la compañía. Este grupo está formado por 25 empresas distribuidas en 13 países. Para este grupo, España ofrecía pocas posibilidades de crecimiento, y apostaron por desarrollarse fuera para conseguir ser más competitivos. Entraron en China en 1997, antes que la mayoría de empresas españolas optaran por este mercado. En cambio, relegaron a una segunda etapa, la internacionalización en países latinoamericanos.

La *elección de la forma de entrada* es una de las decisiones más importantes en la estrategia de internacionalización adoptada por las empresas, ya que incide en el grado de control, en el riesgo asumido por las empresas y, por tanto, en los resultados obtenidos (Graciá y Fernandez, 2009). Existen factores macroeconómicos, características del país como su grado de estabilidad política, niveles de corrupción, distancia geográfica y cultural (Graciá y Fernandez, 2009; Pla-Barber et al., 2010), y factores microeconómicos o características internas de la empresa



como su nivel de recursos y capacidades, o las características y experiencia internacional del equipo de dirección, etc. (Graciá y Fernandez, 2009; Nielsen y Nielsen, 2011), que influyen en la forma de entrada empresarial en un país extranjero. Además, todos estos factores están fuertemente influidos por el sector de actividad de la organización (Banchieri et al., 2012). El grupo industrial analizado ha utilizado distintas formas de expansión hacia China, que cabe describir como fases en su proceso de internacionalización hacia este país asiático. Aunque estas fases no siguen un modelo típico que comienza con las exportaciones, cada vez más activas, hasta desembocar en inversiones directas en el país extranjero-

ro, en las fases de internacionalización del grupo sí se detecta una implicación y control sobre el proceso de internacionalización cada vez mayor. Así, la entrevista pone de manifiesto el uso de franquicias (tiene más de 800 en el país) y de socios, a pesar de los conflictos que supone esta última opción y del riesgo implícito de imitación del *know-how* y de los procesos productivos. Desde el principio la apuesta realizada por este mercado fue muy importante, e implicó fuertes inversiones por parte del grupo, que ha destinado recursos tanto económicos como humanos. Una vez que la empresa estuvo consolidada, fue la matriz, los propios directivos y altos cargos, quienes han tomado la iniciativa y el control de la internacionalización, sin contar con personal expatriado permanente en este país.

Hoy día China, como destino inversor, puede calificarse como un mercado maduro, y esto implica una serie de *inconvenientes* como, por ejemplo, las economías de escala, la fuerte competencia que concentran empresas de cualquier lugar del mundo en este país, la distancia geográfica y cultural, o la dificultad para encontrar socios adecuados. Sin embargo, éstos no son motivos suficientes para que las empresas descarten o se desanimen para consi-



derar China como un mercado prioritario de su inversión exterior. Tampoco deberían serlo las barreras estratégicas que las empresas establecidas en el mercado crean para impedir la entrada de nuevos competidores, como contratos de fidelidad con proveedores, asimetrías de información, guerra de precios, etc., y que comportan elevados costes de entrada. Esta conclusión se extrae de la entrevista cuando se afirma que en 1997 quizás no fue especialmente importante conocer bien el mercado chino, mucho menos desarrollado, para conseguir una adaptación rápida y eficaz, pero hoy día, en cambio, es absolutamente necesario. De la entrevista realizada también cabe destacar que existen formas de paliar estos inconvenientes, como buscar asesoramiento, especialmente en cuestiones legales, realizar un buen análisis del mercado para detectar oportunidades de negocio e identificar sectores en desarrollo, y apostar por desarrollarse en zonas de interior y en ciudades de segundo y tercer nivel, donde hay más apoyo gubernamental, menor competencia, menores costes y menor desarrollo.

El grupo industrial considerado constituye un caso de éxito en su estrategia de expansión hacia China, como constatan el gran crecimiento y los importantes resultados alcanzados por la organización. Dicho éxito depende de una serie de *factores* que pueden considerarse *clave para superar las barreras de entrada* a este importante mercado. Entre ellos destacan: la valiosa intuición de la dirección para detectar oportunidades y para tomar decisiones, la actitud emprendedora del grupo, la búsqueda y elección de un socio adecuado, la estrategia de innovación constante en sus productos, su adaptación a los gustos y exigencias de los clientes, el logro de una 'presencia sólida' en el país de destino, una buena relación calidad-precio y la detección de los proveedores más adecuados. Según este grupo industrial, es conveniente vivir una experiencia previa en el país de destino antes de iniciar su entrada para conocer el mercado de primera mano, las leyes, las costum-

bres, la competencia existente, etc. y facilitar así la necesaria adaptación al mismo.

En general, las lecciones extraídas de la experiencia de internacionalización descrita pueden ser extrapolables a otros países y mercados que actualmente atraen la inversión española pero que, por su desarrollo y madurez, implican un riesgo considerable para las organizaciones.

## PARA SABER MÁS:

- Banchieri L, Campa F, Cascon R et al "Spanish Business Investment in China from the perspective of the consulting Garrigues". *Measuring Business Excellence*. Forthcoming, 2012. Vol.16, nº2
- Boisot M, Meyer MW. "Which way through the open door? Reflections on the internationalization of Chinese firms", *Management and Organization Review*, 2008. Vol.4, nº 3, p.349-365
- Graciá VB, Fernández JC. "The internationalization of Spanish franchising and its foreign entry mode choices", *CEDE*, 2009. Vol.40, p.47-82
- Nielsen BB, Nielsen S. "The role of top management team international orientation in international strategic decision-making: The choice of foreign entry mode", *Journal of World Business*, 2011. Vol.46, nº2, p.185-193
- Pla-Barber J, Sánchez-Peinado E, Madhok A. "Investment and control decisions in foreign markets: Evidence from service industries", *British Journal of Management*, 2010. Vol.21, nº3, p.736-753