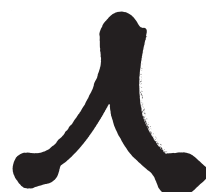




Estudio sobre la presencia empresarial española en Asia

Edición 2006



CASA ASIA

Estudio sobre la presencia empresarial española en Asia



CASA ASIA



attitude makes the difference

Estudio elaborado por Lijing Ye

Colaboradores:

Jacinto Soler Matutes, *Doctor en Economía y Director de Hispachina en España.*

Xavier Campassol, *Director Corporativo de Calidad, Port de Barcelona.*

© 2006 everis, S.L. / Círculo de Negocios de Casa Asia

ISBN: 84-8198-663-1

Depósito Legal: X-XXXXX-2006

La presente publicación no puede ser total o parcialmente reproducida o divulgada en forma alguna por ningún medio, incluidas fotocopias, grabaciones, microfilm, soportes magnéticos y cualquier otro medio electrónico o mecánico de reproducción sin la autorización escrita de Casa Asia y everis, S.L.

everis, S.L., ha verificado la totalidad de los datos incluidos en el presente estudio. Sin embargo everis, S.L., no se responsabilizan del uso de la información contenida en el mismo por parte del adquirente.

Edición a cargo de Cyan, S.A.

Prólogo

Una vez superada la primera mitad del actual decenio son ya pocos los que dudan de la relevancia que Asia va a tener en la economía mundial durante el presente siglo.

De forma particular, la ascensión económica de China e India está siendo objeto de un intenso debate en los principales foros internacionales, especialmente por lo que respecta a los efectos que este avance va a tener sobre los países occidentales.

En este contexto, la presencia de empresas extranjeras en Asia se ha intensificado de manera considerable durante los últimos años, por razones muy diversas. Por un lado, debemos de tener en cuenta que Asia engloba a más de la mitad de la población mundial, y el aumento de las clases medias en los principales países en vías de desarrollo está siendo espectacular. Por otro, los costes de mano de obra son menores y muchos de los gobiernos ofrecen importantes incentivos a aquellas compañías que instalan centros productivos en sus respectivos países. Por último, cabe también destacar que se está produciendo una progresiva liberalización que permite la inversión extranjera en sectores hasta la fecha restringidos, incluso en países como Japón o Corea, tradicionalmente reticentes a abrir sus mercados.

La presencia de empresas españolas en Asia es todavía reducida, si bien empezamos a vislumbrar un incipiente cambio de tendencia en las prioridades de internacionalización de éstas. Es por esta razón por la que desde Casa Asia hemos considerado de interés la elaboración del presente estudio, cuyo objetivo es doble:

- Por un lado, se ha realizado una radiografía de la tipología de las empresas que han invertido en la zona, su tamaño, sector en el que operan, volumen de sus inversiones, etc.
- Por otro, se ha recopilado información sobre las dificultades que han encontrado, la forma de contratación de los recursos humanos, el tipo de estructura jurídica que emplean, las áreas prioritarias de proyección futura y otras consideraciones más subjetivas sobre su implantación en el área.

La elaboración del presente trabajo ha sido fruto de las entrevistas realizadas a más de 100 directivos que han dedicado un valioso tiempo a contestar a las preguntas contenidas en el cuestionario. Queremos agradecer antes que nada su colaboración y valiosas aportaciones. Esperamos que su experiencia pueda ser de utilidad para todos aquellos que en el futuro piensen incluir a uno o varios países asiáticos dentro de su estrategia internacional.

Índice

1. Metodología	9
1.1. Muestra	10
1.2. Cuestionarios	11
1.3. Número de empresas y cargo de los entrevistados	11
2. Introducción	13
2.1. Asia: regreso a la cima de la economía mundial	14
2.2. La irresistible atracción de Asia entre los empresarios	18
2.3. Inversión española en Asia: evolución y perspectivas	23
3. Capítulo general	29
1ª parte. Información general	31
3.1. Los primeros contactos	31
3.1.1. Mecanismos de entrada	33
3.2. Las primeras implantaciones en Asia por sectores y décadas	34
3.2.1. El tiempo medio entre los primeros contactos y la implantación de las empresas analizadas	36
3.2.2. Estudios de mercado: antes y después de la implantación	38
3.2.3. Procedencia por autonomías de las empresas analizadas	39
3.3. Tamaño y multilocalización de las empresas analizadas	41
3.4. La elección del emplazamiento	43
3.5. Tipología del establecimiento	44
3.5.1. Principales actividades que desarrollan las empresas analizadas en Asia	46
3.6. Evolución del atractivo del mercado asiático para las empresas analizadas	47
3.6.1. Los principales riesgos según las empresas analizadas	49
3.7. Estrategia de futuro en Asia	50
3.8. Gestión de los beneficios obtenidos en Asia	51
2ª parte. Valoraciones y opiniones personales de los directivos entrevistados	52
3.9. Prioridades de las actuaciones públicas españolas para potenciar la presencia en Asia	52
3.10. España en Asia: su imagen y su competitividad	54
3.10.1. Las ventajas y desventajas del producto español y su industria en Asia frente a otros países occidentales	55
3.11. Ventajas y beneficios que reporta el hecho de estar presente en el mercado asiático	55
4. La gestión de Recursos Humanos	57
4.1. Introducción	58
4.2. Expatriados españoles en Asia	59
4.3. Variación en el número de expatriados	60
4.4. Selección de los expatriados	61
4.5. Perfil de los expatriados	62
4.6. Contratación de directivos locales	64
4.7. Contratación del personal local operativo	65
4.8. Políticas de formación a empleados locales y a expatriados	66

5. China	69
5.1. Introducción	71
5.2. Los primeros contactos	72
5.3. Distribución geográfica de las empresas	73
5.4. El papel de Hong Kong en la inversión española en China	76
5.4.1. Principales características de la actual presencia española en Hong Kong	77
5.4.2. Closer Economic Partnership Agreement (CEPA)	77
5.5. Los sectores de mayor presencia	78
5.6. Tamaño de las empresas	79
5.7. Valoración de las actuaciones de entidades estatales chinas	80
5.8. Principales competidores	81
5.9. Tipología de establecimiento	82
5.10. Inversión inicial realizada en China	85
5.11. Dificultades en el proceso de implantación en China	86
5.12. Dificultades en el desarrollo de la actividad empresarial en China	88
5.13. Prioridades estratégicas para los próximos años	89
6. India	91
6.1. Introducción	93
6.2. Los primeros contactos	93
6.3. Distribución geográfica de las empresas	94
6.4. Los sectores de mayor presencia	95
6.5. Tamaño de las empresas	96
6.6. Valoración de las actuaciones de entidades estatales indias	97
6.7. Principales competidores	98
6.8. Tipología de establecimiento	99
6.9. Inversión inicial realizada en India	100
6.10. Dificultades en el proceso de implantación en India	100
6.10.1. Dificultades en el proceso de implantación	100
6.10.2. Dificultades en el desarrollo de la actividad empresarial en India	102
6.11. Prioridades estratégicas para los próximos años	103
7. Japón	105
7.1. Introducción	107
7.2. Distribución geográfica de las empresas	108
7.3. Los sectores de mayor presencia	109
7.4. Tamaño de las empresas	110
7.5. Valoración de las actuaciones de entidades estatales japonesas y marco para la realización de negocios	110
7.6. Principales competidores	111
7.7. Tipología de establecimiento	112
7.8. Inversión inicial realizada en Japón	112
7.9. Dificultades en el proceso de implantación en Japón	113
7.9.1. Dificultades en el proceso de implantación	113
7.9.2. Dificultades en el desarrollo de la actividad empresarial en Japón	114
7.10. Prioridades estratégicas para los próximos años	115

8. Corea del Sur	117
8.1. Introducción	119
8.2. Distribución geográfica de las empresas	119
8.3. Los sectores de mayor presencia	120
8.4. Tamaño de las empresas	121
8.5. Valoración del gobierno coreano con respecto a la inversión extranjera	121
8.6. Principales competidores	122
8.7. Tipología de los establecimientos y dificultades en Corea del Sur	122
8.8. Prioridades estratégicas para los próximos años	124
9. ASEAN	127
9.1. Introducción	129
9.2. Distribución geográfica de las empresas	130
9.3. Los sectores de mayor presencia	131
9.4. Tamaño de las empresas	132
9.5. Valoración de las actuaciones gubernamentales en ASEAN	132
9.6. Tipología de establecimiento	134
9.7. Inversión inicial	134
9.8. Dificultades en el proceso de implantación en ASEAN	135
9.8.1. Dificultades encontradas en el proceso de implantación	135
9.8.2. Dificultades en el desarrollo diario de la actividad empresarial en ASEAN	135
9.9. Prioridades estratégicas para los próximos años	136
9.10. Tailandia	137
9.10.1. Introducción	137
9.10.2. Información general de las empresas analizadas presentes en Tailandia	138
9.11. Singapur	140
9.11.1. Introducción	140
9.11.2. Información general de las empresas analizadas presentes en Singapur	141
9.11.3. Dificultades y prioridades estratégicas para los próximos años	142
10. Conclusiones, perspectivas y claves del éxito	143
10.1. Perspectivas de futuro	146
10.2. Claves del éxito en Asia	147
Bibliografía	149
Mapas	151
Tablas	153
Gráficos	155
Definiciones	159



1. Metodología

Tal y como se menciona en el prólogo, mediante el presente estudio se ha pretendido analizar la experiencia de las principales empresas españolas con presencia en Asia, tanto por lo que respecta al estudio objetivo de sus inversiones, como en lo referente a consideraciones subjetivas sobre la experiencia de cada una de las compañías participantes.

La recopilación de la información se ha realizado a través de entrevistas personales con los directivos que de forma directa han asumido una importante responsabilidad en el proceso de internacionalización de su empresa en Asia.

A fin de recoger la información más completa posible, se diseñaron dos cuestionarios divididos en 5 partes:

- Datos generales de la empresa.
- Aspectos generales de la inversión en Asia.
- Características del establecimiento en Asia.
- Recursos Humanos.
- Estrategias de futuro.

1.1. Muestra

Universo de muestreo

El universo de muestreo está constituido por 101 empresas españolas con implantación en Asia, excluyendo el Pacífico y Oriente Medio. Se incluyen, por tanto, los países comprendidos en Asia Oriental, Asia Meridional y Sudeste asiático.

Por lo que respecta a la procedencia de las empresas, las comunidades autónomas más representadas son Cataluña, Madrid, Valencia y el País Vasco.

Selección de la muestra

En aras de conseguir un criterio de selección que, por un lado, refleje de forma fidedigna la realidad y, por otro, mantenga una serie de criterios que doten de una cierta uniformidad a la información presentada, se realizó una selección previa del universo de muestreo en base a los siguientes parámetros:

- 1) *Sector*: las empresas debían pertenecer a la gama más amplia de sectores posible, siempre que su experiencia fuera relevante.
- 2) *Tamaño*: se han incluido en el estudio tanto a grandes empresas como a pymes.
- 3) *Criterios de inclusión*: se han adoptado los siguientes:
 - Tener como mínimo una oficina de representación u oficina comercial en alguno de los países objetivo.
 - Se han excluido a todas aquellas empresas cuya actividad empresarial sea en exclusiva el comercio (*trading*) o la consultoría.

1.2. Cuestionarios

Se elaboraron dos cuestionarios con el propósito de separar la información objetiva de la subjetiva.

Cuestionario objetivo

El cuestionario objetivo consta de 6 preguntas, a través de las cuales se pretenden recoger los principales datos estadísticos acerca de las empresas.

Cuestionario subjetivo

El cuestionario subjetivo consta de 46 preguntas que recogen la experiencia y el desarrollo del proyecto en Asia, así como la opinión personal de los directivos sobre las principales dificultades que han encontrado en el proceso de expansión.

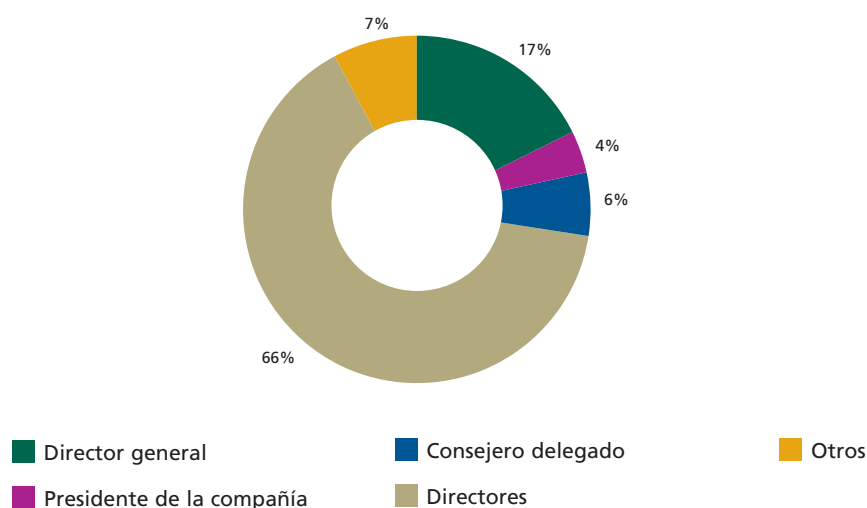
1.3. Número de empresas y cargo de los entrevistados

Se realizaron entrevistas a 101 empresas que, de forma conjunta, representan una importante proporción de la inversión española en Asia.

El 87% de las entrevistas se realizó en persona, el 5% por teléfono y el restante 8% mediante correo electrónico.

Tal y como muestra el siguiente gráfico, más del 90% de los entrevistados ocupa cargos directivos en la compañía, especialmente en el área de internacionalización.

Gráfico 1.2: Cargo de los entrevistados



De las 101 empresas analizadas, el 98% cuenta en la actualidad con al menos un establecimiento legal en Asia, mientras el 2% restante se ha retirado del mercado, si bien su experiencia ha sido incluida en el estudio debido a su relevancia. En estos casos, como es obvio, tan sólo se ha planteado el cuestionario de preguntas subjetivas, de forma que los datos objetivos sobre la empresa, volumen de inversión, etc., no aparecen reflejados en el estudio.



2. Introducción

Jacinto Soler Matutes
Doctor en Economía y Consultor
Profesor Asociado en la Escuela de Asia Oriental (EAO),
Universidad Pompeu Fabra

2.1. Asia: regreso a la cima de la economía mundial

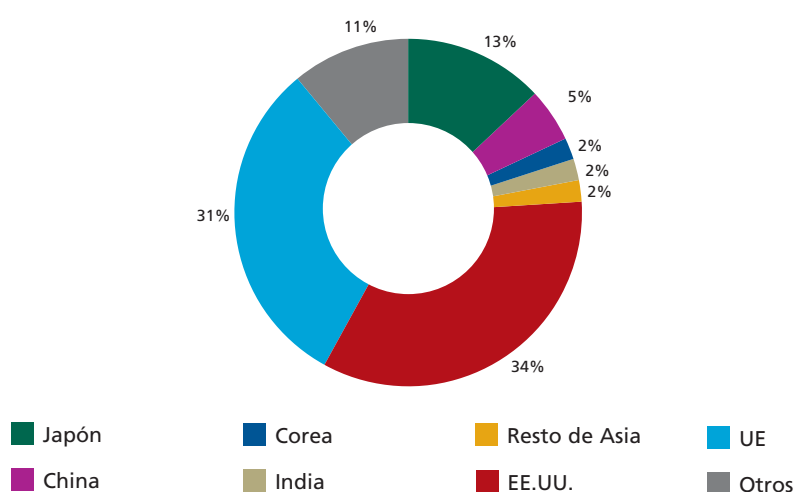
En 1968, el economista laureado con el Premio Nobel Gunnar Myrdal publicaba una influyente obra sobre teoría del desarrollo que lucía el revelador título de *“El Drama Asiático”*¹. Casi tres décadas más tarde, en 1994, el Banco Mundial editaba un documento titulado *“El Milagro de Asia Oriental”*² en el que, en contra de las previsiones de Myrdal, describía el éxito económico de buena parte de Asia. Entre estas dos publicaciones, con connotaciones tan distintas como sus propios títulos indican, había obrado uno de los procesos de desarrollo más espectaculares de todos los tiempos. Japón, Corea y Taiwán habían subido a la cima de las naciones más industrializadas, secundadas por las “ciudades-estado” de Singapur y Hong Kong y seguidas, a más distancia, por las economías emergentes del Sudeste asiático, China e India³.

El desarrollo económico de Asia ha sido objeto de una creciente atención desde que en los años ochenta proliferaran los análisis sobre Japón y Corea, al tiempo que la prensa ha acostumbrado a magnificar sus efectos y contribuir a una relativa sensación de “amenaza” en Occidente. Las crónicas apocalípticas sobre la imparable pujanza china se asemejan demasiado a las que en su momento se escribieron sobre Japón y seguramente servirán de referencia para futuros informes sobre India. El auge asiático no deja de ser en realidad un “regreso” a la escena mundial de un área de tremenda importancia en el pasado. Sólo a comienzos del s. XIX, China e India representaban casi la mitad del PIB mundial, justo antes de que la Revolución Industrial en Europa y la aparición de los EE.UU. relegaran a Asia al ostracismo económico durante casi dos siglos⁴.

Si el “retorno” de Asia se presenta como “apasionante” desde el punto de vista de la historiografía económica, sus efectos despiertan pocas pasiones, sino más bien recelo o temor, entre muchos europeos. La posibilidad de que Asia acapare en poco tiempo una cuota de la riqueza mundial similar, o incluso superior, a la que tuvo en el pasado no es ni mucho menos remota, tal y como muestran las estadísticas. En términos absolutos, las economías asiáticas representaban en 2004 cerca de una cuarta parte del PIB mundial, de la cual la mitad correspondía a Japón (13% del PIB mundial), tal y como indica el Gráfico 2.1 siguiente.

Gráfico 2.1: Reparto del PIB mundial en 2004

Fuente: Elaboración propia con datos de *World Development Report 2006*, Banco Mundial



1. *Asian Drama: An Enquiry into the Poverty of Nations*. Londres: New Press.

2. *The East Asian Miracle: Economic Growth and Public Policy*. Nueva York: Oxford University Press.

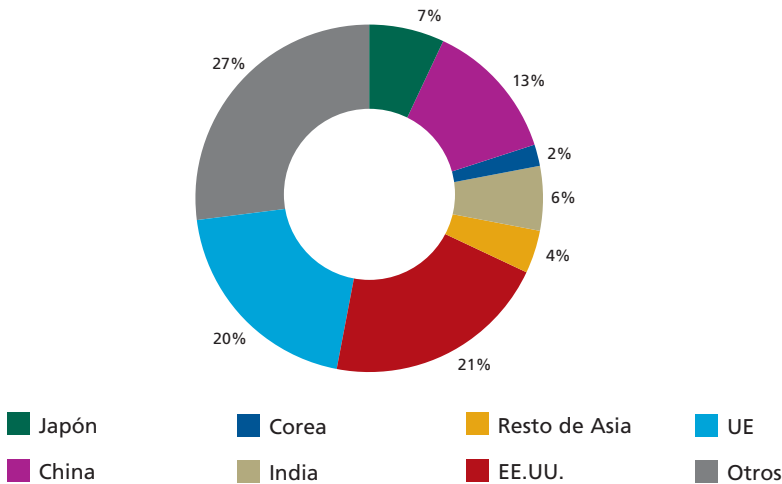
3. Entre 1950 y 2003, la renta per cápita japonesa se multiplicó por once. Desde 1960 la de Corea lo hizo en la misma proporción, mientras que las de Singapur, Tailandia e Indonesia aumentaron en ocho veces en el mismo periodo. Desde 1978, la renta por persona en China se multiplicó también por siete.

4. Aun así, en 1950 Asia representaba el 12% del PIB mundial, gracias sobre todo al desarrollo de Japón desde finales del s. XIX.

Sin embargo, con tasas de crecimiento cercanas al 10%, las economías emergentes de Asia —particularmente China e India—, suben nuevos escalones año tras año. Así, en el momento de escribir estas líneas, la prensa se hacía eco de que China va camino en 2005 de superar al Reino Unido como cuarta economía del mundo por el valor de su PIB. En 2003, China se encontraba aún en sexto lugar por detrás de Francia e Italia, mientras que en 2004 superó ya a ambos (*ver Tabla 2.1*). En términos de Paridad del Poder Adquisitivo (PPA) —método que ajusta el valor del PIB a los precios corrientes en el país en cuestión—, la hegemonía asiática es aún mayor. India y China ven “ajustado” el valor de su PIB muy al alza, merced a su menor poder adquisitivo y nivel de precios. Tal y como muestra el Gráfico 2.2, el peso de Asia aumenta hasta el 32% gracias a la escalada de China e India.

Gráfico 2.2: Reparto del PIB mundial en 2004 según el método PPA

Fuente: Elaboración propia con datos de *World Development Report 2006*, Banco Mundial



Así las cosas, tres de las diez primeras economías del mundo se encuentran actualmente en Asia, concretamente Japón, China e India, mientras que Corea sigue de cerca en el undécimo puesto. Si tomamos como referencia el valor del PIB ajustado por la Paridad del Poder Adquisitivo (PPA), tal y como indica la Tabla 2.1, entonces los tres países citados modifican substancialmente sus posiciones, apareciendo China como segunda economía del mundo, Japón como tercera e India como cuarta.

Tabla 2.1: Principales economías del mundo (2004)

Fuente: Elaboración propia con datos de *World Development Report 2006*, Banco Mundial

PIB en valor absoluto	PIB en términos de PPA
1. EE.UU.	1. EE.UU.
2. Japón	2. China
3. Alemania	3. Japón
4. Reino Unido	4. India
5. China	5. Alemania
6. Francia	6. Reino Unido
7. Italia	7. Francia
8. España	8. Italia
9. México	9. Brasil
10. India	10. Rusia

El tremendo dinamismo asiático se traduce también en tasas de crecimiento por encima de la media mundial. Aunque, en principio, estas tasas concuerdan con la menor renta per cápita y el bajo nivel de desarrollo de algunos países (China, India y Sudeste asiático), la comparación con otras zonas emergentes como América Latina, Oriente Medio o África no deja lugar a dudas sobre su gran vitalidad, tal como indica la Tabla 2.2 siguiente.

Tabla 2.2: Tasa media anual de crecimiento del PIB en 1990-2004

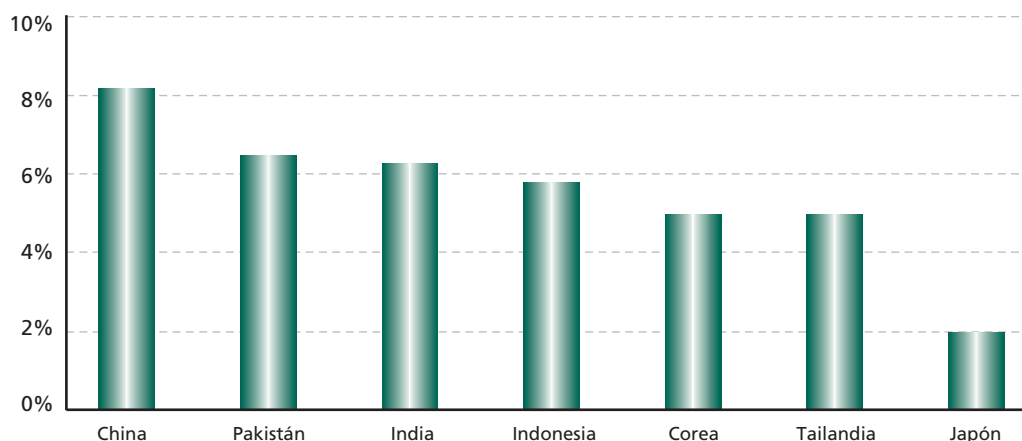
Fuente: *World Development Report 2006*, Banco Mundial

Asia Oriental	7,2%
China	9,5%
Japón	1,3%
Corea	5,5%
Indonesia	3,5%
Asia del Sur	5,5%
India	5,8%
América Latina y Caribe	2,7%
Argentina	2,3%
Brasil	2,6%
Oriente Próximo y Magreb	3,2%
África Subsahariana	2,7%
EE.UU.	3,2%

Las perspectivas de crecimiento para los próximos años son ciertamente positivas en la mayoría de países asiáticos. Junto con el habitual dinamismo de China e India, la economía japonesa encara por fin la senda del crecimiento, con un tímido incremento del PIB y los mercados bursátil e inmobiliario en niveles inéditos desde finales de los ochenta. El Gráfico 2.3 muestra las previsiones para el año 2006 efectuadas por el Fondo Monetario Internacional (FMI).

Gráfico 2.3: Previsiones de crecimiento del PIB real en 2006

Fuente: Fondo Monetario Internacional (FMI)

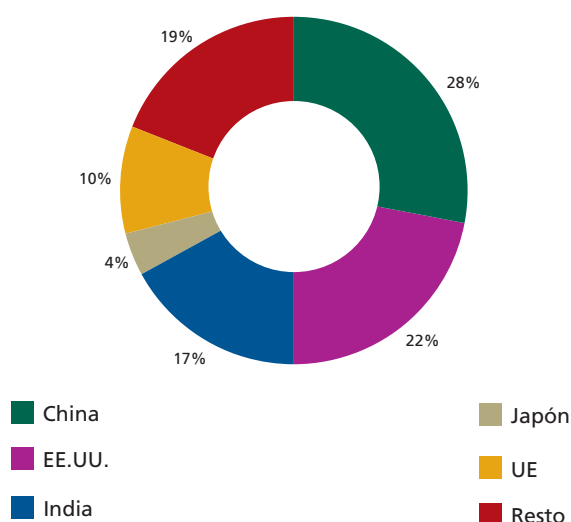


Al actual ritmo de crecimiento no queda muy lejana la fecha en que las grandes economías emergentes de Asia, particularmente China e India, recuperen el peso que tuvieron en el pasado. Goldman Sachs, en su célebre estudio sobre los BRICs⁵ anticipaba que China se convertiría en 2050 en la primera economía del mundo por valor del PIB, seguida por los EE.UU. e India. Así pues, Asia, notablemente China e India, volverían a acaparar la mitad del PIB mundial. El Gráfico 2.4 siguiente resume esta situación, claramente distinta a la del Gráfico 2.1 presentado anteriormente.

El menor peso de Japón en el Gráfico 2.4 se debe a sus inferiores tasas de crecimiento económico y demográfico. Aun así, la renta per cápita japonesa seguirá en 2050 por encima de la china e india, pero a menor distancia. En 2004, la renta japonesa se situaba en 37.180 US\$ por persona, una de las más altas del mundo y principal motivo por el que aquel país constituye un destino ineludible para muchos bienes de consumo, particularmente de lujo⁶. Pese a la existencia de capas de población con rentas más altas⁷, la riqueza media en China e India se encuentra hoy día en los 1.300 y 650 US\$, respectivamente. La previsión para 2050 es que Japón alcance los 66.805 US\$, frente a los 31.357 de China y los 17.366 de India.

