

Internacionalización de la empresa familiar en China: algunos casos de éxito

Por María Fernández Moya, investigadora de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE

¿Qué tiene China que tantos empresarios españoles han sentido su llamada? A poco tiempo del inicio de los Juegos Olímpicos de 2008, unos de los más polémicos de la historia, parece el momento oportuno de pararse a reflexionar sobre las cualidades del gigante asiático que hacen tan atractiva la aventura oriental. Muchas empresas familiares españolas han sabido aprovechar la oportunidad de este nuevo mercado. Sin embargo, no es un objetivo fácil. Lanzarse a la conquista del mercado chino también presenta dificultades. En este artículo conoceremos los casos de diversas empresas familiares que han sabido superar las barreras de entrada y están rentabilizando sus inversiones en China.

China es mucho más que un lugar donde deslocalizar parte de la producción para disminuir los costes laborales. Es un mercado con valor en sí mismo, cuya gran promesa sigue siendo su extraordinario potencial de crecimiento económico. Es el tercer país del mundo por su extensión geográfica y según los últimos datos del Banco Mundial es la segunda economía del mundo en magnitud¹. Las predicciones sobre el futuro del país estiman que China aumentará de forma extraordinaria su protagonismo en el contexto global en términos de PIB, exportaciones, inversión directa extranjera (IDE) realizada y, especialmente, recibida. Algunos expertos² incluso aseguran que en el 2050 los países más poderosos del planeta en materia económica serán China, EEUU e India, por este orden.

Empresas familiares españolas en China

La presencia empresarial española en China va desde una oficina de representación, delegación comercial o un agente de compra-venta, hasta la opción de los más valientes: crear allí una instalación productiva. Dentro del conjunto de compañías españolas, algunas empresas familiares

¹ World Development Indicators 2008.

² Datos del estudio del Grupo Goldman-Sachs recogido en el Boletín de Información Comercial Española que edita el Ministerio de Industria, 2003.

han superado las barreras de entrada al país y están rentabilizando sus inversiones. Para este "Tema del mes" hemos elegido tres casos pioneros: ALSA, Técnicas Reunidas y Nutrexpa.

El caso de ALSA o la conexión Luarca-Beijing es paradigmático. La empresa asturiana de transporte fue una de las primeras compañías españolas en desembarcar en China y la primera entidad extranjera de transporte autorizada a operar en aquel país. Se estableció en 1984 en la Zona Económica Especial (ZEE)³ de Shen-Zhen, en la provincia de Guangdong, al sur del país, cerca de Hong-Kong. Desde entonces es una de las mayores inversoras en el país asiático. Tiene siete empresas mixtas en Beijing, Tianjun, Shanghai, Nanking y Shijiazhuang. Opera en dieciséis

La mayoría de las empresas españolas han dado sus primeros pasos en China de la mano de un socio local, un buen conocedor del mercado y sus redes sociales

provincias, con una flota de 520 vehículos que atienden más de 60 líneas regulares. La apuesta de la familia Cosmen fue arriesgada. ALSA entró en un mercado aún muy regulado, en el que se introdujo de forma gradual. Inicialmente tuvo que establecerse como compañía de taxis, en colaboración con un socio local. El tiempo ha demostrado que el momento y la estrategia desarrolladas por ALSA eran las correctas. El conocimiento del mercado tras décadas instalada en el país le ha permitido tener una posición de ventaja frente a la "recién llegada" competencia, fundamentalmente empresas norteamericanas, coreanas y taiwanesas.

Técnicas Reunidas comenzó su proceso de internacionalización en los años ochenta en Indonesia y el siguiente paso fue China. La empresa presidida por José Lladó fue una de las primeras compañías de ingeniería y construcción que se estableció en el país. En cerca de 20 años en el continente asiático, ha desarrollado proyectos por un valor de 1,6 billones de US\$ en diversas áreas de actividad como siderurgia, petroquímica y fertilizantes. La importante experiencia y el prestigio adquirido en aquel país le ha permitido acceder a acuerdos de colaboración con las empresas chinas más importantes de comercio exterior y de ingeniería y construcción, para realizar trabajos en China o en otros países; y recibir distintos galardones como el premio al mejor especialista extranjero en la región autónoma de Xinjiang o el premio "Luban" al mejor proyecto de construcción chino.

Nutrexpa se estableció en China en 1985 en forma de *joint venture*. En 1990 inauguró una fábrica en Tianjin, que ahora es líder del sector del cacao en el país. La estrategia de adaptación ha sido dura y difícil. Nutrexpa ha tenido que invertir grandes cantidades de dinero en intensas campañas publicitarias para dar a conocer su marca y sus productos en el país, una condición necesaria para el éxito pero no suficiente dada la escasa fidelidad a la marca de los consumidores chinos. Afortunadamente, la entrada de la empresa en el país coincidió con el interés de las autoridades por promover el consumo de lácteos en la población, y eso facilitó las cosas a la compañía española. Aún así, la empresa ha tenido que adaptarse a los gustos locales, modificando sus productos tradicionales y ampliando su gama de oferta. El Cola Cao es allí Gao Le Gao y la Nocilla

³ El éxito económico en China se ha centrado en las denominadas Zonas Económicas Especiales (ZEE) que absorben la mayor parte de IDE y son el principal foco de exportación.

se llama Bang Bang Jiang. Sin embargo los productos más vendidos no son los clásicos de la firma, sino una adaptación al mercado del mítico Cola Cao, con sabor a naranja o a fresa.