Gráfico 2.4: Reparto previsto del PIB mundial en 2050

Fuente: Goldman Sachs



Aunque el escenario que dibuja el Gráfico 2.4 depende de múltiples factores —como la demografía, la transferencia de tecnología, la suficiencia energética⁸, la estabilidad interna y externa⁹ o la evolución de los tipos de cambio y el sistema financiero—, resulta indudable que los países asiáticos están llamados a jugar un papel clave en el futuro.

5. *Dreaming with BRICs: The Path to 2050*. Global Economics Paper nº 99, Goldman Sachs, octubre 2003.

6. Un reciente informe de *Financial Times* indicaba cómo Japón consume el 25% de los artículos de lujo del mundo.

7. En India, PWC estimaba recientemente en unos diez millones las personas con una renta anual superior a los 3.000 US\$. En China esta cifra alcanza ya los 100 millones. En China, se estiman también unos 60 millones de personas con una renta superior a los 7.000 US\$.

8. La cuestión energética es esencial, habida cuenta de que ninguna de las grandes economías asiáticas destaca por su riqueza en petróleo y de que la mayoría de revisiones económicas se han realizado con precios de 30-40 US\$/barril, cuando al cierre de 2005 se encontraban ya en los 60 US\$. La seguridad energética ha motivado polémicas decisiones de política exterior en Asia, como el apoyo japonés y coreano a la guerra de Irak y su participación en la reconstrucción, o las relaciones de China e India con "países paria" como Sudán, Irán o Venezuela.

9. Existe, sin duda, un germen latente de inestabilidad en muchos países de la región. El auge del islamismo radical es una realidad en el Sudeste asiático, mientras que India sigue expuesta a conflictos étnicos y religiosos. En China, en cambio, la inestabilidad tiene una raíz más social, al tiempo que los brotes epidémicos (SARS, Gripe Aviar) constituyen también una grave amenaza.

Un elemento adicional a tener en cuenta es la creciente influencia asiática en ámbitos como la ciencia y la tecnología, con cuestiones esenciales relacionadas con la empresa como los estándares técnicos, en los que Asia constituye ya un claro “marcador de tendencias” y banco de pruebas para nuevos productos. Asimismo, la supremacía económica viene a menudo acompañada de la hegemonía empresarial, aunque no siempre en la misma proporción. En otras palabras, la pujanza asiática está siendo aprovechada no sólo por multinacionales occidentales, sino cada vez más por grupos autóctonos. Las grandes corporaciones japonesas y coreanas — pese a su relativa “crisis” en los noventa¹⁰— sirven hoy día de ejemplo para la configuración de potentes grupos empresariales en China e India. Todo ello exige que las empresas españolas redoblen su apuesta por Asia, que como veremos en la sección 2.3, es aún bien modesta.

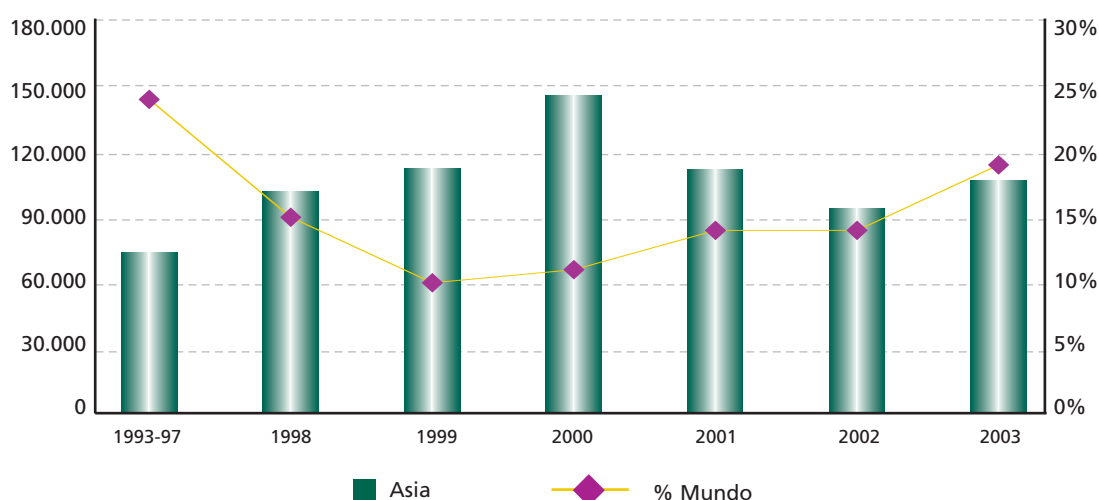
2.2. La irresistible atracción de Asia entre los empresarios

Las excelentes perspectivas económicas en Asia han llevado consigo un lógico interés por parte de grupos empresariales por invertir en este continente. Precisamente la llegada masiva de capital extranjero ha constituido un elemento diferenciador del modelo de desarrollo chino y, parcialmente, del Sudeste asiático, frente a la trayectoria de Japón, Corea y Taiwán en el pasado, siendo también una prioridad del actual gobierno indio. El Informe de Goldman Sachs sobre los BRICs indica precisamente cómo el dinamismo asiático tendrá repercusiones fundamentales sobre los flujos de capitales en las próximas décadas, reforzando así la importancia de la zona también en este campo.

Los flujos de inversión directa hacia Asia han jugado tradicionalmente un papel importante en el contexto mundial, aunque se han visto a menudo eclipsados por las operaciones de fusiones y adquisiciones entre empresas de países europeos y de los EE.UU. Si dichas operaciones fueran en realidad excluidas, el peso de Asia en los flujos de inversión directa sería sin duda superior al que muestra el Gráfico 2.5 con datos de UNCTAD. En porcentaje de los flujos mundiales, la inversión en Asia partía de un nivel considerable (24%) en los años noventa y descendió hasta un mínimo del 10-11% en 1999 y 2000 para situarse nuevamente en 2003 en un 19%.

Gráfico 2.5: Flujos de inversión directa hacia Asia (millones US\$) y su peso en el total mundial (%)

Fuente: Elaboración propia a partir de *World Investment Report 2004*, UNCTAD



10. Tras su saneamiento y reestructuración —que se saldó con muchas empresas liquidadas o vendidas— no hay dudas sobre el dinamismo de ciertos grupos coreanos (LG, Samsung, Hyundai) o japoneses (Sony, Toyota, Honda), que han llegado a “ensombrecer” a sus competidores occidentales (el caso de Toyota frente a GM y Ford es el más revelador).

Al margen del efecto de la crisis del Sudeste asiático, cabe indicar que las cifras del año 2000 coincidieron con un periodo de enorme actividad en la inversión transfronteriza mundial, hecho que desvirtuó las cifras, puesto que en términos absolutos Asia recibió un flujo histórico de 146.067 millones de US\$. Dicho año sí marca, en cambio, un cambio fundamental en la distribución de la inversión a lo largo y ancho del continente. Como veremos en la siguiente serie de gráficos, el capital extranjero culmina su “retirada” del Sudeste asiático con una caída generalizada en los flujos hacia Indonesia (con cifras incluso negativas, síntoma de desinversión neta), Tailandia, y en menor medida, Malasia y Filipinas, tal y como muestra el Gráfico 2.6. Esta caída coincide también con aumentos significativos en Singapur y Hong Kong —Gráfico 2.7— como “santuarios” hacia los que repliega el capital extranjero en la zona. Cabe indicar, no obstante, que Hong Kong también absorbió un importante flujo de capital desde China continental, coincidiendo con la salida a bolsa de muchas empresas públicas a través de sus filiales en la ex-colonia.

Gráfico 2.6: Flujos de inversión directa hacia el Sudeste asiático (millones US\$)

Fuente: Elaboración propia a partir de *World Investment Report 2004*, UNCTAD

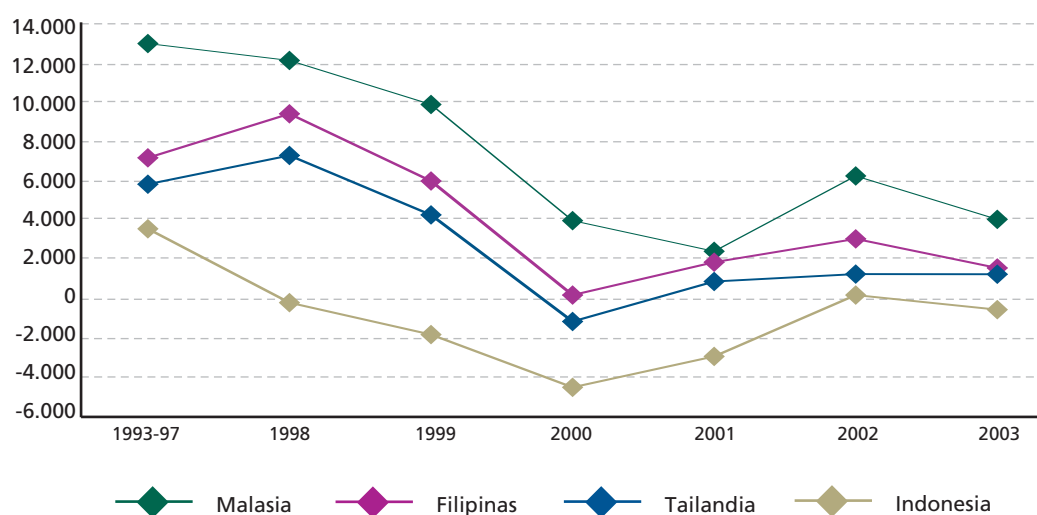
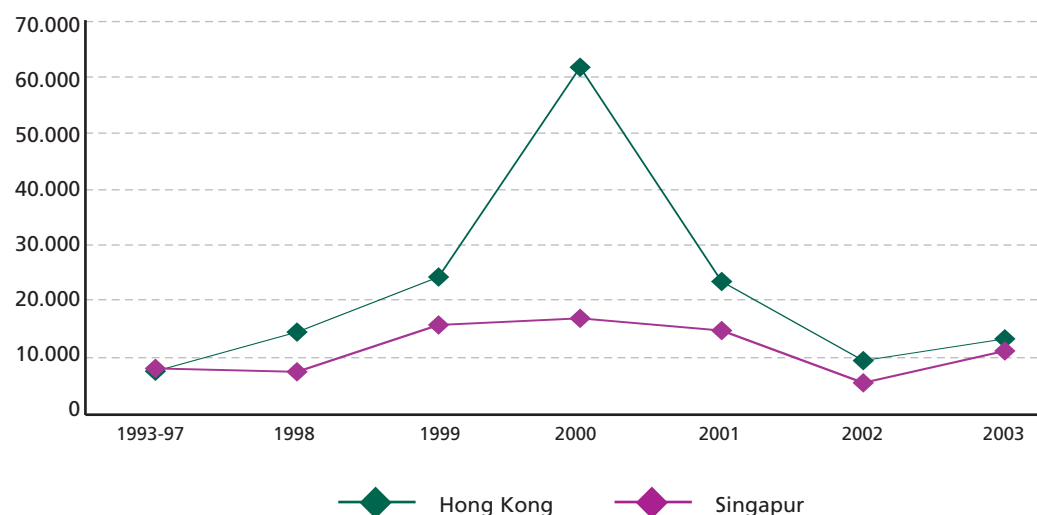


Gráfico 2.7: Flujos de inversión directa hacia Singapur y Hong Kong (millones US\$)

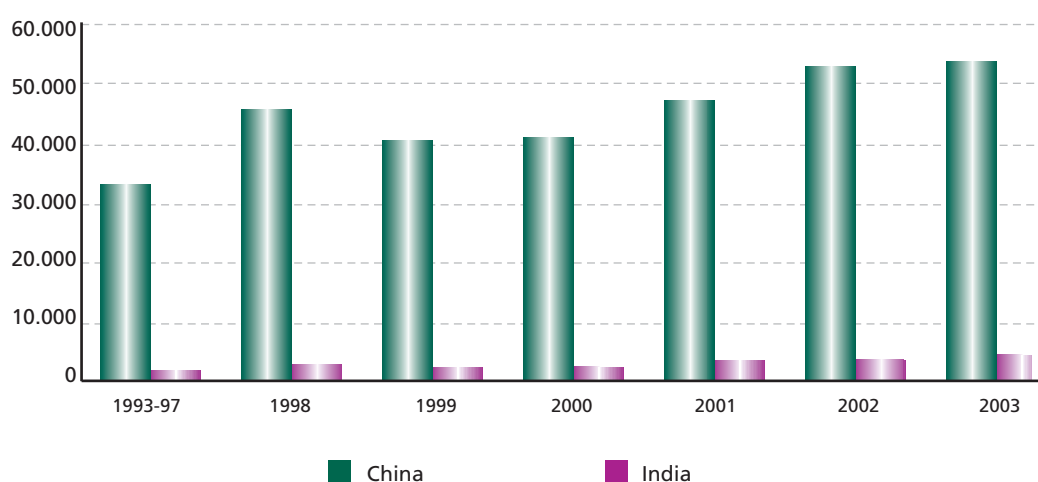
Fuente: Elaboración propia a partir de *World Investment Report 2004*, UNCTAD



Mientras Tailandia parece mostrar en los últimos dos años una cierta recuperación en su “atractivo” inversor, Indonesia sigue afectada por la inestabilidad interna, al tiempo que Malasia y Filipinas se ven aquejados por problemas varios (ascenso del nacionalismo y el islamismo en la esfera política en la primera y graves desequilibrios macroeconómicos en la segunda). A todo ello debemos añadir la parálisis en la integración regional en el seno de ASEAN y el ascenso chino, que sin duda ha restado atractivo a estos mercados más pequeños. El Gráfico 2.8 muestra las espectaculares cifras de inversión directa hacia China y su mucho menor peso en India (4.000 millones de US\$ frente a 50.000 en China).

Gráfico 2.8: Flujos de inversión directa hacia China e India (millones US\$)

Fuente: Elaboración propia a partir de *World Investment Report 2004*, UNCTAD



La capacidad de atracción de capital extranjero constituye precisamente un elemento distintivo de la economía china y una de las prioridades del nuevo gabinete indio de Manmohan Singh, surgido de las elecciones de 2004. Aunque resta aún mucho trabajo por completar en ámbitos como el marco laboral y regulatorio o el desarrollo de las infraestructuras, algunas cifras recientes sobre India parecen indicar un cambio positivo de tendencia entre los inversores extranjeros. Hasta noviembre de 2005, por ejemplo, se habían producido 872 operaciones de adquisición de empresas indias por parte de grupos extranjeros por valor de 18.300 millones de US\$, muy por encima de los 4.500 millones de 2004¹¹.

El cambio en la percepción sobre India por parte de la comunidad inversora es muy significativo a tenor de la encuesta realizada periódicamente por la consultora ATKearney entre un millar de empresarios (FDI Confidence Index). Como vemos en la Tabla 2.3, India apenas aparecía en el “mapa inversor” en 2002, dos años más tarde figura ya a la cabeza de la clasificación (pasa del puesto 15º al 3º) para afianzarse en 2005 como segundo destino más atractivo. Los resultados aportados por el estudio de ATKearney confirman también año tras año el atractivo de los mercados asiáticos como destino inversor, puesto que la mitad de los países de la Tabla se encuentran en dicho continente. A modo de ejemplo, América Latina sólo logra situar a sus dos principales economías (Brasil y México) en la Tabla 2.3, mientras que África no cuenta con ningún representante. Sin embargo, conviene destacar también como en 2005 aparecen por primera vez los países de Asia Central como uno de los objetivos de inversión de los empresarios (puesto 24), al tiempo que desaparecen de la clasificación algunos destinos habituales en Asia, como Indonesia, Malasia y Taiwán.

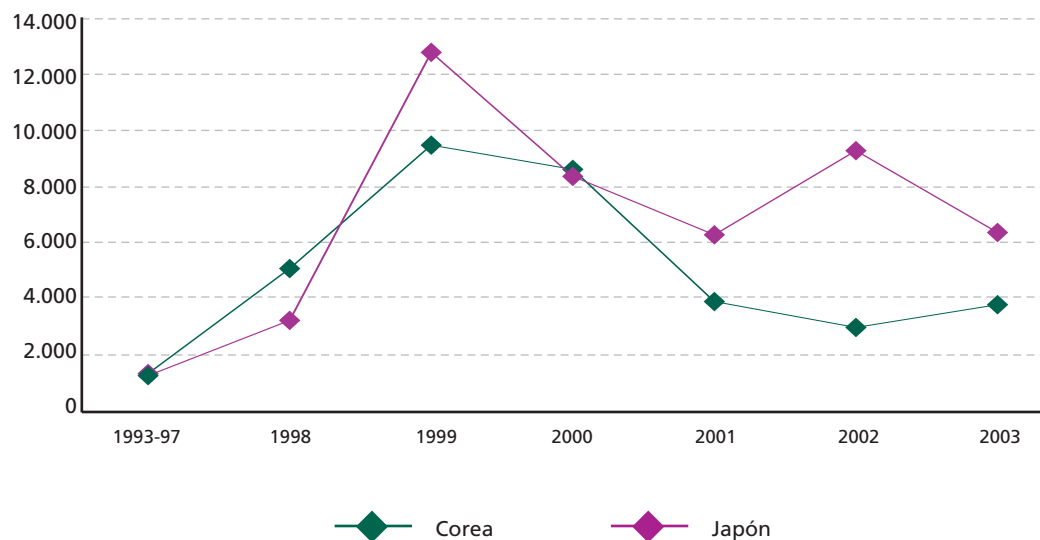
11. “Takeovers surge to a record as India’s boom fuels investment”. *The Times*, 1/12/2005.

Tabla 2.3: Países más atractivos para la inversión directaFuente: ATKearney. *FDI Confidence Index*

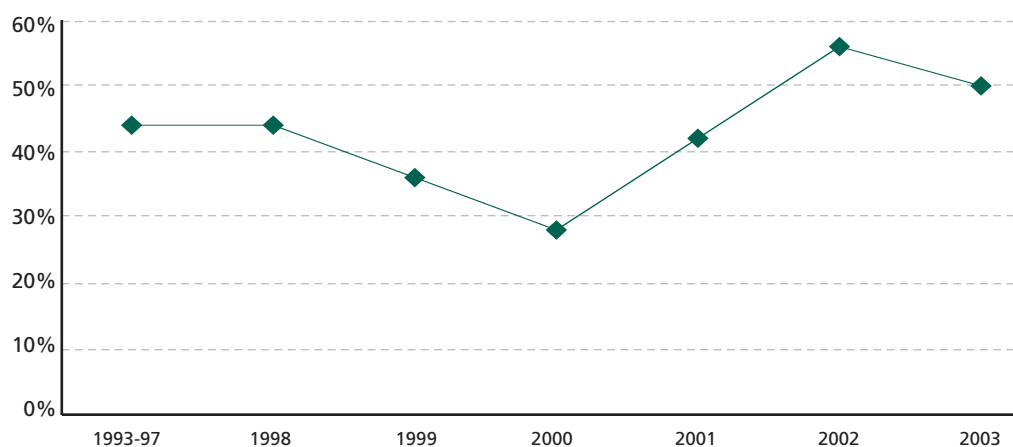
2002	2003	2004	2005
1 China	1 China	1 China	1 China
2 EE.UU.	2 EE.UU.	2 EE.UU.	2 India
3 Reino Unido	3 México	3 India	3 EE.UU.
4 Alemania	4 Polonia	4 Reino Unido	4 Reino Unido
5 Francia	5 Alemania	5 Alemania	5 Polonia
6 Italia	6 India	6 Francia	6 Rusia
7 España	7 Reino Unido	7 Australia	7 Brasil
8 Canadá	8 Rusia	8 Hong Kong	8 Australia
9 México	9 Brasil	9 Italia	9 Alemania
10 Australia	10 España	10 Japón	10 Hong Kong
11 Polonia	11 Francia	11 Rusia	11 Hungría
12 Japón	12 Italia	12 Polonia	12 República Checa
13 Brasil	13 República Checa	13 España	13 Turquía
14 República Checa	14 Canadá	14 República Checa	14 Francia
15 India	15 Japón	15 Malasia	15 Japón
16 Hungría	16 Tailandia	16 Canadá	16 México
17 Rusia	17 Hungría	17 Brasil	17 España
18 Hong Kong	18 Corea	18 Singapur	18 Singapur
19 Holanda	19 Australia	19 Hungría	19 Italia
20 Tailandia	20 Taiwán	20 Tailandia	20 Tailandia
21 Corea	21 Vietnam	21 Corea	21 Canadá
22 Singapur	22 Hong Kong	22 México	22 Dubai
23 Bélgica	23 Malasia	23 Indonesia	23 Corea
24 Taiwán	24 Turquía	24 Holanda	24 Asia Central
25 Austria	25 Indonesia	25 Taiwán	25 Rumania

Algunos mercados desarrollados de Asia, como Japón, Corea o Taiwán, siguen teniendo interés para los empresarios, aunque en menor medida que los países emergentes como China o India, según lo visto en la Tabla 2.3. De hecho, las estadísticas de UNCTAD muestran una tendencia al alza en la inversión extranjera directa en Japón (*Gráfico 2.9*), precisamente como resultado de las reformas económicas de los últimos años, que podrían ampliarse merced a la confianza depositada por los electores japoneses en Koizumi. Éste anunció ya en 2003 su intención de doblar la inversión extranjera en Japón en un plazo de cinco años mediante una ambiciosa política de desregulación y reforma económica, cuyo exponente más claro es la polémica privatización postal.

En Corea, la crisis monetaria y financiera de 1997-98 dio pie también a un importante saneamiento de la economía que propició la entrada de empresas extranjeras, sobre todo en los años 1999 y 2000, a través de la compra de sociedades coreanas, como se aprecia en el *Gráfico 2.9*. El caso más claro y espectacular fue la compra, precisamente en el año 2000, de Daewoo por parte de General Motors por un importe global de unos 4.000 millones de US\$. Desde entonces, la tendencia es más bien a la baja, lo cual refleja el menor interés general por este mercado frente a China o Japón.

Gráfico 2.9: Flujos de inversión directa hacia Japón y Corea (millones US\$)Fuente: Elaboración propia a partir de *World Investment Report 2004*, UNCTAD

En resumen, por tanto, podemos confirmar como las buenas perspectivas económicas se traducen también en Asia en un creciente interés por invertir de los empresarios extranjeros. Este elemento viene avalado por las estadísticas de organizaciones como UNCTAD y por las percepciones subjetivas de los empresarios expresadas en encuestas como la de ATKearney. Sin embargo, debemos tener en cuenta cómo desde el año 2000 la inversión en Asia se identifica en gran medida con China, puesto que hacia este país fluye casi la mitad del capital, tal y como muestra el Gráfico 2.10 siguiente. Aun así, los rápidos cambios en la percepción sobre India contribuirán sin duda a mejorar sus estadísticas en el futuro, al tiempo que los procesos de reestructuración y apertura en países desarrollados como Japón siguen ofreciendo interesantes oportunidades de inversión.

Gráfico 2.10: Peso de China en la inversión directa total hacia AsiaFuente: Elaboración propia a partir de *World Investment Report 2004*, UNCTAD

2.3. Inversión española en Asia: evolución y perspectivas

En la dinámica coyuntura económica que hemos descrito anteriormente, los flujos de capital españoles hacia Asia se han situado en niveles ciertamente modestos, aunque con una clara y alentadora tendencia al alza. Durante los años 2001 y 2002, por ejemplo, las cifras de inversión bruta directa española hacia aquel continente ascendieron a 1.582 y 1.483 millones de euros, respectivamente, alcanzando así una cifra récord. De hecho, desde 1999 se constataba una cierta tendencia alcista, que había permitido superar el estancamiento de la inversión en niveles sobre los 20-30 millones de euros anuales desde mitad de los años noventa. Así, en 1999 se pasaba ya de 38 a 305 millones de euros, aunque en 2000 el flujo de inversión bruta caía de nuevo hasta los 166 millones, para remontar el vuelo de forma espectacular en 2001 y 2002, tal y como hemos indicado. Esta tendencia positiva de los años 2001 y 2002 se vio interrumpida bruscamente en 2003, cuando la inversión bruta total descendió hasta los 52 millones de euros en Asia, en línea con los niveles de los años noventa y muy por debajo de los dos años precedentes. En 2004, la inversión total ha aumentado de nuevo hasta los 156 millones de euros, es decir, casi tres veces superior a la cifra total de 2003.

Un análisis pormenorizado de los datos estadísticos nos permite, en primer lugar, cuestionar el “espejismo” de la fuerte inversión de los años 2001 y 2002. Tal y como indicaba Pablo Bustelo¹², el grueso de aquella se materializó en un solo país (Japón), ocultando niveles muy testimoniales en China (5 millones de euros en 2002), Malasia (580.000 euros), Taiwán (203.000) o Corea del Sur (114.000). En términos generales, la baja intensidad inversora de nuestro país en Asia implica que operaciones individuales en un país concreto afecten sobremanera a las estadísticas generales. Así, si descontamos las inversiones en Japón para los años 2001 y 2002, las cifras ascienden a 57,45 y 100,23 millones de euros, respectivamente, datos más acordes con los observados para toda la década de los noventa.

Las cifras para los años 2001 y 2002 ocultan también el efecto de la nueva figura jurídica de las Entidades de Tenencia de Valores Extranjeros (ETVEs), introducida por la Ley 6/2000 de 13 de diciembre del Impuesto de Sociedades. Las ETVEs permiten realizar a través de España inversiones en sociedades extranjeras con exención del impuesto de sociedades tanto sobre los dividendos como sobre las ganancias de capital. Esta figura, similar al “holding” luxemburgués u holandés, ha sido empleada con profusión en los últimos años por entidades extranjeras para canalizar inversiones hacia terceros países. Por ello, no es correcto el cómputo de estos flujos como inversión “española”, de modo que el propio Registro de Inversiones en el Exterior facilita desde 2001 datos con y sin ETVEs. En el caso japonés para los años 2001 y 2002, el grueso de la enorme inversión española registrada correspondió precisamente a ETVEs de no residentes. Si descontamos dicho efecto, la inversión pasa de 1.582 y 1.483 a las modestas cifras de 1 y 9,42 millones de euros, respectivamente.

En los años 2003 y 2004, el impacto de las ETVEs ha sido mucho más moderado, puesto que apenas existe variación entre los datos de inversión en Asia con o sin dicha figura jurídica. En cualquier caso, nuestra serie histórica de inversiones en Asia ha considerado solamente los datos sin ETVEs desde el año 2001, arrojando el panorama del Gráfico 2.11 siguiente. En líneas generales, observamos una tendencia hacia una mayor inversión en Asia en cuanto a valor (desde los 20-30 millones de los años noventa hasta los más de 100 actuales), que no se traduce aún en un peso significativo de Asia sobre los flujos totales. En todo el periodo 1993-2004, sin embargo, nuestra inversión en Asia creció a una tasa anual dos veces superior a la media de nuestros flujos hacia el exterior.

12. Pablo Bustelo. *El Comercio Exterior de España con Asia Oriental: Tendencias Adversas*. Análisis del Real Instituto Elcano nº 102/2003.

Gráfico 2.11: Valor y peso de la inversión directa bruta española en Asia (sin ETVEs)

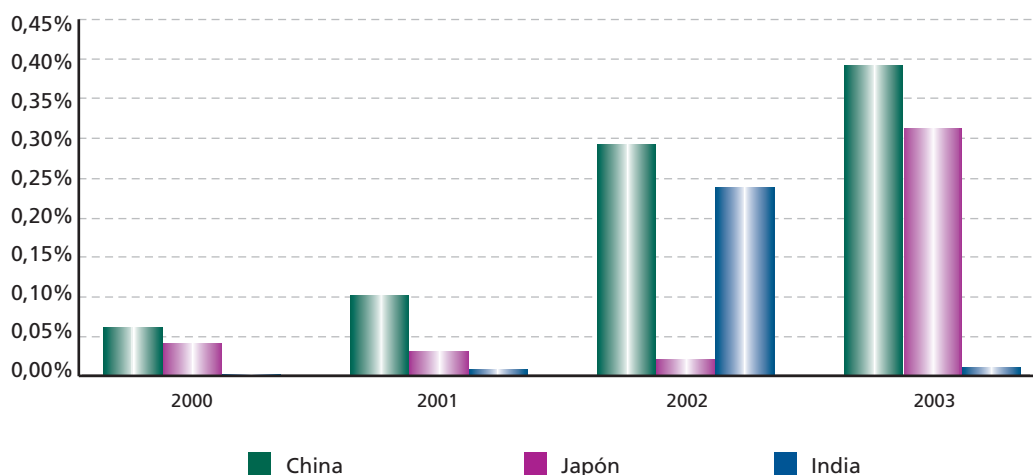
Fuente: Registro de Inversiones en el Exterior



El Gráfico 2.11 muestra también marcados y frecuentes altibajos, debidos a la influencia de determinadas transacciones puntuales en un contexto general de escasa inversión. En todo el periodo 1993-2004, el peso de nuestra inversión en Asia se sitúa en un promedio del 0,52% una vez descontado el efecto de las ETVEs en 2001-02, con un máximo del 0,77% en 1999. Existe por tanto, y pese a los altibajos, una clara tendencia hacia una mayor presencia inversora de nuestro país en Asia. Una prueba de ello es el Gráfico 2.12 siguiente, que muestra el peso de la inversión española en los tres principales mercados asiáticos sobre nuestro flujo de capitales hacia el exterior. En él podemos constatar un claro avance en los tres países, pese a que, por ejemplo, la inversión en India se mantiene en niveles irrisorios.

Gráfico 2.12: Evolución del peso de India, China y Japón sobre la inversión española en el exterior (%)

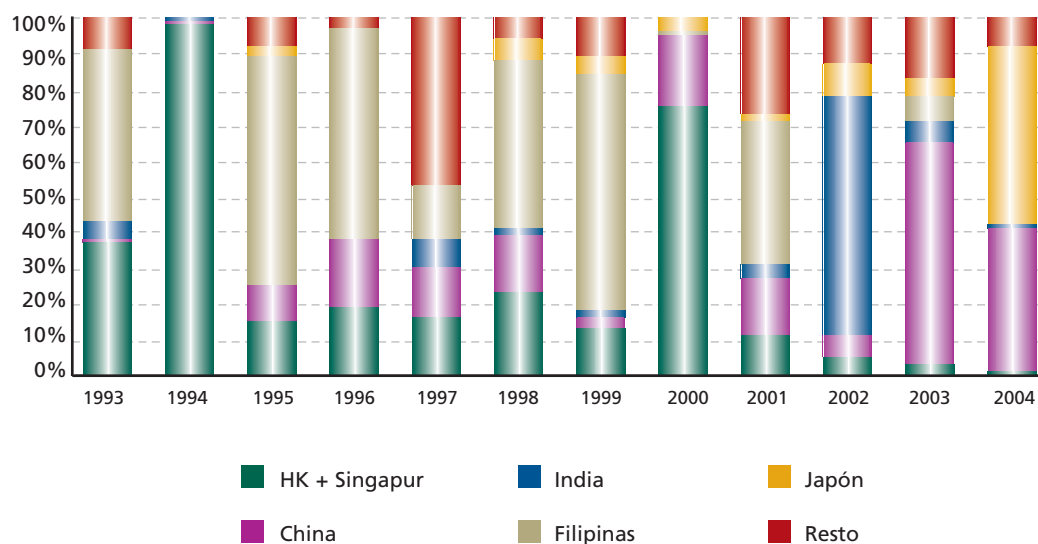
Fuente: Registro de Inversiones en el Exterior



Sobre la distribución geográfica de nuestra inversión en Asia, no podemos observar un patrón muy claro, puesto que, como hemos indicado, operaciones puntuales en un país concreto elevan de forma súbita y desmesurada su participación en el total. Tal y como recoge el Gráfico 2.13 siguiente, Hong Kong y Singapur han jugado tradicionalmente un papel destacado como “cabezas de puente” para invertir en la región, con un peso medio del 32% en los años noventa y un máximo del 77% en 2000, para descender hasta niveles muy bajos en años recientes (3% en 2003 y 2004), lo cual indica su menor importancia relativa a favor de una más directa implicación en otros países asiáticos¹³.

Gráfico 2.13: Peso relativo de distintos países en la inversión española en Asia (sin ETVEs)

Fuente: Registro de Inversiones en el Exterior



El Gráfico 2.13 también nos muestra la relativa importancia de Filipinas durante buena parte del periodo considerado. Entre 1993 y 2004, este país representa de media el 29% del total invertido, con un máximo del 65% en los años 1995 y 1999, coincidiendo con las incursiones de grandes empresas españolas de servicios públicos y financieros en el país. El papel de Filipinas en nuestro patrón inversor resulta desmesurado si lo comparamos con el panorama mundial, donde aquel país tiene un atractivo inversor más bien modesto (ni tan siquiera aparece en la clasificación de ATKearney antes mostrada). China, por ejemplo, como primer receptor de capital del mundo en la actualidad, apenas representa de promedio el 16% de nuestra inversión en Asia durante 1993-2004. Sólo a partir de 2003 empieza a destacar como destino de nuestras inversiones, con el 62% del total en 2003 y el 40% en 2004.

Mientras en el ámbito comercial, nuestra presencia en Asia no es muy distinta a la de los países de nuestro entorno —aunque con un mayor desequilibrio—, la diferencia en cuanto a inversiones resulta notoria. Las teorías clásicas sobre los determinantes de la inversión directa en el exterior¹⁴ difícilmente pueden explicar esta situación, puesto que afectan por igual a España y a otros países europeos. Tanto unos como otros muestran las mismas diferencias en la dotación de factores y los tipos de

13. Esta afirmación es especialmente cierta para el caso de China desde su ingreso en la OMC, que ha minado el atractivo de Hong Kong como puerta de entrada.

14. Ver por ejemplo, Robert Mundell (1957), “International Trade and Factor Mobility”. *American Economic Review*, 47, pp. 321-335.

cambio con respecto a Asia. Por ello, los motivos deberían buscarse en los determinantes empresariales, de mercado e institucionales. Empleando la terminología de Dunning¹⁵, los problemas radicaban en las “ventajas de propiedad” y en las “ventajas de internalización”, más que en las “ventajas de localización” en Asia, que resultan evidentes y comunes para todos los países occidentales.

Las “ventajas de propiedad” son definidas por Dunning como aquellos activos de las empresas que permiten distinguir sus productos o servicios de los de su competencia y que se transfieren a un tercer país a través de la inversión directa. Circunstancias propias de los productos o mercados pueden limitar estas “ventajas de propiedad” y por ende restringir el alcance de la inversión directa. En este sentido, cabe recordar que el grueso de nuestra incursión en el exterior ha correspondido históricamente a sectores regulados y oligopolísticos, como la energía, la banca o las telecomunicaciones. Una rápida ojeada a la distribución sectorial de nuestro capital en el exterior nos permite constatar cómo, en el periodo 1993-2004, aproximadamente el 65% de nuestra inversión ha correspondido a dichos sectores, con máximos del 79% en 1994 y 84% en 1999.

Nuestras grandes empresas han materializado su entrada en nuevos mercados mediante la compra de sociedades públicas privatizadas en América Latina, así como a través de alianzas estratégicas y acuerdos de cooperación en Europa. Una prueba de ello sigue siendo el hecho de que el 88% de nuestra inversión en el exterior se materializó en 2004 mediante fusiones y adquisiciones según la Dirección General de Comercio e Inversiones¹⁶. En Asia, a diferencia de América Latina, dichas oportunidades no se han identificado de forma tan clara, o simplemente no han existido.

Frente a todo ello, nuestros homólogos europeos actúan en sectores más abiertos a la competencia, o menos dependientes de las decisiones públicas de ordenación de los mercados (privatización, desregulación, etc.). Asimismo, las “ventajas de propiedad” de las grandes empresas europeas son por lo general más sólidas que las españolas, lo cual facilita su inversión en el exterior. Algunos economistas¹⁷ habían demostrado ya años atrás como industrias muy intensivas en tecnología (medida por su gasto en I+D) contaban con grados más altos de inversión en el exterior. Las “ventajas de propiedad” españolas, en cambio, parecen menos tangibles que las de otros países, puesto que se basan en activos inmateriales, como marcas (más conocidas en el ámbito hispano que fuera de él), o bien habilidades directivas y de gestión¹⁸. Empresas españolas con presencia en China han reconocido por ejemplo, cómo sus “ventajas de propiedad” radican primordialmente en conocimientos y métodos particulares de marketing, promoción y distribución, cuyo despliegue en aquel mercado ha sido difícil y ha exigido contar con recursos humanos capaces de transmitir dichas “ventajas”¹⁹. Precisamente por ello la cuestión de los recursos humanos recibirá una atención especial en este estudio.

Esta dificultad a la hora de hallar nichos de negocio en Asia puede también deberse a la falta de información y la diferencia cultural. Aunque *a priori* la lejanía cultural de Asia con España es similar a la de otros países europeos, en la práctica la endémica ausencia de expertos sobre Asia en nuestro país y la corta experiencia empresarial actúan como “círculos viciosos” que coartan la inversión. La incertidumbre en la “aventura exterior” incluye no sólo los conocimientos sobre un determinado país o mercado, sino también sobre todo los costes y sacrificios (en tiempo y dinero) necesarios para su adquisición²⁰. Todo ello eleva los costes de transacción a la hora de invertir y limita las “ventajas de internalización”, definidas por Dunning como las asociadas con el proceso inversor frente a otras alternativas de acceso al mercado (exportación, subcontratación, etc.).

15. Dunning, John H. (1981). *International Production and the Multinational Enterprise*, Londres: George Allen & Unwin.

16. Dirección General de Comercio e Inversiones (2005). *Flujos de Inversiones Exteriores Directas: Año 2004*.

17. Stopford, J.M. y L.T. Wells (1972). *Managing the Multinational Enterprise: Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiaries*. Nueva York: Basic Books.

18. Este punto lo resalta Juan J. Durán (2004) en “Empresa multinacional e inversión directa española en el exterior”, *Universia-Harvard Business Review*, Tercer trimestre, pp. 114-123.

19. Soler Matutes, Jacinto (2003). *Experiencias de Inversión Española en Asia*. Documento CIDOB Asia nº 6, diciembre.

20. Casson, M. (1994). “Internationalization as a Learning Process: A Model for Corporate Growth and Geographic Diversification”. En M. Porter (coord.), *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard University Press.

Más allá de las cuestiones teóricas brevemente apuntadas, el propósito final del presente estudio consiste precisamente en conocer los determinantes y condicionantes reales de la inversión española en Asia. A través de un exhaustivo trabajo de campo sin precedentes hasta la fecha en nuestro país, se han identificado y entrevistado a más de un centenar de empresarios con presencia en Asia. Las valiosas opiniones e informaciones recogidas de los encuestados nos permitirán conocer mejor su trayectoria pasada y perspectivas futuras, así como extraer conclusiones sobre las necesidades de apoyo por parte de la Administración en tan prometedores pero complejos mercados.

La experiencia de estos aventurados empresarios representa sin duda el mejor ejemplo y la más inmediata referencia para muchos otros que, desde la distancia, observan con inquietud el imparable ascenso asiático. De su valor y tenacidad depende en gran medida que nuestro país pueda forjarse un futuro en este nuevo escenario que se dibuja en el horizonte y hacia el que debemos caminar inexorablemente.



3. Capítulo general

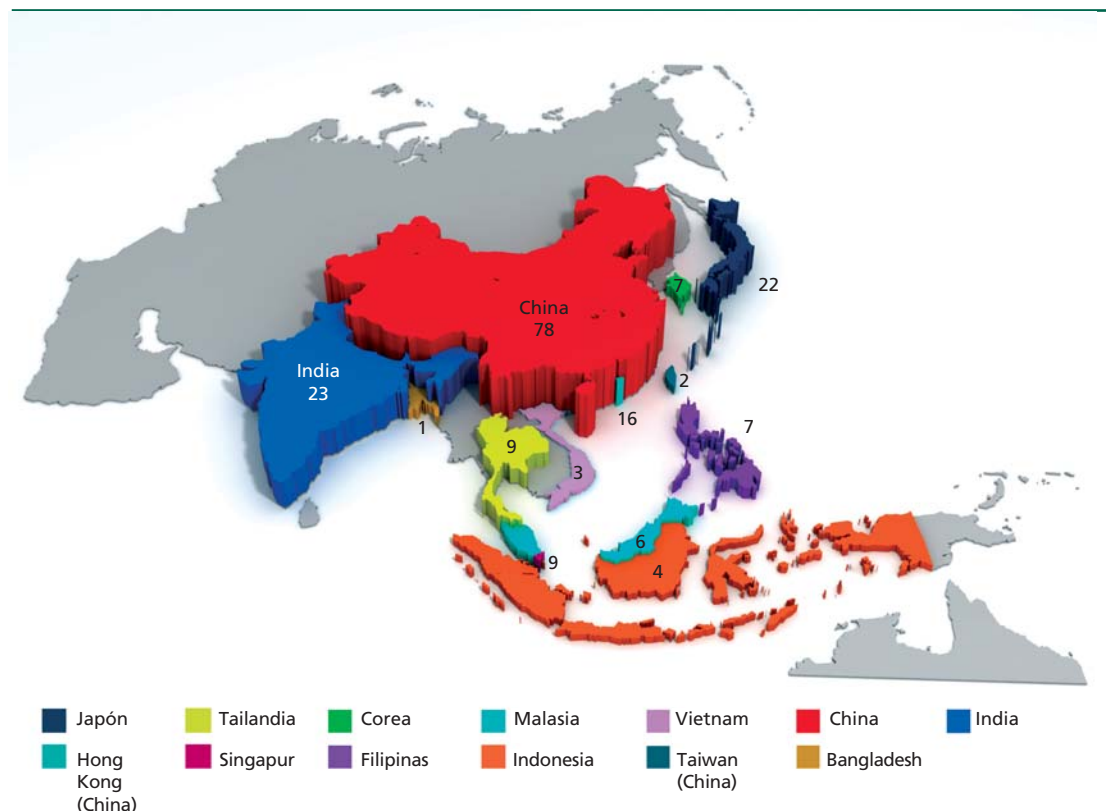
Los países en los que las compañías seleccionadas tienen algún tipo de presencia, y por tanto constituyen el objeto de estudio del presente trabajo son 11: China (incluyendo Taiwán y Hong Kong), Japón, Corea del Sur, Indonesia, Malasia, Filipinas, Singapur, Tailandia, Vietnam, Bangladesh e India.



1ª PARTE. INFORMACIÓN GENERAL

3.1. Los primeros contactos

Mapa 3.1: Distribución geográfica de la presencia de las empresas en Asia



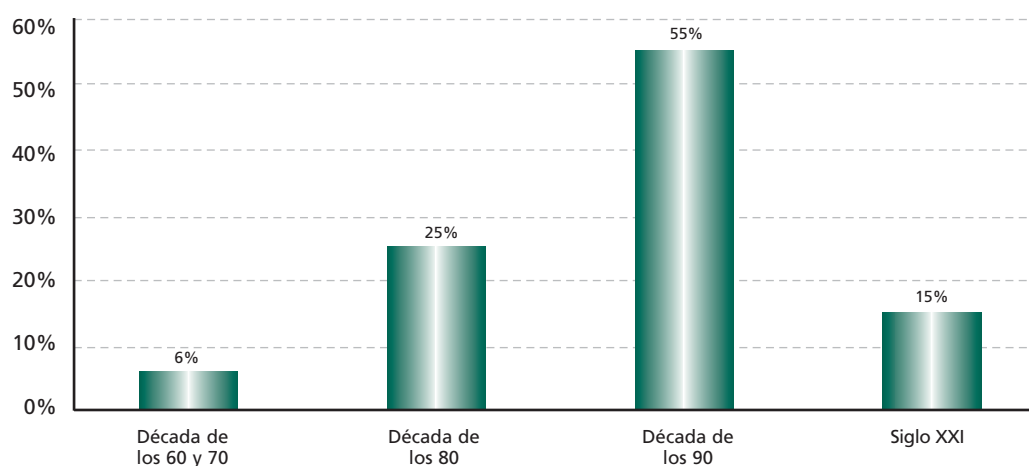
Hay varias empresas que están en más de un país

Tal y como se refleja en el Mapa 3.1, China es el principal destino de las implantaciones españolas analizadas en Asia. Así, de 101 empresas entrevistadas, 78 tienen presencia en este país, y el volumen de inversión inicial medio es, asimismo, mayor que en otros países objeto del estudio.

El segundo destino por lo que respecta a número de empresas implantadas es India (23), seguido muy de cerca por Japón (22).

Históricamente, la presencia de corporaciones españolas en Asia ha sido escasa y de poca envergadura. Sin embargo, del análisis de la trayectoria de las empresas participantes en el presente estudio se desprende que algunas ya iniciaron acciones comerciales en estos mercados en los años 60, principalmente en los sectores de alimentación y bebidas, cerámico, farmacéutico, ingeniería industrial y curtidos.

Durante los años 70, los países asiáticos que despertaron algún interés, si bien cabe remarcar que era limitado e incipiente, fueron Japón, Hong Kong (entonces bajo dominio británico), Singapur y China, especialmente tras la apertura económica iniciada en 1978.

Gráfico 3.1: Década de inicio de los primeros contactos con Asia

Durante la década de los 80, los países hacia los cuales se canalizaron los esfuerzos fueron en principio los mismos que durante los 70, apareciendo además nuevos destinos como Corea del Sur, India o Tailandia.

En el Gráfico 3.1 se aprecia un claro incremento en el número de empresas que entablaron sus primeros contactos con países asiáticos durante esta década.

En estos años las empresas que, aun de forma incipiente, empezaron a tomar contacto con Asia procedían de sectores como la alimentación y bebidas, maquinaria y bienes de equipo, químico y farmacéutico, bancario, ingeniería industrial y tecnología (*ver Tabla 3.1*).

Ya en los años 90, Asia empieza ya a ser una prioridad entre las empresas entrevistadas, especialmente cuando la evolución de China empieza a tener un impacto notorio en algunas industrias españolas como la del juguete, cerámica o textil. De hecho, más del 50% de los directivos afirma haber realizado sus primeros viajes de negocio a la región en este periodo.

Aun así, la expansión de las empresas españolas en Asia es tardía en relación con otros países industrializados, si bien ésta ha sido una constante no tan sólo en Asia, sino también en otras zonas del mundo.

Por otra parte, el desembarco español en Latinoamérica, que tuvo lugar especialmente durante los años 90, en líneas generales ha llevado consigo una menor priorización del continente asiático dentro de la estrategia de las principales corporaciones, al imposibilitar la dedicación de los recursos humanos y financieros necesarios para el desarrollo de actividades en esta zona del mundo.

Tabla 3.1: Los primeros contactos con Asia por sectores y décadas

Década de los 60 y 70	Década de los 80	Década de los 90	Siglo XXI
Alimentación y bebidas	Maquinaria, bienes de equipo y componentes	Textil, calzado y marroquinería	Energías renovables
Cerámica	Químico	Automoción y relativos	Telecomunicaciones
Farmacéutico	Banca y servicios financieros	Perfumería y healthcare	Cemento
Ingeniería Industrial	Transporte	Tecnología y software	Diseño y arquitectura
Curtidos	Metalúrgico	informático	
	Cerámica y decoración	Muebles y mobiliario urbano	
	Electrónica y material electrónico	Portuaria y logística	
	Equipamiento ferroviario	Tratamiento de aguas	
	Material de construcción	Material de construcción	
	Suministro hospitalario	Auxiliar cerámico	
		Metalúrgico y minerales	
		Óptico	

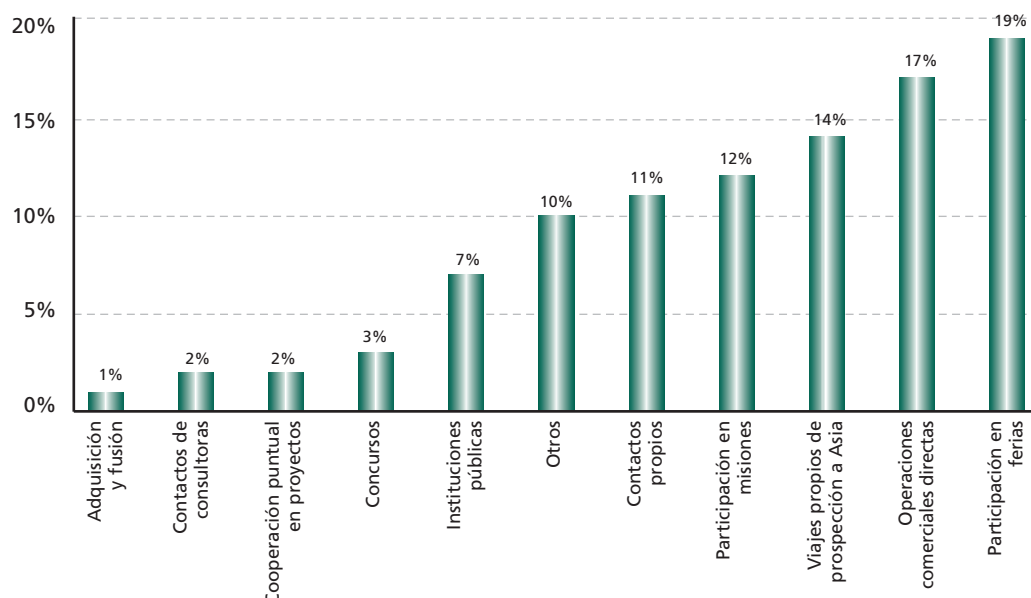
En el presente siglo, destaca una presencia cada vez más importante de las grandes empresas españolas pertenecientes a sectores como las telecomunicaciones, automoción, banca y energías renovables, mientras el esfuerzo inversor en Asia en décadas anteriores ha provenido más de pequeñas y medianas empresas.

Esto ha sido debido a que, en muchos de los países asiáticos, han existido fuertes restricciones a la entrada de empresas en aquellas áreas donde en España hay grandes compañías (telecomunicaciones, banca o energía), y debido a los fenómenos liberalizadores que están teniendo lugar en los últimos años estas restricciones están desapareciendo paulatinamente. Un claro ejemplo de ello ha sido el ingreso de China en la OMC, que tuvo lugar en diciembre del año 2001, y que en la práctica ha conllevado la liberalización de una gran parte de las áreas relacionadas con los servicios en el país, que antes del ingreso estaban exclusivamente en manos de empresas locales.

3.1.1. Mecanismos de entrada

Los resultados del estudio indican que las empresas han utilizado diversos mecanismos de entrada en Asia. Cada empresa utilizó los recursos o canales que tenía a su alcance para tantear las posibilidades en los diferentes mercados. Así, un 40% de los encuestados utilizó más de una vía hasta que, de los diferentes contactos, se derivó algún proyecto u operación comercial.

Gráfico 3.2: Mecanismos de entrada



En el Gráfico 3.2 quedan representadas únicamente las primeras vías que utilizaron las compañías encuestadas para acercarse al mercado asiático, sin tener en cuenta los pasos posteriores. Tal y como se refleja en este gráfico, las participaciones en ferias y misiones comerciales fue el primer paso para un 31% de las entidades analizadas. La mitad de las empresas consiguieron que estas acciones posteriormente se concretaran en operaciones comerciales, de forma que el riesgo ha sido también gradual: primero se concretan operaciones comerciales, para posteriormente decidir o no sobre la conveniencia de una implantación que conlleve inversión y mayor riesgo.

Por otro lado, un 17% de los encuestados manifiesta que la expansión de sus empresas se inició a través de operaciones comerciales directas, mientras que el 14% prefirió emprender viajes de prospección a los países de interés sin ayuda ajena.

3.2. Las primeras implantaciones en Asia por sectores y décadas

La primera implantación efectuada en Asia por una empresa participante en el estudio no fructificó hasta el año 1983, cuando se estableció en Hong Kong una filial con capital 100% español.

Tal y como se refleja en la Tabla 3.2, durante la década de los 80, sólo empresas pertenecientes a cuatro sectores disponían de algún tipo de implantación en Asia.

Sin embargo, durante los años 90, hubo una mayor diversificación sectorial en las inversiones realizadas.

Tabla 3.2: Década en la que se registra la primera implantación en Asia de los diferentes sectores económicos analizados

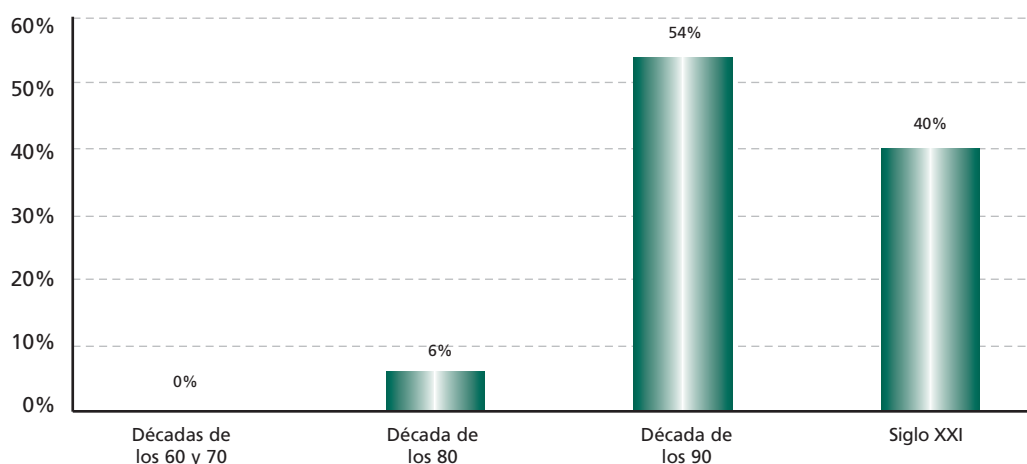
Década de los 80	Década de los 90	Siglo XXI
Alimentación y bebidas	Químico y farmacéutico	Perfumería y healthcare
Cerámica y decoración	Maquinaria industrial, equipo mecánicos y utensilios	Tecnología y telecomunicación
Transporte	Textil, calzado, curtidos y marroquinería	Minerales no metálicos
Banca	Automoción y relativos	Energía renovable
	Ingeniería	Material de construcción
	Auxiliar de cerámica	Equipamientos ferroviarios
	Metalúrgico	Arquitectura
	Óptico	Portuaria y logística
	Tecnología de la información y Software informático	
	Muebles y mobiliario urbano	
	Productos electrónicos y material eléctrico	
	Transporte, portuaria y logística	
	Tratamiento de aguas	
	Suministro hospitalario	

Así, es a finales de esta década cuando muchos de los entrevistados empiezan a comprobar la necesidad de estar presentes en Asia por los siguientes motivos:

- Bajos costes de producción (especialmente en China).
- Considerable aumento de las clases medias y por consiguiente de la demanda de productos de consumo.
- Globalización de los negocios, y necesidad en los suministradores de componentes y productos intermedios de seguir a sus clientes, que cada vez más trasladan sus factorías a esta zona por los dos motivos anteriores.