Presencia española en otros sectores

Pero ALSA, Nutrexpa y Técnicas Reunidas no son los únicos casos de empresas familiares españolas en China. También en el sector textil, encontramos ejemplos como **Inditex** y **Mango**, que participan en este mercado desde hace años, o el grupo **Adolfo Domínguez**, que tras su salida a bolsa sigue participado por su fundador en un 30% del capital. En otros ámbitos, destacan la compañía catalana de material eléctrico **Simón Holding**, cuya vocación internacional le llevó a China hace más de una década y el éxito les animó a dar el salto a India en 2006. El **Grupo Jané**, fabricante de cochecitos, cuenta con una fábrica propia en China, de la misma forma que **Industrias Ponsa**, que comenzó fabricando cintas de seda y algodón en Manresa. En el sector de componentes de automoción, el **Grupo Antolín** y **Ficosa** tienen una importante presencia en el país.

En cuanto a la inversión española en China, uno de los sectores tradicionalmente más activo ha sido el de la alimentación, y dentro de él destacan algunos ejemplos familiares: el ya mencionado de Nutrexpa y **Agrolimen-Gallina Blanca**. Otras dos compañías ex familiares, **Chupa Chups** y **Panrico**, eran de las familias Bernat y Costafreda cuando realizaron amplios e intensos procesos de internacionalización, también probaron suerte en el mercado chino, aunque ninguna de las dos experiencias fue totalmente satisfactoria. En el sector de bebidas encontramos a dos compañías conocidas. Miguel **Torres** comenzó a tantear el mercado chino en 1982, vía exportación. No fue hasta 1997 cuando se animó a participar con inversión directa en el país, en una fábrica cerca de Beijing. Dos años más tarde la compañía catalana creaba la Shanghai Torres Wine Trading Co. Ltd. Otra compañía vitivinícola catalana, **Freixenet**, también cuenta con una empresa filial en Shanghai. En el sector de conservas la riojana **Cidacos** se interesó por el mercado chino a partir de 1999, y en la actualidad tiene dos plantas productoras en Weishan y Heze. En esta última localidad también está instalada la empresa conservera **Celorrio**.

El prometedor sector de las energías renovables chino, protegido y alentado por el gobierno, también ha recibido la visita española. **Acciona** finalizó en 2006 en Nantong una planta de generadores eólicos, la mayor del país en estos momentos. **Abengoa** está presente en China a través de su filial Telvent. Otros ejemplos de empresas familiares españolas con filial en China son la compañía valenciana **Lladró**, la óptica **Indo** y la multinacional **Roca**, que cuenta con dos fábricas en el país, en Nantong y Suzhou.

Como podemos ver, la mayor parte de las empresas españolas han dado sus primeros pasos en China de la mano de un socio local, un buen conocedor del mercado y sus redes sociales. Es la versión china de las famosas *joint ventures*, presente en los casos de Alsa, Simon Holding, Nutrexpa, Cidacos, Inditex, Mango o Acciona. Una excepción a esta norma es la compañía Roca, que realizó su proceso de internacionalización e implantación en el país en solitario. Todos los empresarios que optaron por la alianza con una empresa china han tenido que lidiar con un obstáculo: debían adaptar su forma de negociar al estilo y la cultura del país. Respetar y saber gestionar el tradicional concepto de *guanxi*, que define la red de relacionales tanto personales como profesionales, y es clave para la introducción en el tejido empresarial chino y para coexistir en él en armonía con todos sus agentes.

Lecciones aprendidas

De los casos mencionados pueden extraerse algunas conclusiones. La primera es que perseverar es fundamental si tenemos clara la opción de invertir en el país. Como el éxito no llega sin esfuerzo, los empresarios han tenido que trabajar duro y destinar importantes sumas de dinero al "proyecto China". La segunda lección está relacionada con la flexibilidad, necesaria para adaptar la estrategia definida *a priori* o para encontrar nuevas líneas de negocio, en función del conocimiento real del mercado y de las evoluciones de éste. Alsa, por ejemplo, entró con la idea de introducirse en el sector del transporte en general y paulatinamente ha ido especializándose en autocares de lujo y súper lujo para la clase media-alta de China.

La empresa ha de ser flexible para adaptar la estrategia definida a priori o para encontrar nuevas líneas de negocio

Otra de las variables que hay que considerar detenidamente antes de entrar en el país son los planes del gobierno chino para nuestro sector. Es fundamental saber en qué medida nos afectan las regulaciones gubernamentales, bien porque limitan las oportunidades de negocio y la inversión no es aconsejable, bien porque el poder público está interesado en potenciar ese sector e incorporar tecnología y conocimiento extranjero y entonces la oportunidad de invertir es inmejorable. Finalmente señalar que, como no hay mercado sin riesgos, el conocimiento y el estudio previo de aquel país es fundamental para acertar en la inversión. Para realizar un análisis completo de los factores toda información es poca. Por eso son tan valiosos los encuentros, como el organizado en el último Congreso Nacional de Empresa Familiar celebrado en Palma de Mallorca, en los que unos empresarios generosos (Roca, Simón Holding y ALSA en este caso) comparten su experiencia en el país, facilitando el camino a otros miembros de la comunidad empresarial.

Hemos revisado algunos casos exitosos de empresas familiares en China. La condición de pioneras les ha permitido, además de aprovechar rentables oportunidades de negocio, enriquecer a sus compañías con una ventaja competitiva importante y posicionarse en las instituciones que coordinan las relaciones bilaterales España-China. Sin duda, China es una oportunidad, pero la empresa ha de evaluar si está en condiciones de aprovecharla. Para ello, es necesario un enfoque estratégico con visión a largo plazo, precisamente una de las mayores fortalezas de la empresa familiar, que puede ser una gran ventaja a la hora de internacionalizarse en China. La puerta de entrada aún sigue abierta para probar suerte, antes de la consolidación definitiva del país como potencia mundial, y la llegada masiva de competencia desde cualquier lugar de la aldea global.