Es además en esta década cuando los principales países de la zona intensifican sus procesos de apertura económica, incluyendo no tan sólo a China e India, sino también a Japón o Corea, países inicialmente reacios a la entrada de capital extranjero en los principales sectores de su economía, pero que debido a sus crisis financieras de principios de los 90 en el primer caso y de 1997 en el segundo, han iniciado importantes procesos de reforma y liberalización, cambiando su política con respecto a la IED.

Éstos y otros factores contribuyeron a que en la década de los 90, tal y como vemos en el Gráfico 3.3, se registrara el 54% de los primeros establecimientos de las empresas analizadas. De hecho, casi el 70% de las empresas de más de 5.000 empleados del estudio se establecieron en Asia después de la segunda mitad de los 90.

Gráfico 3.3: Las primeras implantaciones en Asia de las empresas analizadas por décadas

Durante este primer lustro del siglo XXI se han registrado un 40% de las primeras implantaciones. Para los años restantes de la presente década, las previsiones de algunos de los expertos consultados auguran que el número total de empresas españolas con presencia en Asia podría acercarse a mil y, por tanto, durante los próximos años esperamos poder asistirse a un claro cambio de tendencia por lo que respecta a la presencia española en Asia.

3.2.1. El tiempo medio entre los primeros contactos y la implantación de las empresas analizadas

En todo el proceso desde el inicio de los primeros contactos hasta la materialización de la inversión, transcurre un periodo de tiempo cuya duración es mayor o menor en función del sector y también de la época en la que se materializa la inversión. Así, para algunas empresas, este periodo supera los 30 años, mientras que en otros casos no llega ni al año. La media general es de unos 6 años, aunque el plazo varía significativamente en función de la década en la que realiza la inversión, tal y como se refleja en la Tabla 3.3.

Las empresas que iniciaron sus primeros contactos antes de los años 90 tardaron de media más de 10 años hasta que consiguieron implantarse. Sin embargo, esta cifra desciende a menos de 5 años para las que lo hicieron durante la década de los 90, y el plazo se reduce a un año y medio durante el presente siglo.

Esta disminución puede atribuirse a 3 factores:

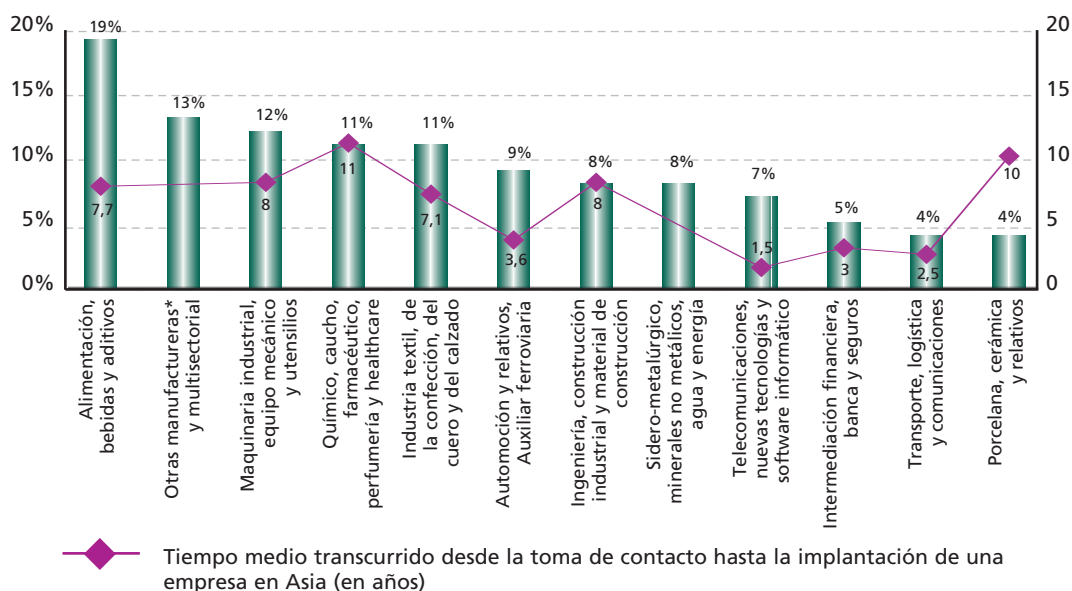
- Una mayor disponibilidad de información sobre el entorno de los negocios en países asiáticos, así como la mejora de los sistemas de comunicaciones.
- Una mayor preparación de las empresas españolas, así como la necesidad de materializar en más breve plazo los proyectos debido a las exigencias de la globalización.
- Un considerable avance en los países de destino por lo que respecta a la simplificación de los trámites necesarios para invertir.

Tabla 3.3: Tiempo medio en años transcurrido desde el primer contacto hasta la implantación de la empresa por décadas

Antes de los 90	Años 90	Siglo XXI
12	4,6	1,5

Gráfico 3.4: Distribución sectorial de las empresas encuestadas y tiempo medio transcurrido desde la toma de contacto hasta la implantación

Distribución sectorial de las empresas encuestadas



*Otras manufactureras incluye: óptico, madera, mobiliario urbano, material eléctrico, arquitectura y suministro hospitalario

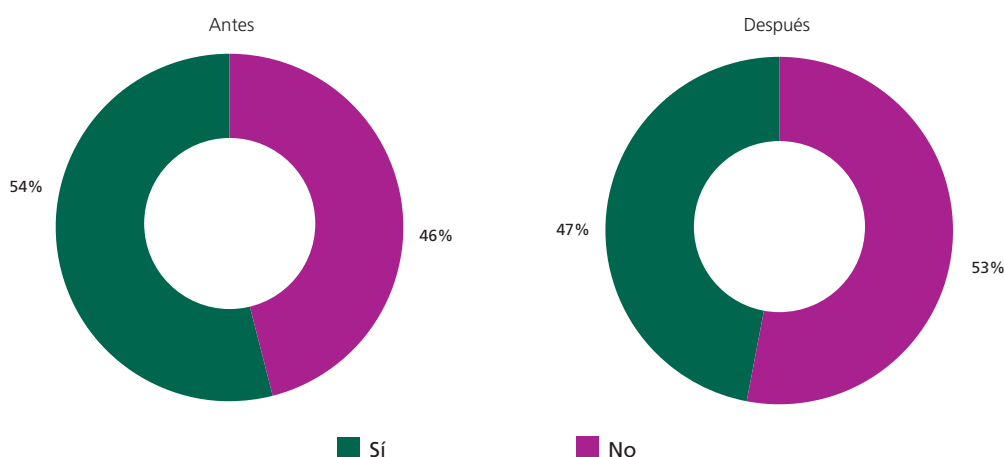
Aplicando este mismo análisis por sectores, tal y como se refleja en el Gráfico 3.4, las empresas del grupo de tecnología, telecomunicaciones y software informático son las que menos tiempo tardan en establecerse una vez realizados los primeros contactos, con una media de 1,5 años, seguidas por las de transporte y logística (2,5 años) y los bancos (3 años).

Por otro lado, los sectores en los que más tiempo transcurre entre el primer contacto y la implantación son el químico, farmacéutico, perfumería y healthcare, y el grupo de la porcelana, cerámica y relativos, donde el periodo medio transcurrido entre las dos etapas alcanza los once y diez años, respectivamente.

En el mismo Gráfico 3.4 también podemos observar que el sector con mayor presencia en Asia es el de la alimentación, bebidas y aditivos, con un 19% del total de empresas españolas participantes en el estudio.

3.2.2. Estudios de mercado*: antes y después de la implantación

Gráfico 3.5: Porcentaje de empresas analizadas que realizan un estudio de mercado antes y/o después de establecerse



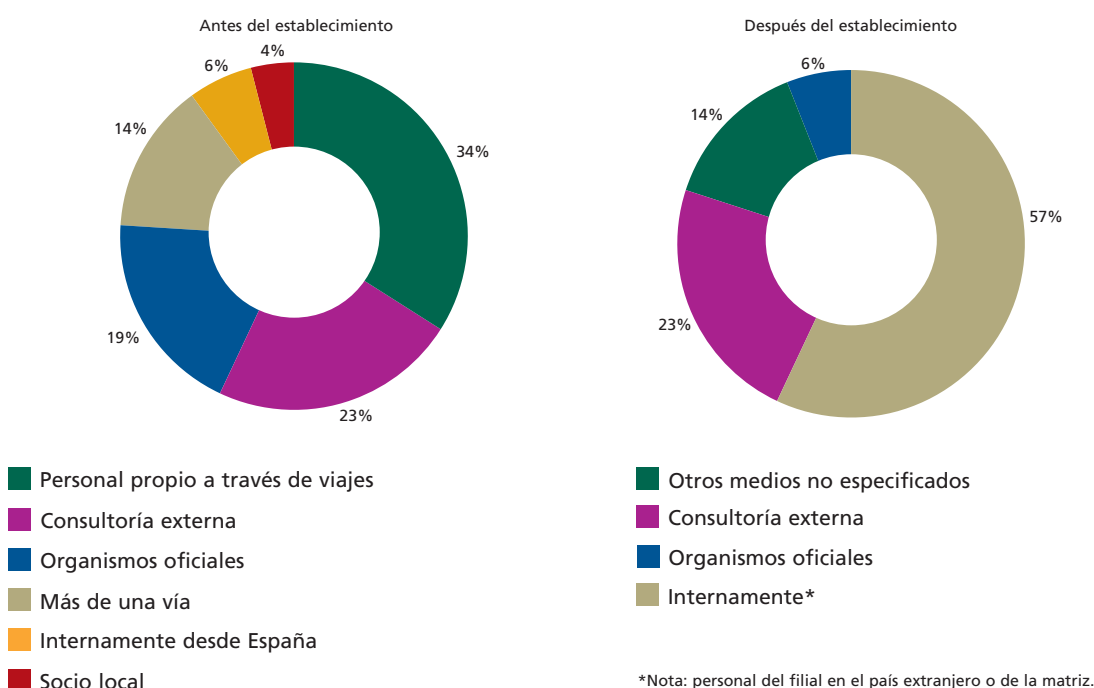
Uno de los aspectos sobre los que se ha interrogado a los empresarios participantes en el estudio es en referencia a las fuentes de información utilizadas como herramienta para tomar decisiones por lo que respecta al tamaño del mercado, posibles ubicaciones, tratamiento fiscal, etc.

Tal y como podemos observar en el Gráfico 3.5, tan sólo algo más de la mitad de los encuestados afirma haber encargado un estudio de mercado específico antes de su establecimiento en Asia. El porcentaje se reduce al 47% al preguntar a las compañías si han realizado estudios una vez implantadas en alguno de los países objeto del estudio.

Estos datos reflejan que la realización de este tipo de estudios no constituye una práctica generalizada, por lo que en aquellos casos en los que no se demanda un informe *ad-hoc*, la información a la que acceden los participantes se basa en actualizaciones de los datos ya disponibles, así como información general y económica del país en cuestión, obtenidos a través de fuentes institucionales, asociaciones industriales y medios de comunicación. En especial, Internet es una herramienta muy utilizada por los encuestados para la obtención de los datos necesarios.

*Abarca estudios de todo tipo para el desarrollo de las actividades empresariales. No se han considerado como tales las búsquedas puntuales o actualizaciones de datos.

Gráfico 3.6: Medios empleados por las empresas analizadas para la obtención de información sobre mercados asiáticos (antes y después del establecimiento)



Dentro de este grupo, el canal más utilizado para llevar a cabo el estudio ha sido el personal propio a través de viajes y entrevistas, así como las consultoras externas, en un 35% y 23% de los casos respectivamente. Un 14% recurrió a diversos canales para la elaboración de su estudio.

Una vez establecidas en el país, las compañías disponen de mejores fuentes y recursos para recabar información. Por tanto, la investigación recae mayoritariamente en el personal interno, como podemos ver en el Gráfico 3.6. Por otro lado, como es lógico, el tipo de estudio realizado varía de una etapa a otra. Los análisis posteriores a la implantación tienden a ser mucho más específicos y enfocados a mercados o áreas concretas, mientras que los iniciales suelen englobar también análisis de los diferentes aspectos generales del país.

En consecuencia, con la presencia de empresas en la zona, el país del cual se recaba más información es China, seguido de la India y el Sudeste asiático.

3.2.3. Procedencia por autonomías de las empresas analizadas

Si bien el grueso de la inversión española en todo el mundo corresponde a empresas que cotizan en bolsa, concretamente multinacionales de las telecomunicaciones, la energía, la construcción y, en especial, las finanzas, el caso de Asia es bien diferente, ya que entre las implantaciones en Asia destaca la presencia de empresas familiares españolas.

Debido a las características propias de su entramado empresarial, Cataluña es la comunidad autónoma que cuenta con el mayor número de empresas. Madrid y el País vasco tienen también una presencia significativa en el mercado asiático, seguidas por la Comunidad Valenciana.

En cuanto a la relación entre el origen de las empresas analizadas y el sector económico al que pertenecen, observamos una participación importante de casi todas las industrias de peso de cada comunidad.

De Cataluña proceden la mayoría de las empresas de los sectores textil, curtidos y marroquinería, alimentación, bebidas y aditivos, químico y farmacéutico y automoción. La industria química y farmacéutica encuentra en China e India dos mercados básicamente de compras, si bien el potencial de venta en los mismos es también muy elevado. Para el sector de la automoción, Asia es, sin duda, una apuesta imprescindible debido al dinamismo de los mercados japonés, chino y coreano, entre otros.

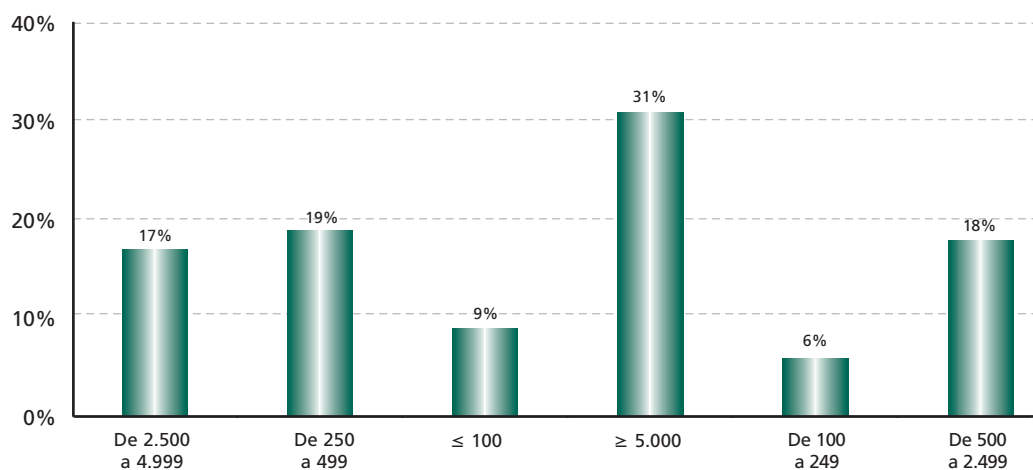
En Madrid se ubican las principales compañías pertenecientes a los sectores de tecnologías de la información y comunicación (TIC) e ingeniería.

Por lo que respecta a los bienes industriales, el grueso de las empresas proviene del País Vasco, en particular de una cooperativa multisectorial que se está convirtiendo en el grupo empresarial español de mayor presencia en Asia. Las diferentes empresas integrantes de la cooperativa ya han creado más de 20 establecimientos entre China, India y Tailandia.

Por su parte, Valencia es el origen de casi la totalidad de los representantes del sector del mueble y la porcelana, cerámica y material relativo. Todos estos sectores han sufrido el impacto de la competencia asiática, especialmente la procedente de China.

3.3. Tamaño y multilocalización de las empresas analizadas

Gráfico 3.7: Número total de empleados de las empresas analizadas



Notas: Tamaño de las empresas en número de empleados.
La división toma como referencia la aplicadas por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

El grupo más significativo de empresas lo componen aquellas que tienen un volumen de empleados comprendido entre los 500 y 2.499 empleados, que suponen el 31% del total. Destaca también la presencia de grandes empresas de tamaño superior a 5.000 trabajadores, que engloban a un 18% del total.

Gráfico 3.8: Número de países en los que las empresas se han implantado

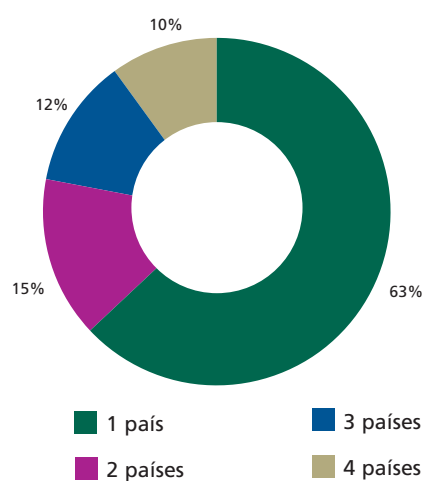
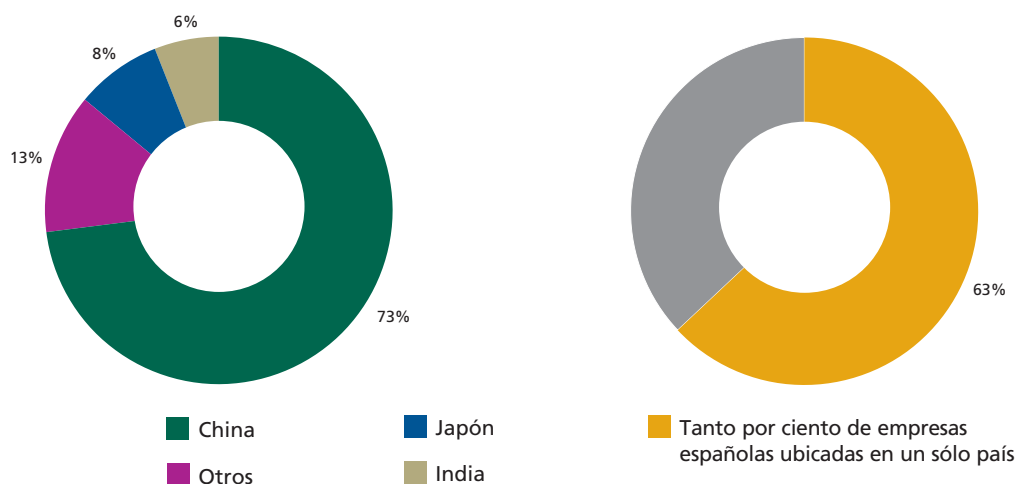
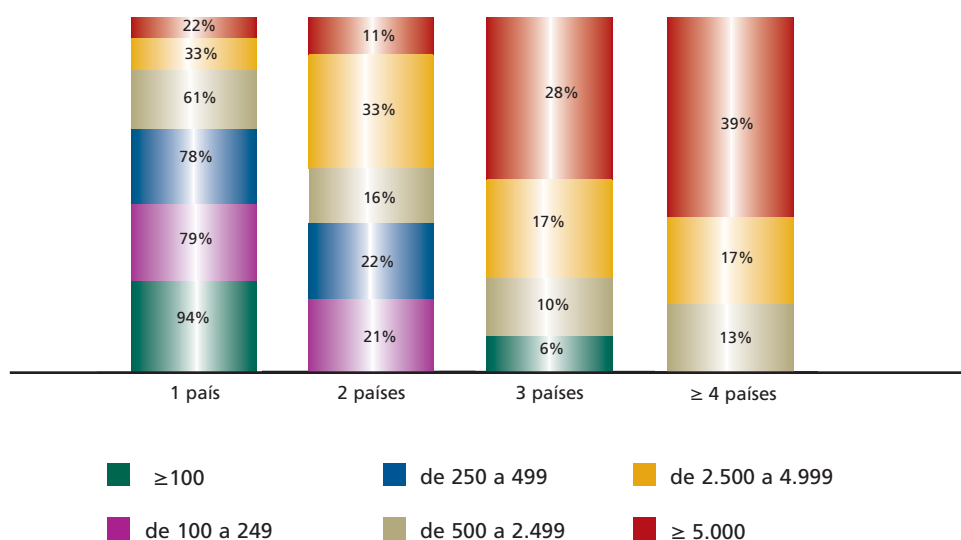


Gráfico 3.9: Distribución de las empresas analizadas que están en un solo país asiático

Los datos del Gráfico 3.8 nos muestran que para el 63% de las empresas participantes, la presencia en Asia se limita a un solo país. Dentro de este grupo de empresas, en el 73% de estos casos, el país escogido es China, seguido por India en un 13% de los casos y Japón con un 6%, tal y como reflejan los datos del Gráfico 3.9.

El 37% restante de las empresas son, por lo general, grandes corporaciones que cuentan con presencia en más de un país, tal y como muestra el Gráfico 3.10.

Gráfico 3.10: Relación entre tamaño de las empresas y su multi-localización en Asia

Debido a la distancia geográfica y la dedicación necesaria (tanto por lo que respecta a los recursos financieros como humanos), el proceso de expansión en Asia es costoso. Tal y como refleja el

Gráfico 3.10, el 94% de las empresas de menos de 100 trabajadores tiene presencia en sólo un país, mientras que las compañías con presencia en 4 o más países son todas empresas con plantillas de más de 500 personas. Esto muestra claramente que cuanto mayor es la compañía, más diversificada es su presencia en Asia y viceversa.

3.4. La elección del emplazamiento

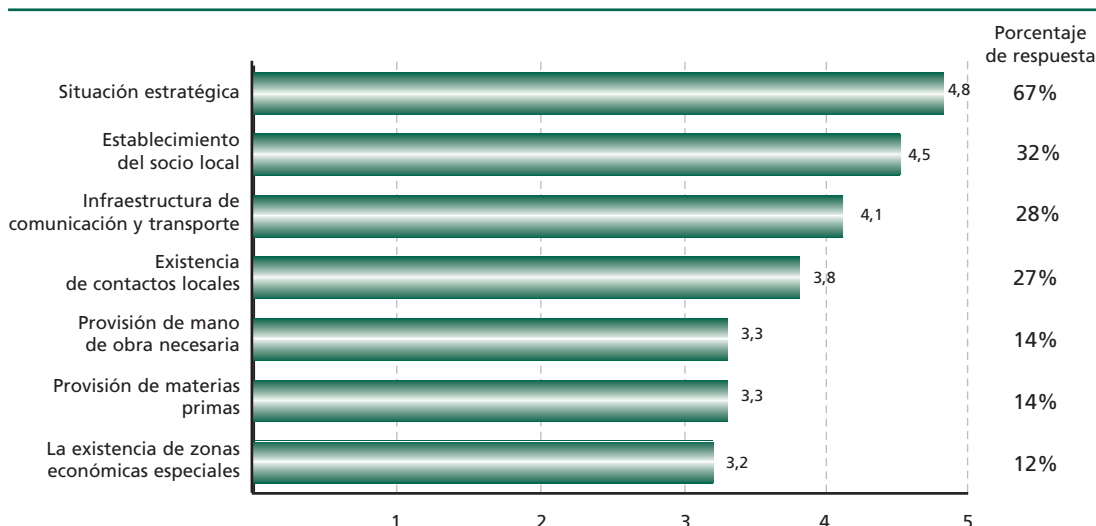
La elección de la ciudad en la cual ubicar la actividad empresarial en Asia presenta menos alternativas en lugares como Corea del Sur, Japón o Singapur, donde la mayoría de las compañías han optado casi de forma exclusiva por ubicarse en sus capitales. Sin embargo, esto no sucede en países como China o India, donde existen múltiples posibilidades de localización.

La elección de un emplazamiento adecuado puede ser una de las claves que determine el éxito o fracaso del proyecto, razón por la cual el estudio de las diferentes posibilidades constituye uno de los aspectos a los que las personas que disponen del poder de decisión necesario deberán de prestar una mayor atención.

La lista de ciudades que albergan mayor número de establecimientos de empresas participantes en el estudio la encabeza Shanghai, seguida muy de cerca por Beijing y Tokio. A más distancia encontramos a Hong Kong, Singapur y Nueva Delhi.

Por lo que respecta a China, Shanghai y Beijing han intercambiado su papel de principal ciudad en la que ubicar el emplazamiento de las empresas españolas. Mientras que antes del año 2000 aproximadamente una cuarta parte de las implantaciones asiáticas de las empresas participantes se realizaron en la capital China, durante los últimos 5 años ha sido Shanghai la ciudad preferida por las compañías analizadas para fijar su emplazamiento.

Gráfico 3.11: Factores más importantes para elegir la ciudad de emplazamiento en Asia (promedio de las valoraciones en importancia; % de respuestas)



Podemos observar en el anterior gráfico que a muchos empresarios les importa principalmente la *situación estratégica* de la ciudad dentro del país. Sin embargo, en aquellos casos en los que se opta por una *joint venture* inicialmente se tienen menos problemas de este tipo, al estar condicionado el emplazamiento por la ubicación del establecimiento del socio local.

La dotación de infraestructuras y la existencia de contactos locales son otras condiciones esenciales que determinan la elección del emplazamiento para una cuarta parte de las corporaciones entrevistadas.

En cuanto a la localización por tipo de establecimiento, prácticamente todas las oficinas de representación se encuentran en las grandes urbes, principalmente en las capitales de Estado.

En el caso de China, las zonas económicas especiales (ZEE)* han tenido un papel muy importante como lugar de ubicación de las corporaciones extranjeras en casos de inversiones productivas, especialmente debido a los incentivos fiscales que el gobierno ha venido proporcionando.

Estas ZEE, creadas para atraer inversión extranjera, pueden consistir en ciudades enteras designadas como tal, como es el caso de Shenzhen, o bien en un área específica dentro de una ciudad, como es la zona de Pudong en Shanghai. El modelo de las ZEE, que ha cosechado un importante éxito en China, ha propiciado su extensión a otros países, como es el caso de la India.

Hoy en día, tal y como vemos en el Gráfico 3.11, el gran número de zonas de desarrollo existentes ha motivado que los empresarios tengan en cuenta además otros factores.

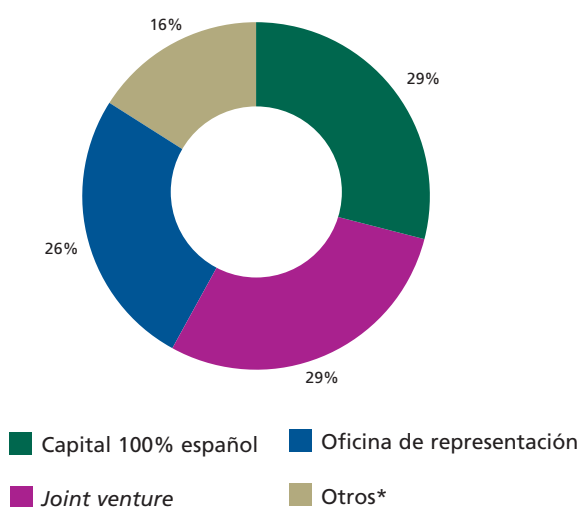
3.5. Tipología del establecimiento

Por lo general no existe un tipo de establecimiento predominante entre las empresas españolas analizadas con presencia en Asia, puesto que éste depende de las necesidades de la empresa y de la legislación existente en el momento de realizar la inversión.

Si bien en los años 80 y 90 la práctica más usual fue la de buscar un socio local y crear una *joint venture* (sociedad mixta), a partir del presente siglo las implantaciones de filiales de capital 100% español empiezan a ser más numerosas que las sociedades mixtas, entre otros motivos debido a la mayor flexibilidad de la legislación y a la mayor necesidad de control.

Sin embargo, no se observan variaciones importantes de un periodo a otro por lo que respecta a las oficinas de representación. Al tratarse de un tipo de entidad más simple y carecer de personalidad jurídica, normalmente existen pocas restricciones al respecto.

Gráfico 3.12: Tipología de los establecimientos de las empresas participantes



* Otros: Delegación comercial y distribución minorista.

* Bajo el nombre de zonas económicas especiales englobamos a aquellas áreas con tratamiento fiscal y/o administrativo específico y más favorable a la empresa extranjera, creada a fin de atraer inversiones foráneas.

La creación de una **sociedad de capital 100% propio** y las empresas mixtas con socios locales (*joint ventures*) son los formatos más utilizados, tal y como queda reflejado en el Gráfico 3.12, con alrededor de un 29% del total en cada caso. Las oficinas de representación suponen un 26%, y el 16% restante lo conforman oficinas comerciales y negocios de distribución minorista*.

Siguiendo las pautas generales que podemos observar en todas las empresas extranjeras, observamos un considerable aumento de las empresas 100% de capital extranjero, también en el caso español. Sin embargo, en algunas ocasiones la existencia de un socio local puede ser muy pertinente. Constituir una *joint venture* sigue siendo una fórmula válida y, en muchos casos, necesaria debido a los condicionantes específicos de un proyecto determinado.

Por otra parte, tanto las filiales con capital 100% propio como las *joint ventures* tienen ventajas e inconvenientes, según las diversas opiniones recogidas en los cuadros siguientes, y que se exponen por orden de prioridad.

Tabla 3.4: Ventajas y desventajas entre empresas de capital 100% español y *joint venture*

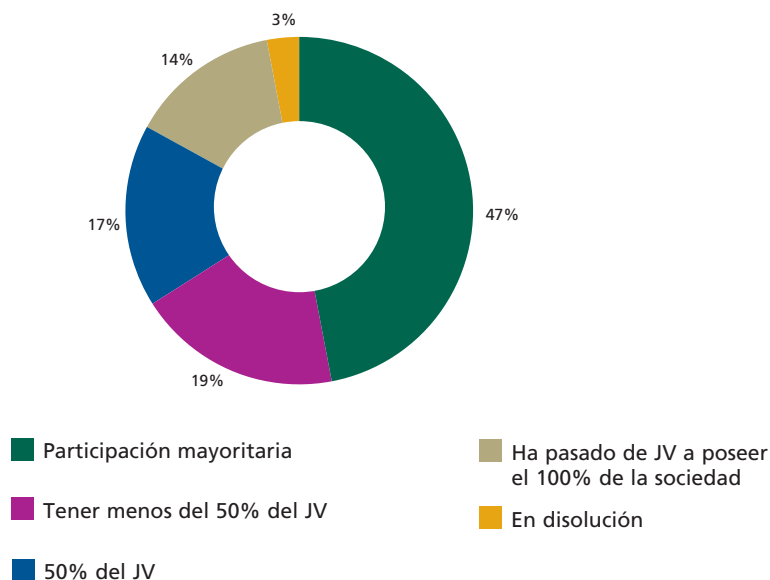
Ventajas y desventajas de una empresa de capital 100% español		Ventajas y desventajas de una <i>joint venture</i>	
Ventajas	Desventajas	Ventajas	Desventajas
Control total	Desconocimiento del	Conocimiento del mercado	Conflicto en la gestión
Rapidez en la toma	mercado y leyes	Los socios disponen	y competencia interna
de decisiones	Falta de contactos locales	de contactos locales	Problemas y lentitud
Protección del Know-How	Mayor riesgo al empezar	Red de distribución	en la toma de decisiones
	el negocio desde el principio	Menor riesgo y esfuerzo	Falta de control
		Facilidad en la solución	Intereses diferidos
		de problemas operativos	Dependencia del socio local
			Dificultad en la comunicación
			y entendimiento con el socio

Algunos de los directivos entrevistados han aplicado la teoría gradual clásica de internacionalización iniciando una inversión de bajo coste y riesgo, ampliando ambos aspectos con el transcurso del tiempo. Así, en primer lugar se inicia el proceso por medio de la apertura de una oficina de representación, posteriormente se busca un socio para crear una *joint venture*, y una vez que se adquiere cierto dominio del mercado local, se compran las participaciones del socio y se pasa a tener el control del 100% de la sociedad.

Otra estrategia que se ha observado consiste en entrar directamente con una filial propia y posteriormente ir creando alianzas estratégicas, si bien una parte de los encuestados siguió el camino inverso. En estos casos se forma inicialmente sociedad mixta con un socio local, y luego se van comprando las participaciones del socio hasta tener el 100%. Así lo hicieron un 14% de las empresas con las *joint ventures* que habían constituido, si bien en algunos casos la compra de las participaciones ha sido debida a conflictos con el socio local.

Tal y como muestra el Gráfico 3.13, la mayoría de entidades que posee una sociedad mixta en Asia conserva más del 51% de las acciones a fin de disponer del control de sus negocios.

* Los *outlets* de la distribución minorista son analizados como una presencia unitaria por país.

Gráfico 3.13: Participaciones de la parte española en sus sociedades mixtas en Asia

3.5.1. Principales actividades que desarrollan las empresas analizadas en Asia

Asia en general, y especialmente China, se está convirtiendo en la fábrica del mundo. Sin embargo, el porcentaje de empresas españolas que posee inversiones productivas en la región no es muy alto. Así, de las entidades encuestadas, únicamente el 44% cuenta con líneas de producción. De estas empresas, el 60% exporta toda o parte de su producción a España. El resto de las compañías se dedica a prestar servicios, realizar proyectos de ingeniería o actividades comerciales y de representación.

A la luz de los datos obtenidos, se observa que Asia sólo es atractiva como plataforma de deslocalización para un 26% de las empresas analizadas, mientras que el resto tiene un mayor interés en el potencial del mercado interno de los diferentes países.

Tabla 3.5: Relación entre el tamaño de las empresas que generan ventas en Asia y el porcentaje que representa la facturación procedente del mercado asiático en la cuenta de resultados total de la compañía

Facturación procedente del mercado asiático	% de las empresas que tienen ventas en Asia	Más de 2.500 trabajadores	500-2.500 trabajadores	Menos de 500 trabajadores
Menos del 10%	47%	36%	36%	28%
10-50%	42%	22%	28%	50%
Más del 50%	11%	0%	13%	87%

De todas las compañías participantes, un 76% está actualmente realizando actividades comerciales en Asia. De este grupo, para un 11%, principalmente pymes, el mercado asiático representa más del 50% de sus ventas totales. Tal y como reflejan los datos de la Tabla 3.5, las ventas procedentes del mercado asiático tienen un peso mucho más importante en la cuenta de explotación de las

empresas de menos de 500 trabajadores y especialmente en las de menos de 100 trabajadores, que representan el 70% de este grupo. Por el contrario, para las empresas grandes el mercado asiático suele tener una importancia mucho menor, al tener concentrado su negocio en otras áreas.

Por lo que respecta a las compras desde Asia, únicamente un 35% del total de entrevistados se abastece de manera continuada de productos o materias primas procedentes de Asia. Dentro de este grupo, un 43% lo constituyen empresas grandes de más 500 trabajadores y el restante 57% pymes.

Tabla 3.6. Porcentaje de los aprovisionamientos procedentes de Asia dentro del total

Aprovisionamiento en el mercado asiático	% sobre las empresas que compran en Asia
Menos del 10%	55%
10-50%	31%
Más del 50%	14%

Entre las pocas empresas analizadas que realizan compras en Asia, existe igualmente predominio de las pymes. Del total, sólo un 14% alcanza una cuota de abastecimiento superior al 50%*, mientras que más de la mitad, como observamos en la Tabla 3.6, no alcanza ni el 10%.

Con estos datos podemos llegar a la conclusión de que, en lo referente a las compras, por el momento Asia es un mercado crucial mayoritariamente para pymes al igual que en las ventas, no siendo así para las grandes empresas.

Es evidente, por otra parte, que para realizar compras en Asia no es necesario disponer de un establecimiento, pues esta labor puede realizarse o bien de forma directa o bien a través de intermediarios.

3.6. Evolución del atractivo del mercado asiático para las empresas analizadas

En este estudio se han incluido dos preguntas relativas al atractivo del mercado asiático: la primera consiste en conocer los motivos más importantes que impulsaron a la empresa a establecerse en Asia al principio, y la segunda es conocer los atractivos actuales de la zona una vez ya se ha establecido la compañía, a fin de detectar posibles cambios en la percepción de estos mercados desde el inicio de sus operaciones.

Por lo que respecta a la primera cuestión, el 67% de las empresas analizadas declara como motivo más importante para su establecimiento en la zona *el potencial de crecimiento*.

El tamaño del mercado también es valorado como muy importante, en un 73% de los casos.

* Hay unas pocas empresas que compran en Asia el 100% de lo que venden.

Gráfico 3.14: Motivos que indujeron a las empresas analizadas a establecerse en Asia (promedio de las valoraciones en importancia; % de respuestas)

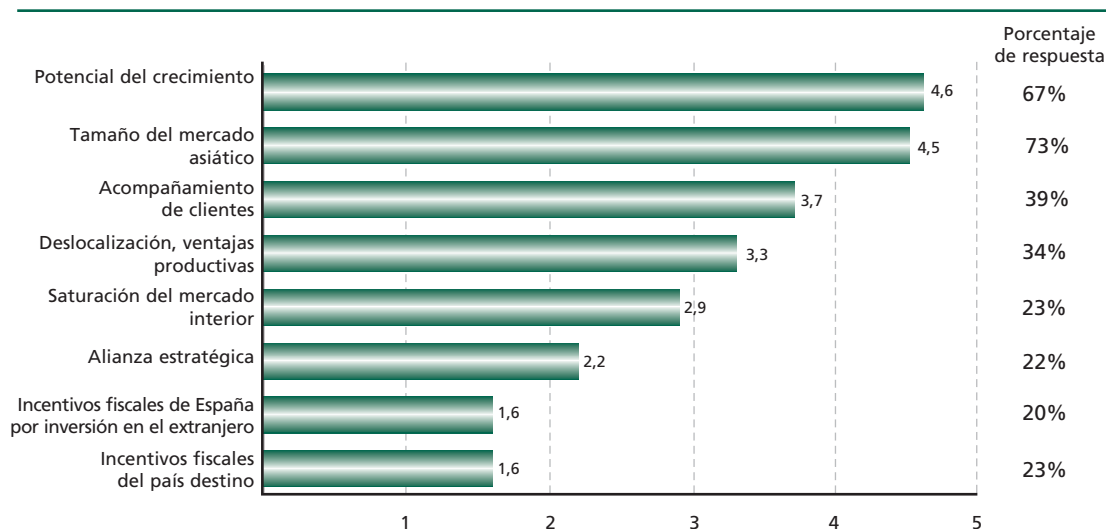
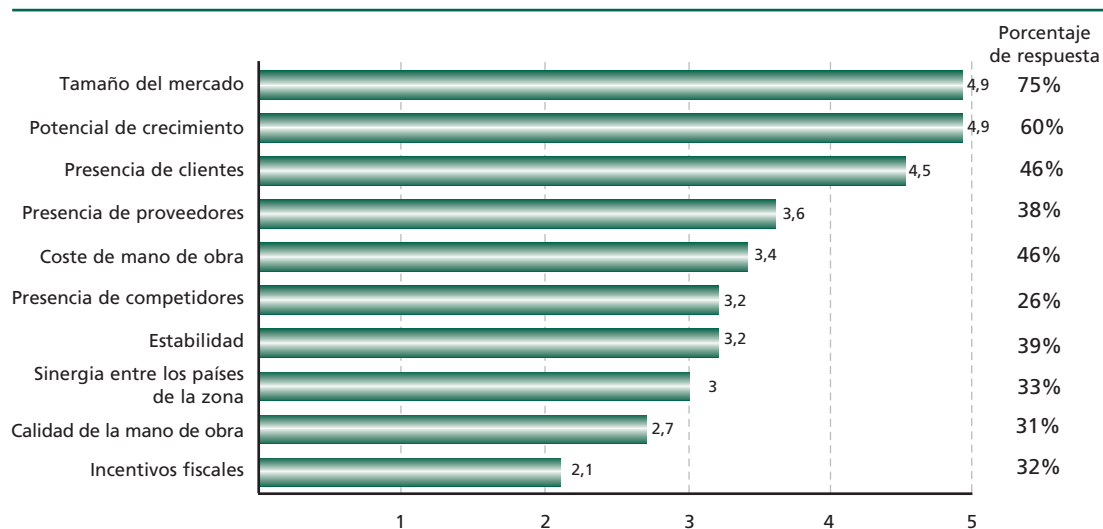


Gráfico 3.15: Los atractivos actuales del mercado asiático para las empresas consideradas (promedio de las valoraciones en importancia; % de respuestas)



En el segundo caso, se observa que el **tamaño del mercado** y el **potencial de crecimiento** siguen siendo los factores valorados como más importantes.

En ambos casos, los incentivos fiscales son factores poco considerados, si bien sí lo es el efecto *llamada* que producen las cada vez más numerosas empresas multinacionales instaladas en Asia: los sistemas de abastecimiento *just in time* utilizados actualmente por muchas corporaciones industriales obligan a sus proveedores a seguirles allá donde éstas estén fabricando. Tal y como se refleja en el Gráfico 3.14, casi un 40% de las compañías manifiestan haberse establecido acompañando *a sus clientes*. Además de este factor inicial, conseguir una cuota del mercado local constituye un aliciente adicional a medio y largo plazo.

3.6.1. Los principales riesgos según las empresas analizadas

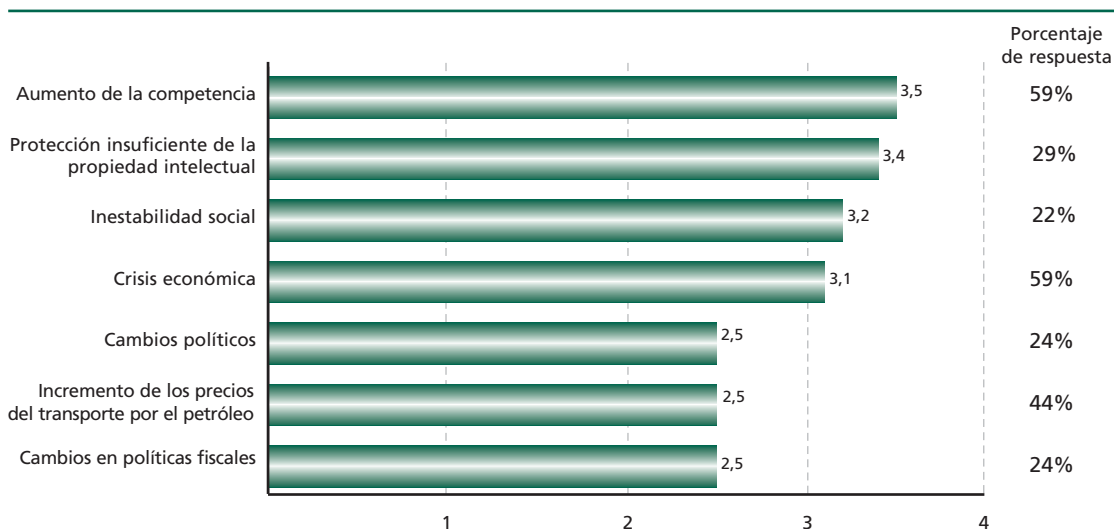
Si bien es cierto que Asia constituye en estos momentos el principal motor de la economía mundial, también hay que considerar la existencia de numerosos riesgos.

Por ejemplo, el enorme superávit comercial de los países asiáticos y su compra masiva de deuda pública americana constituye una fuente latente de riesgo ante la debilidad del dólar. Por este motivo, existen constantes presiones para la revaluación del yuan, al concentrar China una parte importante del superávit comercial tanto con Estados Unidos como con Europa.

Otros factores de riesgo detectados son la evolución del precio del petróleo, las epidemias (SARS, gripe aviar), los conflictos interregionales o la inestabilidad política en algunos países como Filipinas o Indonesia.

Sin embargo, a la hora de analizar los factores de riesgo que los participantes indican, podemos observar cómo éstos hacen referencia a aspectos más directamente relacionados con la gestión de su negocio en Asia.

Gráfico 3.16: Principales riesgos para la actividad de los entrevistados (promedio de las valoraciones en importancia; % de respuestas)

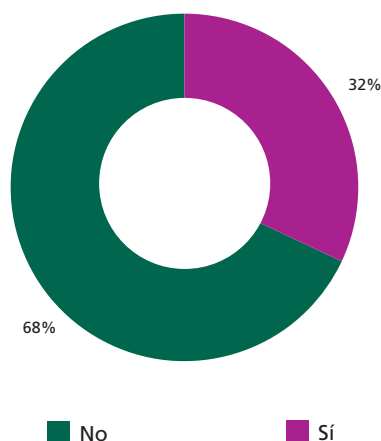


Tal y como muestra el Gráfico 3.16, los factores de riesgo más considerados son el **aumento de la competencia** y la **protección insuficiente de la propiedad intelectual**, indicados en un 59% y un 29% de los casos respectivamente. Cabe destacar que en cuanto al problema de la falta de protección de la propiedad intelectual en Asia, muchos empresarios no lo han valorado como un riesgo, sino como una evidencia de difícil solución que debe aceptarse con resignación.

Asimismo, puede constatar una ligera preocupación por una crisis económica por parte de algunos encuestados, aunque, según afirman, no llega a ser un riesgo inquietante.

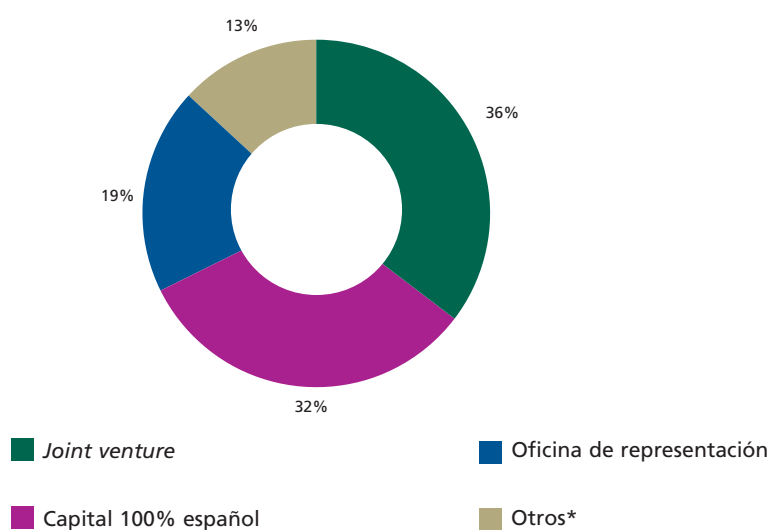
3.7. Estrategia de futuro en Asia

Gráfico 3.17: Previsión de entrada en nuevos mercados en Asia



Por lo que respecta a la posibilidad de abarcar en su estrategia a otros países asiáticos, tan sólo el **32% de las empresas analizadas manifiestan tener intenciones o planes** para hacerlo. Este bajo porcentaje puede explicarse por la intención generalizada de consolidar la marca y las operaciones en el país o países en los que ya se encuentran establecidos, así como la necesidad de ampliar de la inversión y mejorar la satisfacción del cliente como prioridad antes de embarcarse en nuevas aventuras.

Gráfico 3.18: Formas de implantación que aplicarían las empresas a su nueva expansión en Asia



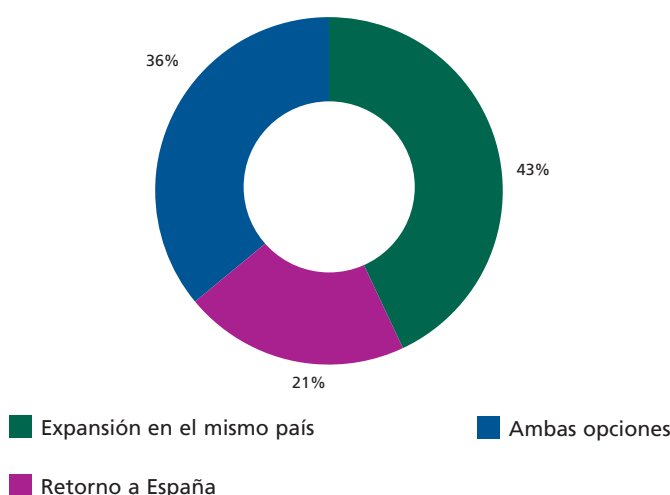
*Otros: Delegación comercial y distribución minorista.

De estas entidades que planean abrir nuevos mercados, el 35% optaría por formar una sociedad mixta con un socio local. Algunos lo consideran el formato más adecuado, mientras otros se ven obligados debido a las regulaciones del país en cuestión.

3.8. Gestión de los beneficios obtenidos en Asia

Si bien la práctica habitual de las multinacionales es financiar su expansión acudiendo a los mercados financieros, las empresas españolas en Asia, en su mayoría medianas, suelen financiar con recursos propios procedentes de la matriz o de los beneficios generados en sus filiales existentes en la zona.

Gráfico 3.19: Gestión de los beneficios obtenidos en Asia



El 43% de los encuestados declara reinvertir los beneficios generados en Asia para su expansión en el mismo mercado, y sólo un 21% realiza una repatriación de los beneficios a España.

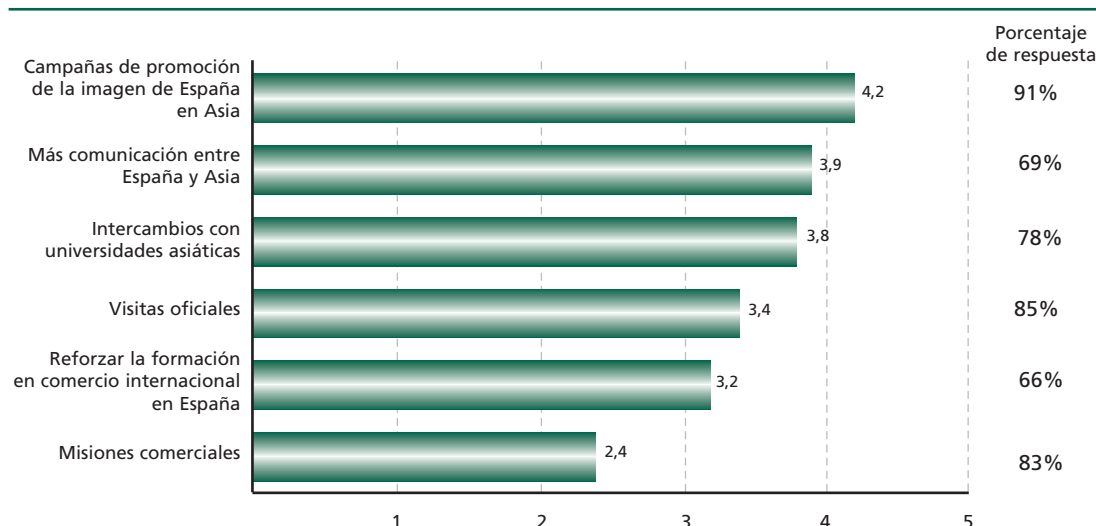
El resto, un 36%, no tiene una política definida en este ámbito, sino que aplica alternativamente ambas formas según sus necesidades en cada momento.

2ª PARTE. VALORACIONES Y OPINIONES PERSONALES DE LOS DIRECTIVOS ENTREVISTADOS

Además de conocer en detalle las experiencias de las empresas españolas en su expansión en el continente asiático, otro propósito destacado de este estudio es el de conocer la opinión y recomendaciones de los directivos sobre las políticas de apoyo de las instituciones públicas españolas. Para ello se han incluido en la encuesta algunas preguntas dirigidas a conocer su punto de vista al respecto.

3.9. Prioridades de las actuaciones públicas españolas para potenciar la presencia en Asia

Gráfico 3.20: Actuaciones públicas para potenciar la presencia española en Asia (promedio de las valoraciones en importancia; % de respuestas)



Entre los campos considerados como prioritarios en la actuación de las instituciones públicas de España para reforzar su labor y su presencia en los mercados asiáticos destacan las **campañas de imagen de España en Asia** como actuación más importante. Esta opción ha sido considerada por más del 90% de los directivos participantes. Muchos de ellos consideran que existe un considerable retraso al respecto con relación a otros países en los que existen empresas competidoras, de forma que éstas parten con una ventaja competitiva al conocer el potencial cliente o socio el país con una imagen industrial y de desarrollo, cosa que no ocurre en el caso español.

Otros campos de actuación de las instituciones públicas españolas considerados como prioritarios son la **comunicación entre Asia y España a nivel social, cultural, logístico y mediático**, resaltado por un 69% de los casos, y el **intercambio entre universidades y estudiantes**, contestado en un 78% de los casos como factor relevante.

En los últimos años han aumentado los intercambios de visitas oficiales entre altos cargos españoles y gobiernos asiáticos²¹, aunque las empresas consideran todavía que el nivel es todavía insuficiente.

21. La presencia de autoridades ha sido especialmente beneficiosa para algunas empresas participantes, que aprovecharon la visita de los altos cargos del gobierno para la inauguración de sus fábricas o la firma de acuerdos.

Contrariamente a lo que hemos podido constatar en el apartado 3.1.1, en este apartado se otorga poca importancia a las misiones comerciales. Sin embargo, el 45% de los encuestados afirman que han participado en algún evento comercial organizado por las diferentes instituciones públicas o sectoriales en los últimos años. Los principales destinos de estas acciones son China, India y Japón, coincidiendo con las prioridades establecidas por el Ministerio de Comercio recientemente mediante la formulación de los Planes Integrales de Desarrollo de Mercados para estos tres países específicamente.

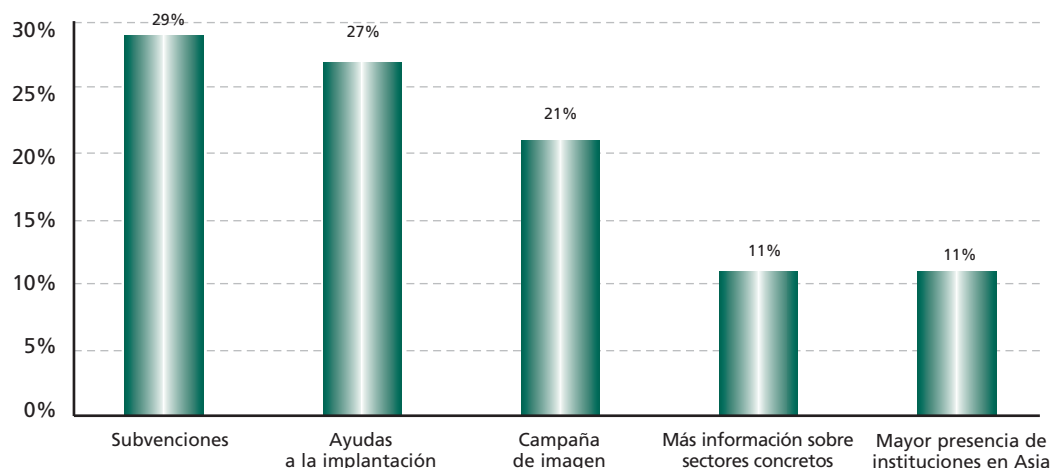
La respuesta es lógica si tenemos en cuenta que se trata de empresas con una presencia destacada en Asia, mientras las misiones comerciales son mecanismos útiles para aquellos que inician su andadura en la zona.

La información sí es considerada básica por una gran parte de los participantes. De hecho, el 64% de las empresas analizadas envía regularmente a sus empleados a atender jornadas informativas^{*} organizadas por las diferentes entidades públicas o empresas-asociaciones privadas.

Otra de las preguntas incluidas en el cuestionario hace referencia a las recomendaciones que los encuestados harían con respecto a las acciones concretas que podrían ser potenciadas por las instituciones públicas españolas para ayudarles en el desarrollo de su actividad en Asia. Las *subvenciones* son indicadas en un 29% de los casos analizados como la principal recomendación.

Si bien en la actualidad existe un amplio abanico de recursos y ayudas a disposición de las empresas, éstas opinan que los procesos de concesión son demasiado lentos y complicados, por lo que otra de las recomendaciones consiste en la simplificación de los procedimientos.

Gráfico 3.21: Acciones institucionales concretas más demandadas por las empresas encuestadas



La mayoría de las empresas encuestadas no manifiesta haber tenido problemas específicos para la financiación de sus proyectos en Asia, ya que casi todos ellos se han utilizado recursos propios de la matriz.

Sin embargo, sí 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 para promover las primeras exportaciones exclusivamente.

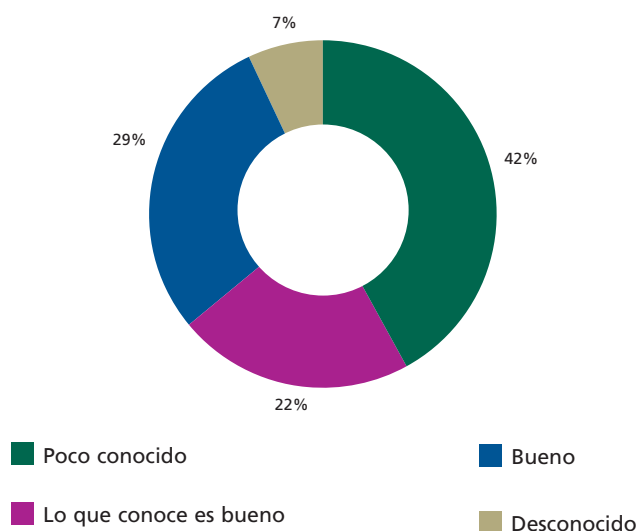
^{*} Actos como conferencias, congresos, forums, meetings, mesas redondas, etc.

Otras acciones consideradas necesarias son las *ayudas a la implantación*, cuestión mencionada por un 27% del total y, en el mismo sentido que las actuaciones públicas para potenciar la presencia española en Asia, las *campañas de imagen son nombradas* por un 21% de los encuestados. Asimismo, las empresas valoran muy necesaria una mayor presencia de las instituciones españolas, apoyando el desarrollo de las relaciones del empresariado español con las administraciones, especialmente en los casos de China, India y Malasia.

También se consideran muy necesarias las presiones a nivel institucional en materia de protección de la propiedad intelectual, siendo una vez más China el país más mencionado en este aspecto.

3.10. España en Asia: su imagen y su competitividad

Gráfico 3.22: Imagen del producto español entre los consumidores asiáticos



Como queda reflejado en el apartado anterior, España debería de esforzarse en divulgar una imagen de país industrializado en Asia, y hasta la fecha la carencia de esta imagen dificulta la promoción de los productos españoles de marca.

Aun así, hay algunas empresas que han introducido con éxito sus marcas como “Made in Spain”. Así, tal y como afirma un 22% de los entrevistados, *lo que se conoce de España en Asia es bueno*, y un 29% se muestra optimista indicando que la imagen del producto español en la zona es buena en general. Hay, sin embargo, un 42% que considera lo contrario, es decir, que los productos españoles son *poco conocidos entre los consumidores asiáticos, o totalmente desconocidos*, según el 7% restante.

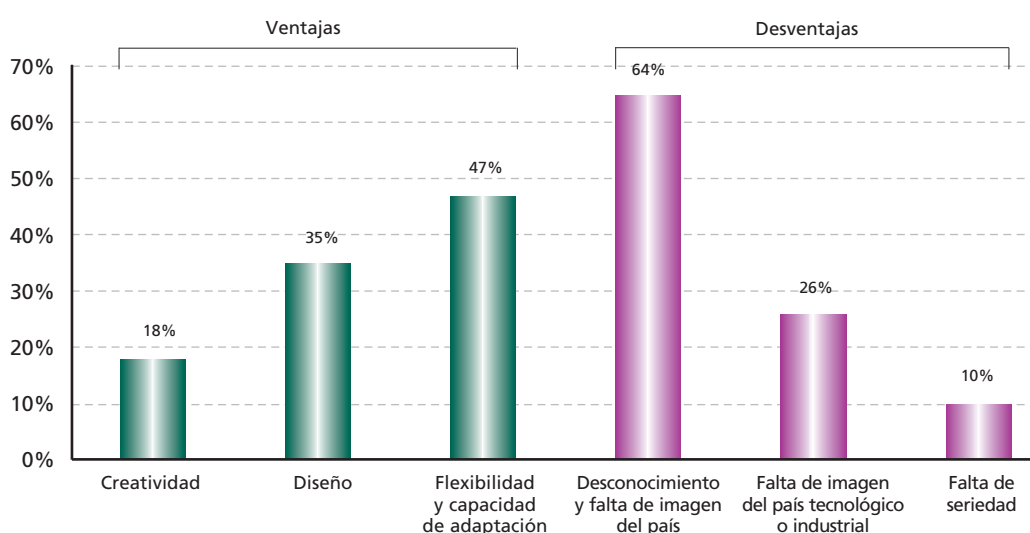
Respecto a la evolución de esta imagen en los últimos años, prácticamente el 80% de los entrevistados considera que ha mejorado un poco o algo. Tan sólo el 16% del total indica que la mejora ha sido sustancial.

3.10.1. Las ventajas y desventajas del producto español y su industria en Asia frente a otros países occidentales

Las ventajas mencionadas son numerosas, aunque hay tres que se citan con más frecuencia: **la flexibilidad y capacidad de adaptación al mercado local** es mencionada por un 47% del total. El **buen diseño** es indicado por un 35% y, finalmente, la **creatividad** es nombrada por el 18% de los encuestados. Parece ser, por tanto, que en estos 3 aspectos radica la ventaja de nuestras empresas sobre la competencia, tanto local como extranjera.

Asimismo, entre las desventajas señaladas destacan tres factores: el **desconocimiento y falta de imagen de España en la zona**, considerado por un 65% del total, la **falta de imagen como referente tecnológico o industrial**, indicada por un 26% y la **falta de seriedad y compromiso de las matrices con sus sucursales en Asia** (10%).

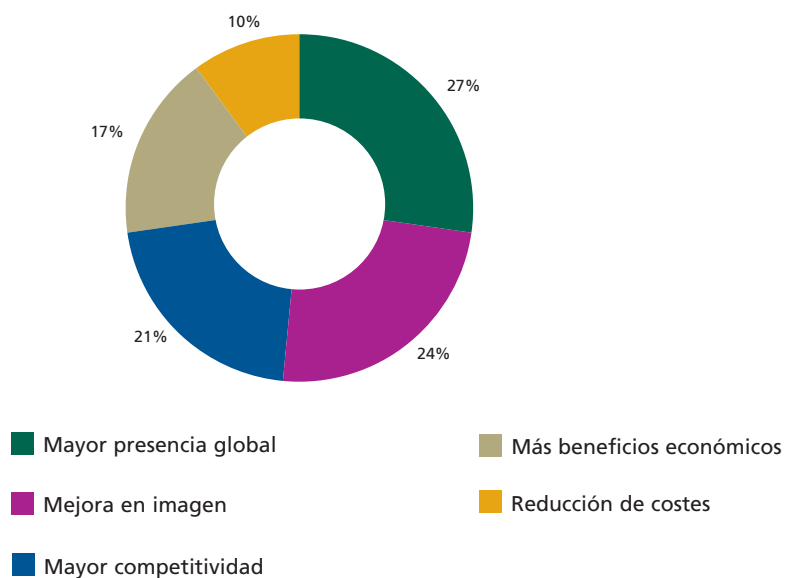
Gráfico 3.23: Ventajas y desventajas de la industria o producto español frente a la competencia internacional en Asia



3.11. Ventajas y beneficios que reporta el hecho de estar presente en el mercado asiático

La presencia en Asia significa una importante inversión en recursos y tiempo para las empresas que ya hemos mencionado anteriormente. Según las opiniones recogidas en este estudio, se observa que el valor añadido aportado por la presencia en Asia no se percibe a corto plazo, sino que suele revelar sus efectos positivos a largo plazo.

Gráfico 3.24: Beneficios o ventajas que reporta el hecho de estar presente en Asia



El 24% de los encuestados opina que su implantación en esta zona proporciona una *mejora de imagen* a la compañía en España e incluso a escala mundial y, por supuesto, implica una *mayor presencia global*, tal y como indica el 27% de las empresas.

Un 17% de los participantes afirma que la decisión de realizar inversiones en el continente les ha reportado beneficios económicos (es decir, monetarios); el 21% opina que la experiencia adquirida le ha proporcionado una mayor competitividad a nivel mundial. La presencia en Asia, por tanto, se manifiesta como una forma de mejorar la capacidad de competir a escala internacional.

De todas estas opiniones se concluye que, por el momento, el hecho de operar en Asia aporta a las empresas españolas mayor valor intangible que monetario. De hecho, en el estudio se puede observar que tanto para los que acaban de llegar como para los que siguen allí después de unos años, las perspectivas futuras de su expansión en Asia son prometedoras. No en vano, la práctica totalidad de los encuestados afirma que les gustaría ampliar sus negocios en el continente.

Finalmente, hay que destacar que, en líneas generales, **el grado de satisfacción de la experiencia** de las empresas españolas **en Asia** puede catalogarse como **bastante alto**.



4. La gestión de Recursos Humanos

4.1. Introducción

El éxito de una empresa reside en sus empleados. Esta afirmación, a menudo repetida en el mundo de los negocios, va cobrando cada vez mayor relevancia en nuestros días. En una era marcada por la globalización económica, las compañías necesitan más que nunca empleados polivalentes y con mentalidad internacional para ejecutar sus planes de expansión en el exterior.

España se subió al tren de la internacionalización hace poco más de dos décadas, aunque el desembarco de inversiones lejos de sus fronteras no comenzó hasta los 90, teniendo como objetivo principal el continente suramericano. La emergencia de Asia como mercado potencial y competidor global en la última década ha animado a las empresas españolas a concretar inversiones directas en la zona, en algunos casos empujadas por las propias fuerzas del mercado, es decir, sus clientes, competidores o incluso proveedores.

Si el proceso de internacionalización es en sí una tarea complicada, en un continente tan diverso como es el asiático, con el que históricamente España ha mantenido pocas relaciones a nivel general, lo es aún más. Las características diferenciales de estos nuevos escenarios económicos no pueden ser ignoradas por los empresarios.

La principal dicotomía a la que se enfrentan radica en la elección entre personal local y expatriado como máximo dirigente del negocio en el exterior. Aparte de los obstáculos lingüísticos y culturales, el expatriado debe enfrentarse al sistema legal y de gestión laboral locales¹ a la hora de crear un equipo en el país de destino, además de a las dificultades en la implantación de mecanismos occidentales de gestión de recursos humanos². Por otra parte, el dirigente local tiene a menudo la desventaja de la falta de identificación con los objetivos de la matriz, además del desconocimiento de su sistema de gestión y del producto en sí.

La realidad actual es que los expatriados ocupan todavía un importante porcentaje de altos cargos en el país destino, especialmente en puestos como dirección general o de finanzas. Sin embargo, esto está cambiando. La tendencia actual consiste en iniciar las actividades a través de expatriados, formar simultáneamente a directivos locales para que asuman cargos de dirección, y repatriar al empleado desplazado una vez se produce el relevo, pasando a ejercer el control a distancia desde la matriz y mediante viajes frecuentes.

Una de las claves de la gestión de recursos humanos en Asia, aparte del reclutamiento, radica en la retención del directivo local. El ámbito de reclutamiento de ejecutivos de dirección por parte de empresas españolas en la zona se ve además limitado por la exigencia de dominio de un segundo idioma a los candidatos.

Un fenómeno habitual en algunos países asiáticos es también la alta rotación de personal, cuyo impacto es mayor en el caso de los cargos directivos. Según relatan algunos de los entrevistados, este problema afecta en mayor medida a las pymes, las cuáles tienen sistemas de gestión de recursos humanos menos definidos o carecen de ellos. Además, en este tipo de compañías, los resultados de la explotación están más estrechamente ligados a las personas que desempeñan dichos cargos, con lo que las consecuencias son incluso más negativas.

Frente a la misma situación, las grandes multinacionales cuentan en cambio con amplia experiencia internacional, disponiendo de sistemas y estructuras de gestión más consolidados y sofisticados. Estrategias como la evaluación y revisión frecuente de las retribuciones, retribución en especie, formación continua y definición de la carrera profesional dentro de la compañía son algunos de los métodos que normalmente forman parte de la política de gestión del personal de las grandes compañías.

1. Por ejemplo, en China, las empresas pueden aplicar sanciones monetarias a los empleados, cosa totalmente prohibida en España.

2. Por ejemplo, la compañía americana Black&Decker tuvo problemas, debido a las diferencias culturales, en la implantación de un sistema de evaluación del personal en sus filiales asiáticas. El sistema incluía prácticas que pedían a los empleados valorar a sus superiores, cosa que choca con la mentalidad japonesa, mientras que en India encontraba obstáculos en que los empleados locales valoraran a sus compañeros de trabajo (Morrison 1999; 82-83).

En este estudio no se pretende dar solución a los problemas en el área de recursos humanos, sino conocer las acciones llevadas a cabo por las 101 empresas analizadas en la gestión del personal en sus implantaciones y definir el perfil general del expatriado español en Asia, a través de sus respuestas a las preguntas abajo expuestas entre otras.

- ¿Tienen expatriados en Asia?
- ¿Cuáles son las competencias clave que barajan las empresas cuando selecciona el personal expatriado?
- ¿Cómo realizan las contrataciones del personal expatriado? ¿Y del personal local?
- ¿Es difícil encontrar directivos locales adecuados?
- ¿Disponen de planes de formación para los expatriados y el personal local?

4.2. Expatriados españoles en Asia

La expatriación es un proceso complejo tanto para la empresa como para el individuo destinado al extranjero, aparte de sus implicaciones legales y fiscales. Sin embargo, el expatriado tiene un papel clave para el éxito de las estrategias de expansión en el exterior. Del centenar de empresas analizadas, un 59% cuenta con uno o más expatriados en sus establecimientos en Asia. China es el país que mayor número de éstos acoge, con un 75% de los cerca de 200 que hay trabajando en las compañías encuestadas.

A pesar de que China tiene el mercado laboral más grande del mundo, la contratación y formación de profesionales con competencias adecuadas para cargos de responsabilidad es aún crítica y complicada para las empresas extranjeras que operan allí. Actualmente, aunque se está reduciendo el número de expatriados en China, la suma total sigue siendo significativa. Según datos publicados este año, sólo en la ciudad de Shanghai viven unos 40.000 trabajadores desplazados procedentes de 95 países³.

En la Tabla 4.1, vemos que el 65% de las entidades españolas presentes en China mantienen por lo menos a un expatriado allí, mientras que este porcentaje baja al 20% en India, siendo el de Corea del Sur el más bajo con un 14%.

Tabla 4.1: Empresas analizadas con expatriados en Asia (por país)

Bangladesh*	100%
China (más Hong Kong)	65%
Vietnam	50%
Tailandia	43%
Malasia	40%
Indonesia	33%
Japón	33%
Singapur	22%
Filipinas	20%
India	20%
Corea	14%

3. www.chinanews.com.

* Sólo una cementera establecida en Bangladesh forma parte del estudio, aunque según el director entrevistado, las demás empresas españolas, del sector de la confección, también cuentan con expatriados en el país.

El 43% de las empresas españolas en Asia mantiene la dirección general de sus negocios en manos del expatriado. El motivo más común es la complicada tarea de entablar una relación de máxima confianza con los ejecutivos locales, quienes difícilmente pueden entender tan bien como un expatriado la cultura y el funcionamiento de la matriz. El 51% de las compañías españolas manifiestan que uno de los requisitos importantes a la hora de escoger un expatriado es el de ser un directivo interno de la compañía.

Tabla 4.2: Porcentaje de empresas en las que el expatriado es el máximo dirigente en el país de establecimiento

China (incluyendo Hong Kong)	63%
Japón	28%
Singapur	22%
Filipinas	20%
Malasia	20%
India	15%
Tailandia	14%

La decisión de las empresas analizadas de recurrir o no al expatriado como máximo responsable de las operaciones en Asia varía según el país en cuestión, tal y como se refleja en la Tabla 4.2. El 63% de las empresas en China tiene al frente a un expatriado, mientras que en India esto sólo sucede en el 15% de los casos. Por tanto, parece ser que las implantaciones en China requieren mayor presencia de expatriados que en India.

Esta situación, aparte de responder a una política de gestión diferente, puede estar condicionada por otros factores intrínsecos, como son:

- La disponibilidad de los directivos a desplazarse al lugar de destino.
- La adaptación y el dominio que el expatriado sea capaz de adquirir sobre los imperativos del mercado local.
- La dificultad de encontrar directivos en el país destino que se ajusten a los requerimientos de las empresas.

Otros factores externos que contribuyen al resultado de que en India haya muchos menos expatriados dirigentes que en China son:

- El número de empresas españolas en China prácticamente cuadruplica al que hay en India.
- La mayoría de las implantaciones en China se encuentran en una fase más avanzada.
- China es un mercado al que prácticamente ninguno de los entrevistados quiere renunciar, mientras que en India, la apuesta española es, por el momento, débil e incipiente.

4.3. Variación en el número de expatriados

Según los resultados de las encuestas, la media actual es de 1,7 expatriados por empresa presente en Asia. Un 28% ha reducido su plantilla de expatriados respecto al inicio de su implantación en la zona, mientras que sólo un 9% la ha aumentado y en el resto de casos no ha habido variaciones*.

* Incluye las empresas que han mantenido el mismo número de expatriados y también aquellas que nunca los han tenido.

Tabla 4.3. Porcentaje de empresas que han variado su número de expatriados en Asia (desde el inicio de la implantación hasta el momento de la entrevista)

	Asia en general	Singapur, Tailandia, Vietnam	China	Japón	Corea	Filipinas	India	Indonesia	Malasia
Menos expatriados	28%	0	29%	6%	0%	25%	19%	50%	0%
Más expatriados	9%	0	11%	6%	20%	0%	6%	0%	25%
Sin variaciones	63%	100%	60%	88%	80%	75%	75%	50%	75%

Si se analiza particularmente China, por ser el país donde se encuentra mayor número de expatriados, se observa en la Tabla 4.3 que un 29% de las compañías han reducido el número de sus desplazados en el país. Al parecer, esta práctica no es exclusiva de las empresas españolas, ya que en 2004 el número total de trabajadores enviados por las multinacionales extranjeras a China se redujo un 11,2% con respecto a 2003⁴.

Los choques culturales y las dificultades idiomáticas hacen que la vida del expatriado sea más complicada de lo que pueda pensarse, especialmente para aquéllos cuyo lugar de trabajo esté ubicado en zonas poco desarrolladas, hecho que aumenta las dificultades de las empresas para retener a sus empleados desplazados. Hay también algunos casos de los llamados expatriados “indefinidos”, españoles que trabajan allí desde hace más de 10 años y que de momento no tienen previsto volver a España.

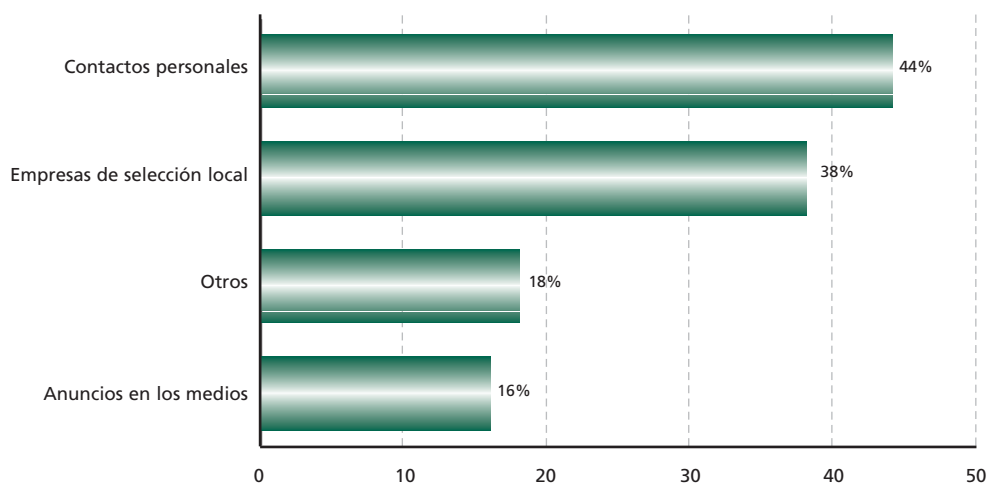
4.4. Selección de los expatriados

Según los resultados del estudio, el estado civil de un empleado no constituye un obstáculo para las empresas españolas a la hora de escoger un profesional para ser desplazado a Asia, sino que son otros los factores de decisión que analizamos en detalle a continuación.

Para que el expatriado pueda trabajar tranquilo en el exterior, un 88% de las empresas manifiesta que en caso de que el desplazado tenga familia, la compañía debe hacerse cargo de los costes de desplazamiento de los familiares más directos (cónyuge, hijos) al país donde se encuentra. Algunos incluso se hacen cargo de los gastos de escolarización de los hijos.

Tal como se indicó en la introducción, Asia es un horizonte relativamente inexplorado para las empresas españolas, y muchas no estaban preparadas para emprender su expansión en este lejano continente. Por tanto, cuando preguntamos a las empresas si disponían del expatriado ideal para iniciar las actividades en Asia, poco más de la mitad de los entrevistados, concretamente el 54%, respondió afirmativamente, y el resto, un 46%, tuvo que recurrir al mercado laboral para cubrir dicho puesto.

4. Hayet Sellami. *China International Business Magazine*. June 29, 2005.

Gráfico 4.1: Mecanismos de selección del personal expatriado

Nota: Suma más del 100% debido a que algunos utilizaron varios mecanismos.

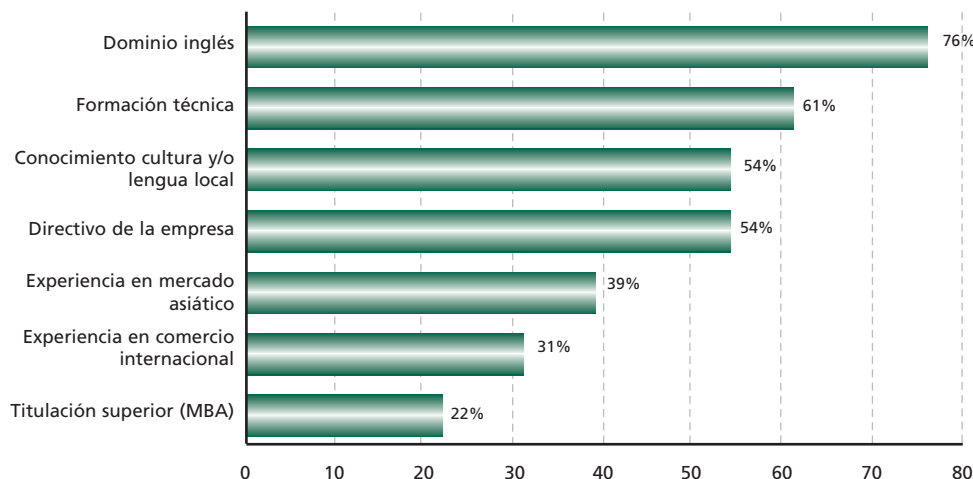
La escasez de profesionales españoles con experiencia en el mercado asiático dificultaba el proceso de contratación, tal y como se observa en el Gráfico 4.1. Los “headhunters” han cedido en este caso el protagonismo a otras vías, siendo sólo un 38% de las empresas las que recurrieron a ellos. Mientras tanto, casi la mitad de estas empresas, el 44%, consiguieron el expatriado adecuado a través de contactos personales como pueden ser recomendaciones de amigos y conocidos o profesionales orientales con quienes hayan mantenido una colaboración puntual anteriormente. En algunos casos incluso se reclutó al corresponsal asiático procedente del proveedor o distribuidor de la compañía.

Los anuncios en los medios de comunicación tampoco fueron muy utilizados, ya que sólo un 16% lo emplearon, y el 18% restante recurrió a otros mecanismos como escuelas de negocio, becarios o empleados de instituciones estatales del campo del comercio exterior, etc.

4.5. Perfil de los expatriados

Enviar un expatriado al exterior no sólo implica un mayor coste laboral para la compañía, sino que a menudo el éxito o fracaso de los planes de expansión en el país de destino depende de la correcta elección de estas personas. No son pocas las empresas que manifestaron haber enviado inicialmente al empleado erróneo. Ello es, sin duda, razón suficiente para que las organizaciones intenten definir del modo más exacto posible el perfil ideal de sus expatriados. Asimismo, para Asia, los resultados del estudio relatan que el perfil del directivo español presente en este continente corresponde a una persona con buen dominio de idiomas y formación técnica, pero con limitada experiencia previa en trabajos en el continente. No se considera importante poseer un título superior.

Gráfico 4.2: Principales cualificaciones de los expatriados



Nota 1: Casi todos los expatriados disponen de por lo menos de dos de las cualificaciones mencionadas.

Nota 2: Se recoge la experiencia en comercio internacional fuera de Asia.

Por lo que respecta al idioma, cabe destacar que el 90% de los expatriados domina como mínimo el inglés o la lengua local, mientras que un 10% habla únicamente español y depende de traductores para realizar su trabajo. Este último caso se debe normalmente a circunstancias como la falta de disponibilidad de un expatriado que cumpla los requisitos necesarios, o de técnicos específicos para proyectos concretos.

Tal y como indica el Gráfico 4.2, un 76% de los desplazados habla el inglés, y un 54% conocen la lengua y cultura locales del país de destino, aunque sólo un 41% posee conocimientos de ambos idiomas*.

Por otro lado, un 54% de las empresas exige que el expatriado sea un directivo interno de la compañía por cuestiones de confianza, además de poseer un mejor conocimiento tanto de la compañía como del producto.

Ante la dificultad de encontrar personal con experiencia específica en el mercado asiático, las empresas suplen esta carencia con la experiencia en comercio internacional del candidato. De hecho, sólo un 10% reúne los dos requisitos, mientras que un 59% de los expatriados cuenta con, por lo menos, una de las dos cualificaciones. De estos últimos, los que poseen experiencia previa en los mercados asiáticos son mayoría, con un 65%.

Existe un elevado número de personal expatriado con perfil técnico debido a que son desplazados para realizar labores en áreas específicas de producción. Además, muchos de los entrevistados afirman que un mínimo dominio de los aspectos técnicos de los productos de la empresa es igualmente necesario para la dirección general y de marketing en el nuevo mercado. Ello se ve refrendado por el hecho de que un 61% de los expatriados tenga formación técnica. Sin embargo, las titulaciones postgraduales tales como un MBA no se consideran importantes por la mayor parte de entidades analizadas. De hecho, sólo lo posee el 22% de los expatriados, siendo apenas un 12% aquellos que reúnen ambas características.

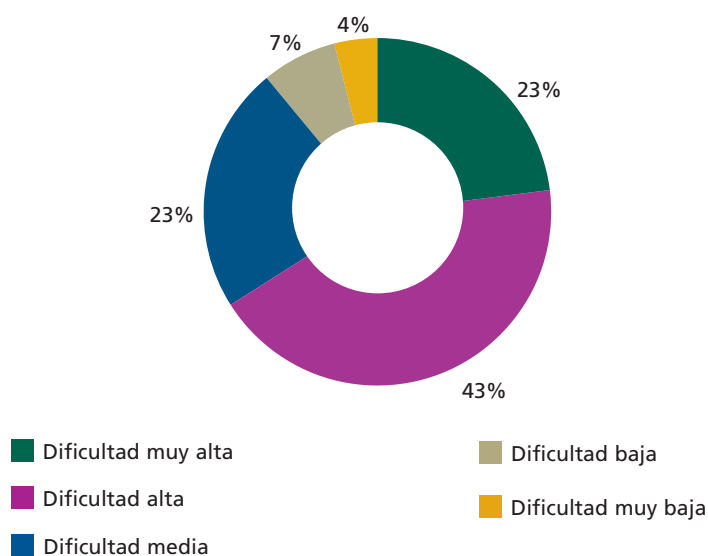
* Según los comentarios de los entrevistados, no todos los expatriados tienen el mismo dominio del idioma oficial del país donde son enviados, de los cuales una parte considerable son expatriados de origen asiático.

La mayoría de las empresas analizadas condiciona la decisión del desplazamiento de expatriados o contratación de personal local según sea el país en cuestión, tal y como habíamos mencionado en el apartado anterior. En cambio, las características del destino no influyen tanto a la hora de decidir el perfil del desplazado, ya que sólo un 26% de las compañías manifiesta emplear parámetros diferentes en función del lugar de implantación para determinar el perfil del empleado a enviar.

4.6. Contratación de directivos locales

En Asia, la lejanía geográfica y el desconocimiento de la cultura y el mercado locales obligan a las compañías extranjeras a apoyarse más en ejecutivos del propio país. Poder contratar directivos nativos capaces de asumir cargos de responsabilidad y, al mismo tiempo, entender la cultura y el sistema de gestión de la matriz se convierte en un factor clave de competitividad y continuidad de las empresas en Asia. Esto eleva la cotización en el mercado laboral de los profesionales locales cualificados con conocimiento del inglés y experiencia internacional, pretendidos por tantas empresas extranjeras presentes en el continente.

Gráfico 4.3: Grado de dificultad para contratar directivos locales en Asia



Tal y como se refleja en el Gráfico 4.3., la dificultad para encontrar altos directivos locales en Asia, según dos tercios de las empresas encuestadas es **bastante o muy alta**.

Tabla 4.4: Dificultad de contratación de directivos en los diferentes países asiáticos

	Dificultad alta y máxima	Dificultad Media	Dificultad baja o mínima
China	69	21	10
India	50	21	28
Japón	82	9	9
Tailandia	33	67	0
Filipinas	33	33	33

Nota: sólo están reflejados los datos de los países en los que haya una respuesta representativa.

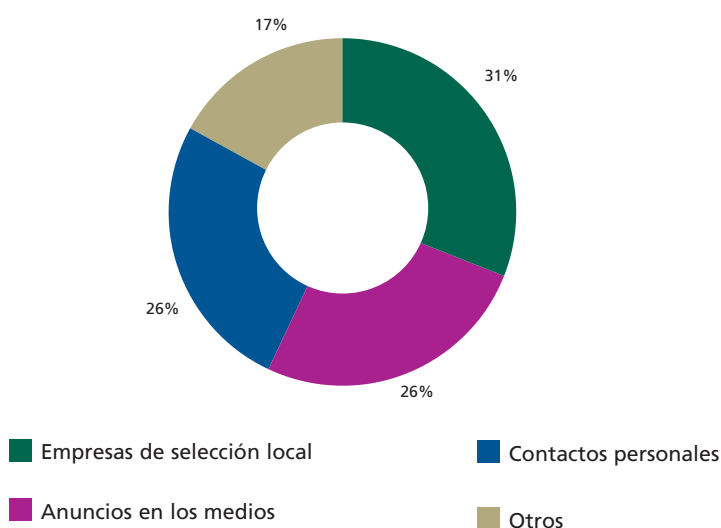
Sin embargo, el grado de dificultad varía entre un país y otro. Tal y como se refleja en la Tabla 4.4, en los países de Extremo Oriente, en los que la diferencia cultural y lingüística con España es más relevante, existe mayor dificultad para encontrar ejecutivos de nivel medio-alto. En Japón, donde el 82% de las respuestas califican esta tarea como de alta o máxima dificultad, es donde mejor puede apreciarse este hecho. A continuación se sitúa China, donde casi tres cuartas partes de los entrevistados señalan lo mismo. En estos países, muchas empresas recurren a contactos personales para el fichaje de personal directivo. En este caso, algunas empresas comentan que la selección es especialmente complicada al inicio de la implantación. Una vez se posee mayor conocimiento del país o se ha contratado ya algún responsable local, las tareas de contratación se simplifican.

Por el contrario, dicho proceso de contratación resulta algo más sencillo en India, Tailandia y Filipinas. En el caso de India y Filipinas, una de las causas es, sin duda, un mayor dominio del inglés por parte de su población activa, mientras que en Tailandia, el incremento de residentes extranjeros procedentes de EE.UU., UE, Australia o asiáticos facilita las cosas⁵.

4.7. Contratación de personal local operativo

Los mecanismos de contratación de personal local operativo que utilizan las empresas analizadas en Asia es también bastante diverso, como se puede ver en el Gráfico 4.4, aunque predomina la opinión de que esta tarea no reviste gran dificultad.

Gráfico 4.4: Mecanismos de contratación de personal local operativo empleados por las compañías analizadas



En casi un tercio de los casos, los trabajadores operativos son contratados a través de empresas locales de selección. Un 26% lo hace mediante contactos locales (que pueden ser los propios directivos o empleados, los socios, los franquiciados, los distribuidores, etc.) y otro 26% recurre a los anuncios de contratación en medios especializados. Otras fuentes de contratación utilizadas son centros educativos, ferias de empleo u ofertas de trabajo en las páginas de Internet.

5. Thai Expat Forum. <http://www.thaivisa.com/581.0.html>

Tabla 4.5: Mecanismos de contratación usados por las empresas analizadas en los diferentes países asiáticos

	Empresas de selección	Anuncios en medios	Contactos personales	Otros
China	28%	26%	25%	21%
India	53%	13%	27%	7%
Japón	39%	33%	17%	11%
Corea	75%	25%	0%	0%

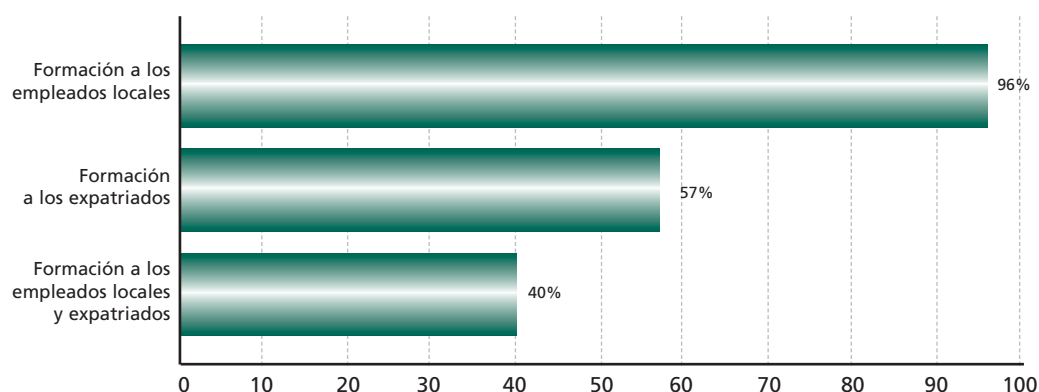
* Nota: solo están representados los porcentajes de los países con un mínimo de respuestas representativas.

En el caso de China, las empresas acuden a fuentes muy variadas, como se puede ver en la Tabla 4.5, y no hay ningún medio que se destaque sobre el resto en proporciones importantes. Cabe destacar que las empresas de selección tienen un elevado peso en Corea, con un 75% del total de contrataciones, mientras que en India representan un 53% y un 39% en Japón, donde los anuncios en medios suponen un tercio de las contrataciones.

Adicionalmente, los contactos locales suponen la mitad de las contrataciones en Tailandia, un 40% en Filipinas y un 27% en India.

4.8. Políticas de formación a empleados locales y a expatriados

Dotar a los empleados locales de los conocimientos necesarios sobre el producto o de las técnicas y procesos de producción es una tarea imprescindible para el desarrollo de actividades productivas en un país extranjero. Tal y como demuestran los resultados del estudio reflejados en el Gráfico 4.5, el 96% de las empresas imparte cursos de formación a sus empleados locales.

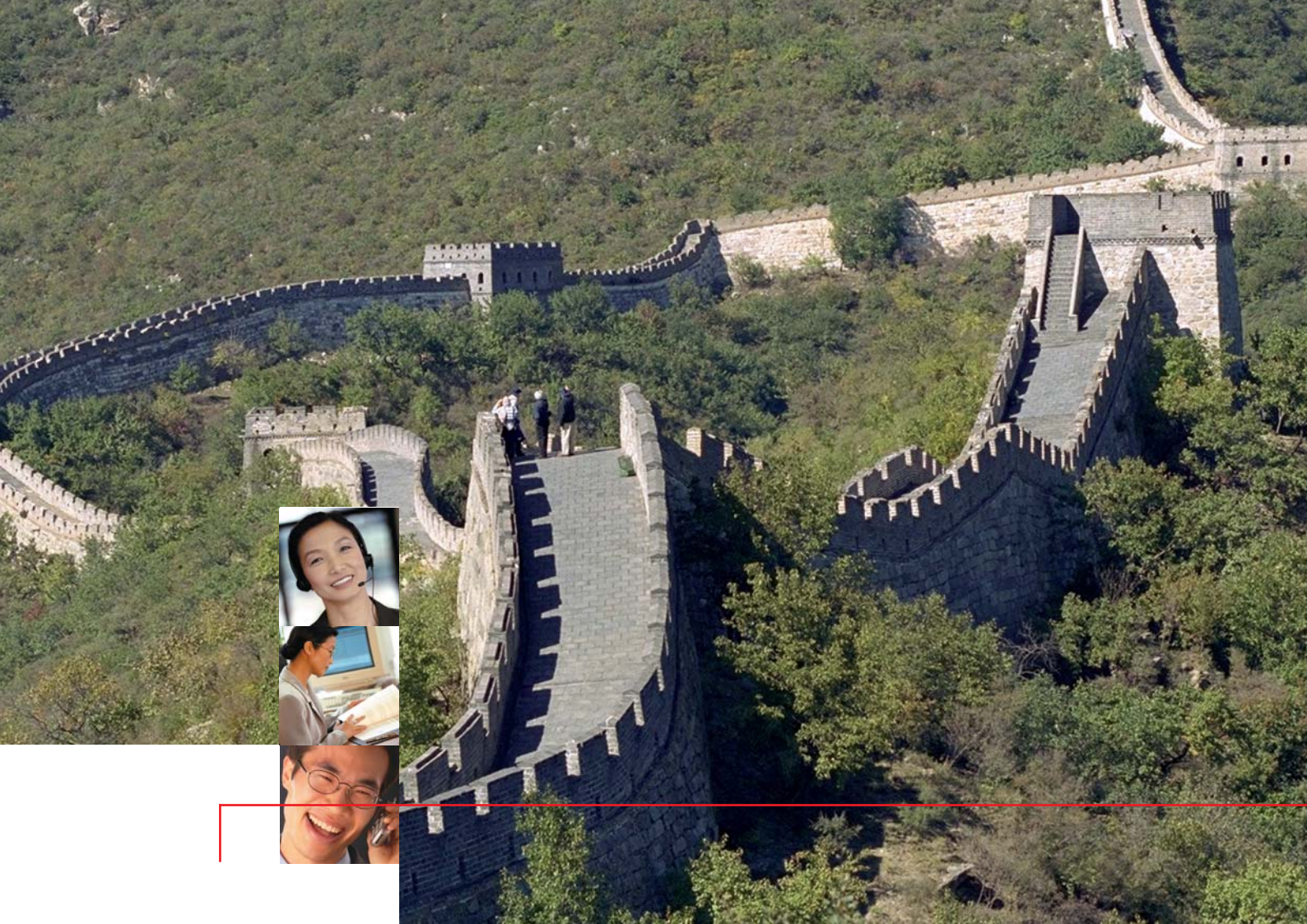
Gráfico 4.5: Formación a empleados locales y a expatriados

En un 84% de los casos, los cursos son impartidos por técnicos españoles que se desplazan a los países donde están las filiales, y un 72% consiste en viajes a las instalaciones de España de los empleados asiáticos (normalmente los responsables técnicos o ingenieros claves). Asimismo, en un 60% de los casos se emplean ambos mecanismos, con lo que se pretende tanto garantizar un conocimiento práctico como fomentar el intercambio cultural y facilitar el conocimiento por parte de los empleados de las filiales de la “cultura corporativa” de la matriz. De esta manera se pretende también fomentar una mayor identificación de los empleados asiáticos con los objetivos de la compañía. Adicionalmente,

la formación se complementa con cursos de formación impartidos por empresas externas en un 13% de los casos.

Por otra parte, un 57% de las compañías analizadas ofrece cursos de formación o programas de soporte orientados a asistir y ayudar a los expatriados a reducir el choque cultural que pueden sufrir cuando llegan al país de acogida. Éstos consisten principalmente en cursos de formación enfocados a la enseñanza de idiomas o a garantizar un mejor conocimiento de la cultura local; de forma complementaria, se imparten cursos sobre aspectos concretos de los productos o mercados locales. De las empresas que no disponen de estos programas específicos, muchas manifiestan que lo compensan con viajes de los profesionales seleccionados al lugar de destino antes de ser expatriado.

Únicamente un 40% de las empresas imparten clases de formación tanto a sus expatriados como a sus empleados locales, lo cual muestra que todavía existe un amplio campo de mejora en cuanto a la dotación de un definido y constante plan de apoyo a los expatriados en Asia por parte de las empresas españolas.



5. China

Datos básicos de China¹

Población: 1.300 millones de habitantes

Superficie: 9,65 millones de km²

Crecimiento del PIB (2005): 9,9%

Total PIB (2005): 2.300.000 millones de US\$

Renta per cápita (2005): 1.769 US\$

Crecimiento medio del PIB (1990-2003): 9,5%



1. Banco Mundial.

5.1. Introducción

Desde el inicio de la reforma económica en el año 1978, la inversión extranjera directa (IED) ha tenido un papel clave en el desarrollo de China. El país abrió gradualmente la puerta de su mercado de 1.300 millones de habitantes a cambio de la transferencia de tecnología avanzada y capital extranjero. De acuerdo con los datos publicados por el Ministerio de Comercio Chino, el total de empresas registradas con participación extranjera alcanzó las 552.942 entidades en el mes de diciembre del 2005.

En comparación con otras zonas industrializadas, en conjunto, las compañías europeas han sido más reticentes a invertir en China. Sin embargo, en los últimos años, los 15 países de la Unión Europea han mantenido una tendencia alcista en sus inversiones destinadas a este país. En el año 2005, el volumen del capital y el número de empresas registradas de esta procedencia se han incrementado en un 22,5% y un 17,46% respectivamente, mientras que Estados Unidos, tradicionalmente uno de los principales inversores en China, ha disminuido sus inversiones en un 22,32% y 4,69%².

Entre los países de la Unión Europea, Alemania es el que tiene una mayor inversión aplicada en China, ocupando la 9ª posición en el ranking de los principales países o regiones inversores en China (datos de 2005), seguido por Holanda, Reino Unido y Francia³.

Un punto de inflexión en la reforma económica de China es su entrada en la Organización Mundial del Comercio (OMC) en diciembre del 2001. Este hecho marcó el inicio de una apertura más profunda del mercado chino hacia los inversores extranjeros. Cuatro años después de su ingreso, China ha ido alcanzando los diferentes compromisos adquiridos. El arancel medio ha descendido del 15,6% en el 2001 hasta el 10,1% a principios del 2005⁴, y se ha flexibilizado la entrada del capital extranjero en algunos sectores restringidos, en especial en servicios como seguros, banca, distribución o publicidad⁵.

En los últimos años se observa un cambio gradual de tendencia en la IED. Las empresas extranjeras están cambiando su concepto tradicional de China como *fábrica del mundo* hacia uno de *mercado con gran potencial de consumo*. Además, en los últimos dos años, las imposiciones legales en muchos sectores que obligaban a los inversores a utilizar el formato de *joint venture* se han flexibilizado de manera considerable. Actualmente, la WFOE ya es el formato más aplicado por los inversores extranjeros en China. Por otro lado, hasta el momento, el principal destino de las IED en China era la industria manufacturera, pero la nueva apertura del sector servicios añade amplios terrenos de inversión y operaciones. Diversos grandes bancos europeos y americanos han tomado ya posiciones en los bancos chinos, mientras que multinacionales del sector de la publicidad como News Corporation también han comenzado a apostar por el mercado chino.

En el caso de España, el auge de la economía china ha tenido gran impacto, ya que diversas industrias se han visto afectadas por la competencia procedente de este país y el déficit comercial existente desde hace años. Sin embargo, en este mercado inmenso, en el que está presente el 90% de las 500 multinacionales más grandes del mundo, sólo se han instalado unas 200 compañías españolas, muy lejos de las casi 4.000 que tiene por ejemplo Francia⁵, o las más de 20.000 que tiene Japón.

¿Qué características tienen las empresas españolas presentes en China? ¿Por qué han decidido instalarse en este país? ¿Qué trayectoria han seguido? ¿Cuáles son sus perspectivas de futuro? Éstas y otras preguntas son las que se pretende contestar en este apartado. A través de un amplio y detallado análisis de las experiencias de 78 empresas españolas con presencia en China, se intentan anticipar las tendencias futuras.

2. Ministry of the Commerce of the R.P. China.

3. Ministry of the Commerce of the R.P. China.

4. ADB.

⁵ Desde el 11 de diciembre del 2005, China permite a inversores extranjeros que se establezcan como WFOEs en el sector de la publicidad.

5. ChinaFIX.com. Datos de 2004.

5.2. Los primeros contactos

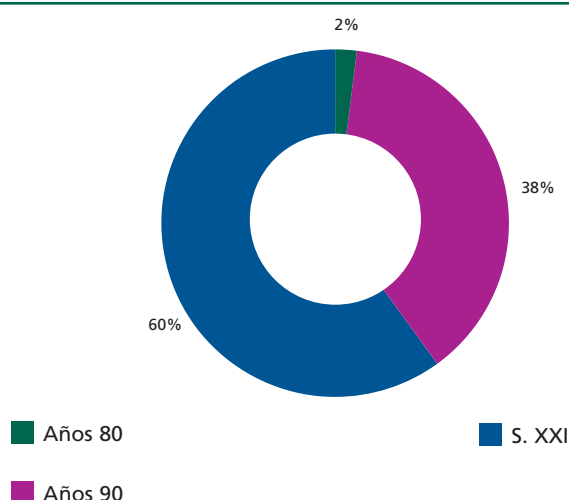
Hace 32 años que España estableció relaciones diplomáticas con China, y 8 años después se registró en el país la primera empresa española, concretamente en 1984. Fue una empresa asturiana del sector del transporte que se estableció en una ciudad de las calificadas como Zona Económica Especial, Shenzhen, una de las pocas ciudades abiertas al capital extranjero en esa época⁶. Fue la primera en establecerse en China, pero no la única en ver el potencial de este país. En los años 60 ya hubo una empresa catalana del sector de la alimentación que tanteó las posibilidades de aquel lejano mercado, muy cerrado todavía en aquellas fechas. Aunque sus contactos no concluyeron entonces y volvió a intentarlo en los años 80, no fue hasta los 90 cuando finalmente estableció un *joint venture* con una empresa local, en total unos 30 años más tarde.

Recién iniciado el proceso de reforma económica en el país en 1978, hubo otras dos empresas, una andaluza del sector ingeniería y otra catalana del sector del cuero y del calzado, que se acercaron a este mercado, aunque ambas tardaron también un periodo de tiempo considerable hasta establecerse allí (15 y 20 años respectivamente).

Si bien no se puede considerar que las empresas españolas hayan ignorado del todo este mercado, la inversión española en China no ha destacado nunca por su volumen ni por el número de compañías establecidas en el país. De todos modos, se ha observado un claro aumento tanto en el volumen de la inversión como en el número de implantaciones desde la entrada en el siglo XXI, como veremos más adelante.

Durante la década de los 90 se produjo el desembarco de las primeras empresas españolas en el mercado chino, registrándose entre 1990 y 2000 el 40% de las implantaciones existentes en la actualidad. Pero es a partir del año 2000 cuando la mayoría de las entidades analizadas, un 60% del total, decidieron establecerse en el país, inducidas en parte por una mayor conciencia de la importancia del mercado chino en la sociedad empresarial española, y en parte por las características de la operativa en el mismo, como es el hecho de requerir una presencia permanente e *in situ* de las empresas. Por otro lado, la supresión de algunas barreras de entrada y la flexibilización de las regulaciones referentes a la inversión extranjera, en cumplimiento de los compromisos adquiridos por China en su entrada a la OMC, han contribuido asimismo a este aumento.

Gráfico 5.1: Cronología de las implantaciones



6. A inicios de la reforma económica china, la apertura hacia el exterior es parcial y muy controlada, para ello, se designaron a 4 lugares como Zonas Económicas Especiales: Shenzhen, Zhuhai, Xiamen y Shantou.

Según muchos analistas, el año 2006 puede marcar un punto de inflexión en la actividad de las empresas españolas en este país asiático. Se ha observado en los últimos tiempos el desembarco de las grandes multinacionales históricamente ausentes, así como un aumento importante en la inversión de las ya presentes (bancos, entidades de energías renovables, farmacéuticas o ingenierías españolas).

Las cosas están cambiando tanto en España como en China. El incremento del interés mutuo queda patente en la cada vez más habitual aparición de noticias relativas a este país en los medios de comunicación españoles. Mientras, en China, la imagen de España empieza a escapar de los tópicos tradicionales. El reciente incremento de la intensidad de las relaciones bilaterales entre ambos países se ha culminado con la firma del acuerdo de Asociación Estratégica Integral Hispano-China, que convierte a España en un nuevo “socio estratégico” europeo de China, estatus que ya ostentan Francia, Alemania y Reino Unido.

Junto con el lanzamiento de un nuevo plan Asia-Pacífico, diversos mecanismos han entrado en funcionamiento con el propósito de reforzar las relaciones e intercambios entre España y China. Ambos países pondrán conjuntamente en marcha la Comisión Mixta Económico-Comercial bilateral, y colaborarán en la ejecución del “Plan Integral de Desarrollo del Mercado de China” elaborado por España, así como en los planes de presencia de las empresas chinas en los mercados europeos, en general, y español, en particular, con objeto de fomentar la inversión recíproca, proyectos que sin duda ayudarán a fomentar la presencia española en China.

5.3. *Distribución geográfica de las empresas*

El gran cambio económico chino tuvo su origen en unas ciudades costeras del sur de China, designadas en agosto de 1980 como las 4 Zonas Económicas Especiales^{*}, que constituyeron verdaderos “laboratorios” de experimentación de la reforma económica.

El éxito rotundo de las ZEEs^{**} animó al gobierno chino a expandir el modelo al resto del litoral costero del país. En 1984 se crearon las Zonas de Desarrollo Económico y Tecnológico (ZDET) en 14 ciudades costeras; en 1988, la isla de Hainan fue escogida como la quinta ZEE, seguida por la de Shanghai Pudong en 1990^{***}. Todas estas medidas, junto con la ventaja añadida de disponer de puertos marítimos, propiciaron que las zonas costeras tuvieran un ritmo de desarrollo muy superior al del resto del país. Aunque durante la década de los 90 este modelo de zona enfocada al desarrollo y a la entrada de capital extranjero se ha ido expandiendo hacia las provincias del centro y del oeste, éstas siguen estando muy retrasadas con respecto a las costeras.

Según un estudio publicado recientemente por la Universidad de Cambridge, el 64,5% de las 1.000 empresas manufactureras más grandes de China se encuentra en las provincias costeras, zona que alberga casi el 90% de las inversiones extranjeras en el año 2004, tal y como refleja en el Gráfico 5.2.

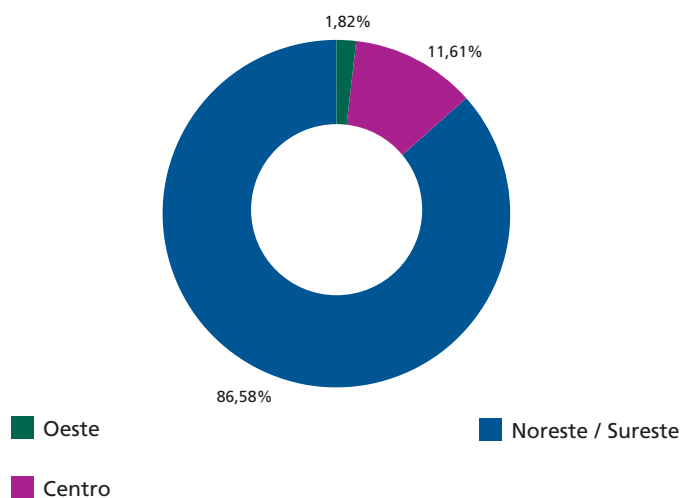
^{*} 3 de las 4 ZEEs están en la provincia de Guangdong y 1 en Fujian.

^{**} La ciudad de Shenzhen en los 25 años de la reforma económica ha pasado de ser una ciudad pesquera de 600.000 habitantes, cuya renta per cápita no llegaba a los 700 dólares, a ser una gran urbe de unos 6 millones de habitantes, y gozar de la mayor renta per cápita de toda China, con más de 7.000 dólares.

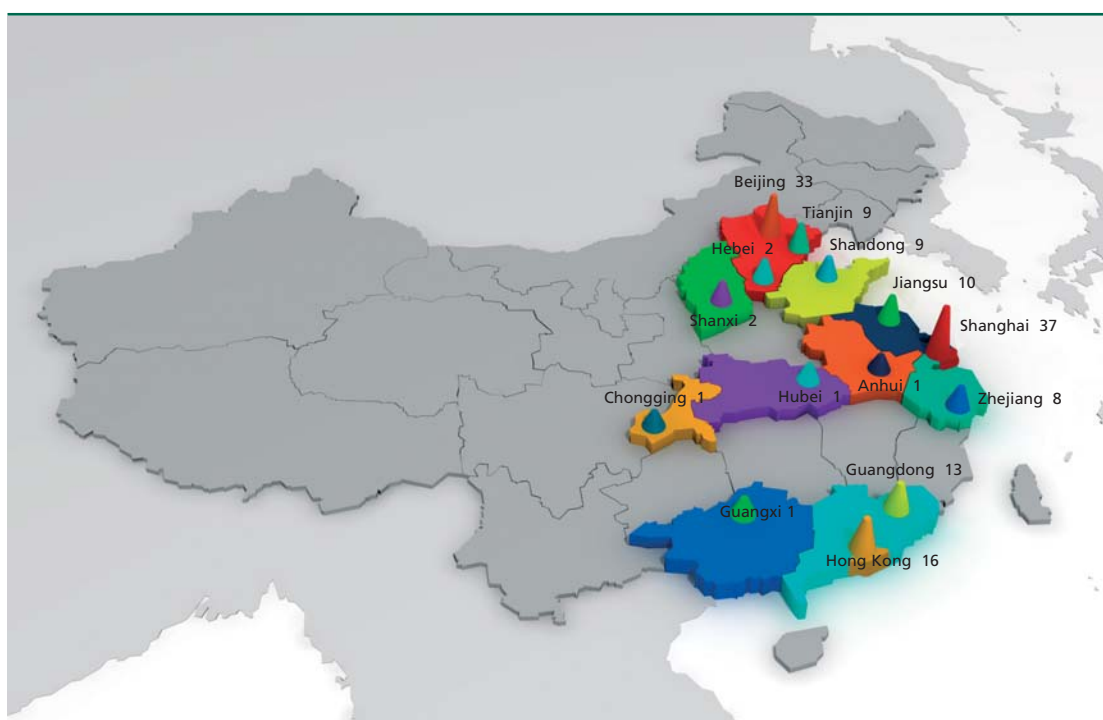
^{***} Las ZEEs, ZDET y otras zonas o parques industriales disfrutaban de un tipo impositivo especial y están reguladas por un marco legal específico y un sistema administrativo más efectivo, entre otras ventajas.

Gráfico 5.2: Destino de la inversión extranjera en China

Fuente: China National Statistics Bureau



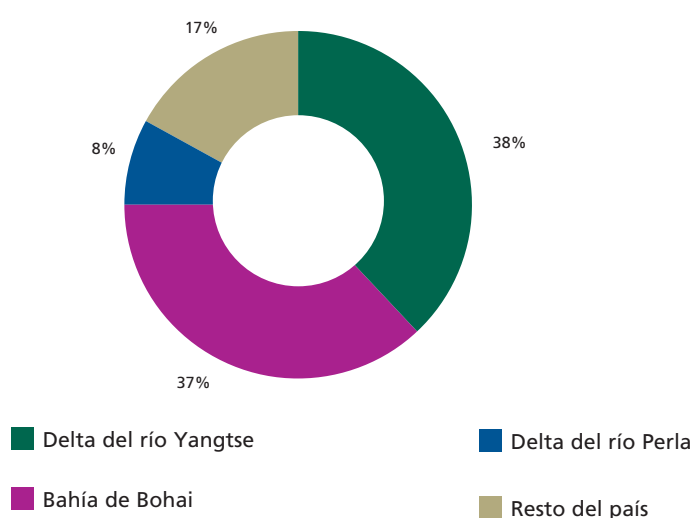
En la misma situación se encuentra la presencia española en China, como se refleja en el Mapa 5.1: el 71% de los emplazamientos escogidos son ciudades de la costa este. La ciudad de **Shanghai** concentra el 26% de los establecimientos, y junto a Beijing suman más del 50%. En tercer lugar se encuentra Hong Kong, que sigue desempeñando un papel importante como ciudad puente entre China y el resto del mundo, a pesar de haber perdido cierto protagonismo en los últimos años, situación analizada más detalladamente en el siguiente apartado.

Mapa 5.1: Distribución geográfica de los establecimientos españoles analizados en China

En los últimos años, la zona del delta del río Yangtse, que abarca a las provincias Jiangsu y Zhejiang y el municipio de Shanghai, se está convirtiendo en una de las áreas más dinámicas de China. Pese a albergar únicamente al 6% de la población total, contribuye con un 20% al PIB del país.

Esta zona encabeza la lista de las regiones en cuanto a captación de flujos de inversión extranjera, seguida por la bahía de Bohai* y el delta del río Perla**. Entre las tres áreas abarcan el 80% del total de IED en el país. La concentración de las inversiones españolas está en línea con estas estadísticas, tal como se aprecia en el Gráfico 5.3.

Gráfico 5.3: La presencia española analizada en las tres zonas más dinámicas de China



Cabe recordar que China es casi 20 veces más grande que España en cuanto al tamaño, y tiene 30 veces su número de habitantes. En un mercado tan grande y a la vez tan altamente fragmentado en una serie de mercados regionales, es tarea sumamente complicada pretender abarcarlo por completo, y, de hecho son muy pocas las empresas extranjeras que lo han conseguido***.

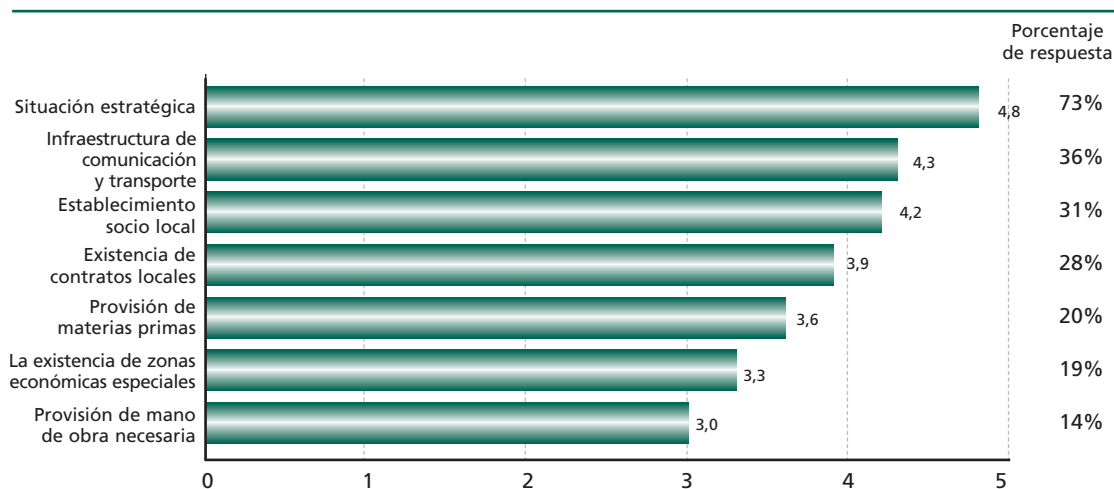
Según los datos mencionados anteriormente, la trayectoria de expansión en China de la mayoría de las compañías analizadas es todavía corta, ya que el 60% está por debajo de los 5 años, tiempo insuficiente para la consolidación de sus negocios y la expansión hacia otras áreas del país. De hecho, de las empresas participantes, el 69% posee un único establecimiento, mientras que el 31% restante cuenta con implantaciones en más de una ciudad china. En este grupo destacan empresas de una cooperativa multisectorial, de transporte, ingeniería, alimentación y bebidas, textil y mobiliario urbano.

* Incluye las provincias Hebei, Shandong, Liaoning y los municipios de Beijing, Tianjin.

** Formado por las ciudades de la provincia de Guangdong.

*** Un ejemplo de las que lo han logrado es Coca Cola, que tiene en China más de 60 empresas y emplea a más 20.000 trabajadores.

Gráfico 5.4: Factores más importantes en la elección del emplazamiento en China (promedio de las valoraciones en importancia; % de respuestas)



Entre los factores que influyen en la elección de la ciudad de emplazamiento citados por las empresas analizadas destacan su **situación estratégica** y contar con una buena **red de infraestructuras** de comunicación y transporte. Un 73% de las empresas señalaron la situación estratégica como factor relevante y lo evaluaron como muy importante. Por su parte, la red de infraestructuras, segundo aspecto en importancia para las compañías analizadas, sólo fue valorada en un 36% de los casos.

5.4. El papel de Hong Kong en la inversión española en China

Según un análisis de la revista *FDI Magazine* (del grupo *Financial Times*), Hong Kong es la ciudad asiática más atractiva para la inversión extranjera directa, seguida de cerca por Sydney. A pesar de que Shanghai amenaza con quitarle el trono de puerto más activo del mundo, y Shenzhen y Seúl se acercan a su posición de líder en nuevas tecnologías⁷, esta antigua colonia inglesa no ha dejado de ser el puerto franco más atractivo de Asia para el inversor extranjero. La ventaja de pertenecer a China, pero gozar del estatus de Región Administrativa Especial (RAE), le permite beneficiarse del creciente desarrollo del país y gozar de las ventajas de una economía de mercado al mismo tiempo. Además, algunos mecanismos creados por el gobierno central como la Closer Economic Partnership Agreement* (CEPA) tienen como objetivo ayudar a esta RAE a recuperarse de la crisis de 1997.

Actualmente, más de 3.600 empresas mantienen su sede u oficina regional en Hong Kong como estrategia para abordar el mercado chino. Esta ciudad ofrece las ventajas de ser el centro financiero de Asia, libertad de movimiento de capitales y mercancías, y disponer de un sistema legal estable y reconocido, aparte de ser un paraíso fiscal. Por otro lado, Hong Kong es el mayor inversor externo en China (al ser una RAE, la inversión procedente de Hong Kong es considerada como extranjera), y una fuente importante de recursos humanos especializados, en especial a nivel de gestión”.

⁷ *Financial Times*.

* Un acuerdo de comercio libre bilateral entre Hong Kong y la China continental.

” Muchas empresas chinas grandes y las extranjeras emplean ejecutivos de Hong Kong para cubrir puestos de alta dirección.

Todas estas características convirtieron a esta gran ciudad en el mejor puente hacia China, sobre todo en los años 80 y a principios de los 90. Cuando las regulaciones y las infraestructuras de China todavía eran poco favorables para la inversión extranjera, operar desde Hong Kong era sin duda la mejor opción. Sin embargo, según opinan algunos directivos, las ventajas que aporta esta ex colonia británica actualmente han dejado de ser tan importantes, especialmente para las empresas analizadas que se han establecido en China después de su ingreso en la OMC.

De hecho, de las 101 empresas analizadas, sólo un 22% usó a Hong Kong como plataforma de entrada en el mercado chino. Éstas proceden de sectores muy diversos, aunque podemos distinguir una cierta mayoría de los sectores bancario, transporte y logístico, y de productos de consumo.

De este grupo, actualmente casi todas las compañías han acabado instalándose en China continental, a excepción de una. Aun así, un 73% de ellas todavía mantiene sus oficinas en Hong Kong, mientras que el resto las ha cerrado debido a que ya no les eran necesarias.

Para los bancos, el sistema financiero de Hong Kong es mucho más eficiente y libre que el de China continental. Como centro logístico o comercial, ha sido el puerto franco del mundo con mayor actividad en los últimos 11 años⁸, además de tener mayor facilidad de acceso al mercado chino que otros países. Asimismo, el funcionamiento de su economía de mercado es más transparente y cercano para los occidentales recién aterrizados en Asia, cosa que facilita la integración y suaviza el choque cultural.

5.4.1. Principales características de la actual presencia española en Hong Kong

- Ninguna de las empresas ejerce actividades de fabricación.
- Predominan las oficinas de representación y filiales de capital 100% español.
- El 70% se han instalado en los años 90. Muy pocas son las recién establecidas.
- La mayoría había establecido contactos con el mercado hongkognita en los años 80 e inicios de los 90.

El hecho de que la actividad principal sea de carácter comercial y de coordinación o soporte y servicios hace que la mayoría de las compañías empleen a menos de 10 trabajadores.

5.4.2. Closer Economic Partnership Agreement (CEPA)

Los actuales y futuros atractivos de Hong Kong tienen mucho que ver con el acuerdo de CEPA, el cual inyecta nuevos valores añadidos y revitaliza las ventajas de este Región Administrativa Especial como plataforma de conexión entre China continental y el resto del mundo.

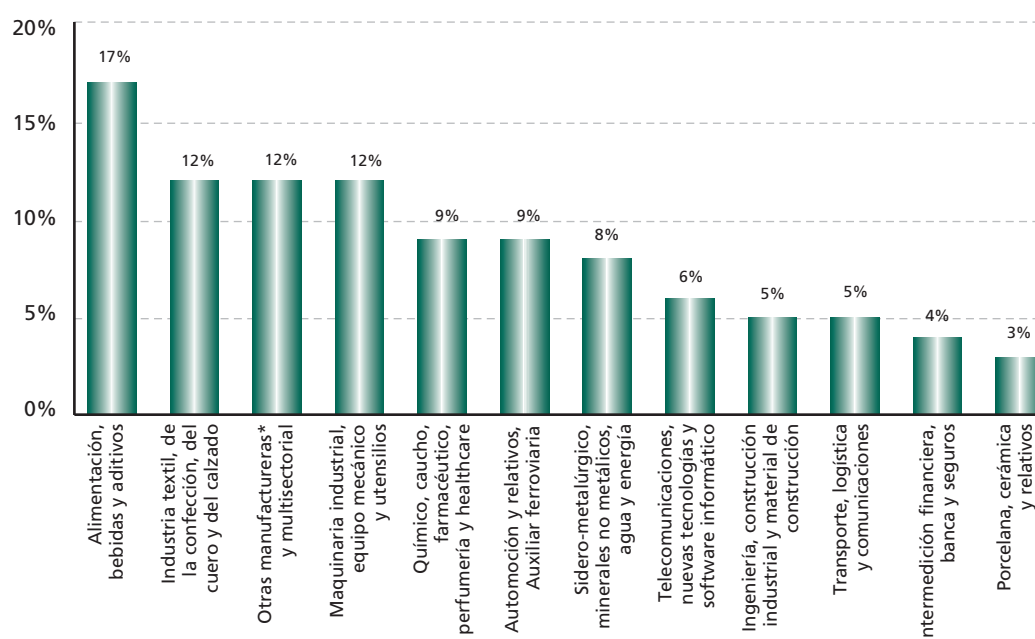
Para las empresas interesadas en los sectores de servicios en los que China mantiene todavía restricciones al capital extranjero, la entrada en vigor del primer acuerdo CEPA el 1 de enero del 2004, y posteriormente del segundo (CEPA II) justo un año después, brindan opciones exclusivas a las empresas procedentes de Hong Kong. Los inversores tienen desde allí acceso preferencial y acelerado a 18 sectores de servicios. Además, los CEPA facilitan las operaciones de *trading* con China, ya que los productos fabricados en Hong Kong que cumplan con los requisitos de dichos acuerdos tendrán derecho a una plena exención de aranceles⁹.

8. *Financial Times*.

9. Hong Kong Government website: <http://www.info.gov.hk/gia/general/200408/27/0827152.htm>

5.5. Los sectores de mayor presencia

Gráfico 5.5: La distribución sectorial



* Otras manufactureras incluyen: óptico, madera, mobiliario urbano, material eléctrico, arquitectura y suministro hospitalario.

El sector con mayor número de empresas analizadas en China es, con un 17% del total, el de alimentación, bebidas y aditivos. Fue éste también uno de los primeros en instalarse en este mercado, introduciendo alimentos novedosos en el país como son cacao en polvo o el chicle, así como las rosquillas y el caramelo con palo.

A continuación se sitúan las industrias textil, de la confección, del cuero y el calzado y el grupo de maquinaria industrial, equipos mecánicos y utensilios, cada uno con un 12% del total. Si bien el producto textil procedente de china está invadiendo el mercado español en los últimos años causando alarma en el sector, las grandes compañías de moda española también están conquistando con productos de marca y diseño propio a los millones de consumidores chinos de clase media. Las firmas de calzado español son distribuidas a precios altos y empiezan a ser conocidas en este mercado asiático, así como los productos del curtido.

En 30 años de reforma económica, China se ha convertido en la fábrica del mundo, ocupando el 4º puesto del ranking mundial en cuanto a industria manufacturera. En sectores como el textil, químico, material de construcción, electrodomésticos y electrónica es ya incluso el número uno. A pesar de este hecho, la presencia de empresas españolas en estos sectores es mínima, a excepción de las industrias textil, química y electrónica, tal y como queda reflejado en el Gráfico 5.5.

Por otra parte, un estudio realizado por el diario *Financial Times* considera que, en la actualidad, China ofrece ventajas competitivas en la fabricación de una cierta gama de productos de bajo contenido tecnológico, como son los textiles, calzado, pequeños electrodomésticos, ciertos químicos, etc., pero en otro tipo de artículos no dispone de las condiciones más ventajosas de producción, como en el caso de la maquinaria de impresión, fotocopiadoras, productos de lentes, aviones, etc.

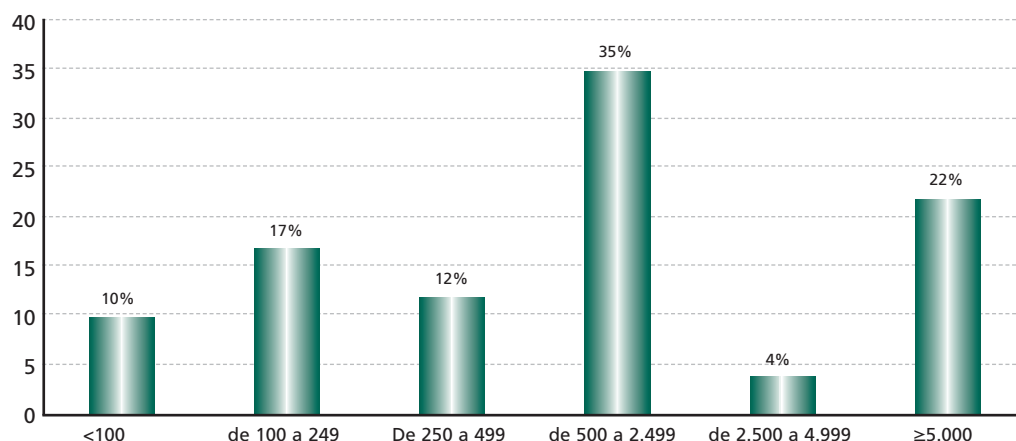
Con independencia de su estructura industrial actual, el país más poblado del mundo no se va a conformar con ser la fábrica del mundo, y ya avanza por el camino del desarrollo de su propia capacidad de diseño e innovación. La ventaja del bajo coste no perdura para siempre. De hecho, en muchas ciudades costeras ya se han dado problemas de escasez de mano de obra durante el 2005. Además, los países vecinos empiezan a competir en la captación de inversión extranjera en la industria manufacturera. Existen cada vez más indicadores de que el gobierno chino va a dirigir sus esfuerzos a la obtención de alta tecnología, desarrollo de marca y diseño “made in China”.

Aparte de sus atractivos como país productor, China es también un gran mercado de consumo. Los más de 100 millones de habitantes “de clase media”, según los cálculos de una reciente investigación de la Editorial de Estudios Científicos y Sociológicos, suponen un tamaño de mercado considerable para cualquier empresa, sin olvidar el aumento del número de millonarios como potenciales consumidores de productos de lujo. Según las estadísticas, las ventas de bienes de lujo en China se acercaron en el año pasado a los 2.000 millones de dólares, ocupando el tercer lugar en el ranking mundial sólo por detrás de EE.UU. y Japón. Un claro ejemplo fue la feria de Top Marcas de junio de 2005 en Shanghai, cuando durante tres días los 7.000 millonarios chinos que visitaron el evento se gastaron alrededor de 20 millones de euros.

5.6. Tamaño de las empresas

Si tomamos como referencia el número de empleados, el 61% de las compañías consideradas son grandes, con más de 500 trabajadores en todo el mundo.

Gráfico 5.6: Tamaño de las empresas por número total de empleados



De éstas, el grupo de empresas más significativo lo componen las que tienen entre 500 y 2.499 empleados, que suponen el 35% del total, pertenecientes a los sectores transporte y logística, material de construcción, alimentación y bebidas, máquina herramienta, textil, farmacéutico, healthcare, automoción, aditivos para piensos, cerámica, muebles, software informático, ferroviario y metalúrgico.

El 22% del total que supera los 5.000 empleados lo conforman principalmente compañías del sector bancario, energía, telecomunicaciones, textil, automoción, ingeniería y sidero-metalúrgico.

Si consideramos el número de trabajadores que emplean en China los diferentes establecimientos españoles, cabe destacar que un 24% del total tiene más de 100 trabajadores en el país. Todos

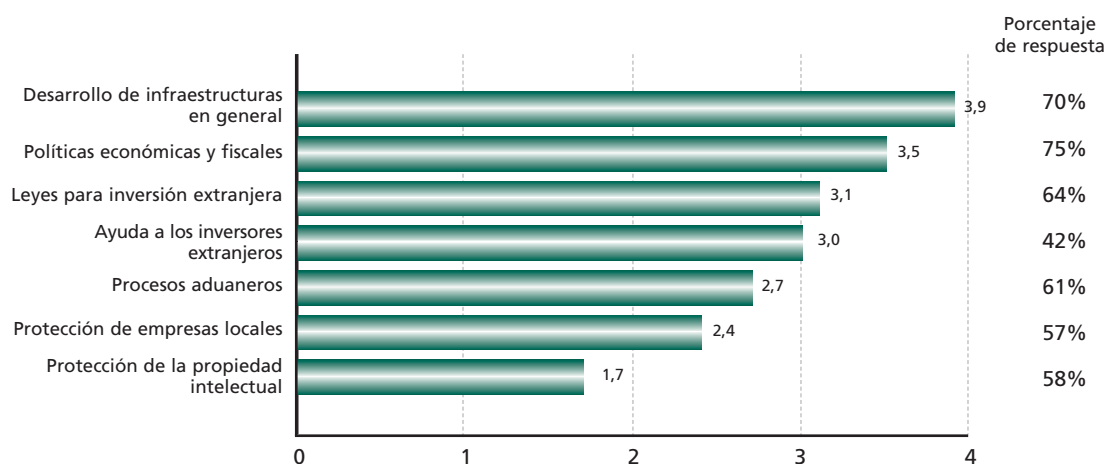
éstos realizan actividades productivas y comprenden los sectores de alimentación, productos químicos, textil, farmacéutico, automoción, perfumería, transporte, muebles y ferroviario.

En el otro lado, nos encontramos a las empresas que emplean a **menos de 10 trabajadores en China**, que suponen el **45% del total** de los establecimientos considerados. La gran mayoría realiza actividades de promoción y ventas, distribución y exportación. Los sectores que abarca este colectivo son principalmente los de material de construcción, bancario, industria textil, alimentación, caucho, equipo hospitalario, máquina herramienta, químico, cerámica y tecnología y telecomunicación.

Las inversiones en el exterior de las grandes empresas españolas se caracterizan por sus fusiones o adquisiciones de sociedades de su mismo sector, tales como la reciente compra de O₂ o Cesky Telecom por Telefónica, la adquisición de TBI por Abertis Infraestructuras, o la compra de Abbey National por el Banco Santander Central Hispano. En cambio, en Asia, a excepción de la incursión parcial de Telefónica en China Netcom, no se han visto todavía operaciones de similar envergadura.

5.7. Valoración de las actuaciones de entidades estatales chinas

Gráfico 5.7: Valoración sobre las actuaciones estatales de China
(promedio de las valoraciones en importancia; % de respuestas)



Un 70% de las empresas españolas optaron por destacar el **desarrollo de infraestructuras en general** como factor relevante, siendo además el mejor valorado (3,9 sobre 5).

Otros aspectos también calificados muy positivamente son las *políticas económicas y fiscales*, mencionado además en un 75% de los casos. El 64% de las respuestas señalan las leyes para la inversión extranjera, valorándolas positivamente en promedio.

Por otro lado, la **protección de la propiedad intelectual**, considerada relevante en un 58% de los casos, tiene una **valoración muy negativa**. A nivel legislativo, el gobierno chino está poniendo mucho empeño en solucionar el problema, y las últimas noticias procedentes del país sobre este tema dan indicios de esperanza: marcas conocidas como Ferrero y Starbucks han conseguido recientemente con sentencias favorables a sus intereses y en contra de los falsificadores de sus productos¹⁰.

10. Mure Dickie y Raphael Minder. "China's real progress against sellers of fakes". *Financial Times*, 17 de enero de 2006.

De acuerdo con sus comentarios, gran parte de los directivos encuestados afronta este problema con resignación, pues consideran que el riesgo de no estar en el mercado chino es mayor que el de ser copiados. Una medida de contingencia bastante común es la de trasladar a China sólo parte de la producción. Y hay otras curiosas, como la de un fabricante de muebles valenciano que, como solución a sus problemas de copia procedentes de China, adquirió una de las empresas que copiaba sus modelos.

Por otro lado, *la protección a las empresas locales* en contra de las extranjeras es criticada por los encuestados, quienes destacan que las administraciones locales a menudo no aplican las leyes por igual, favoreciendo a las compañías autóctonas. Los expertos en este mercado opinan que contar con el personal adecuado a veces es la mejor fórmula de dar con la solución a estos problemas. En una cultura en la que a menudo prevalecen las relaciones interpersonales sobre la legislación, es necesario dotarse de unas medidas de contingencia diferentes a las empleadas en Occidente a la hora de abordar los problemas.

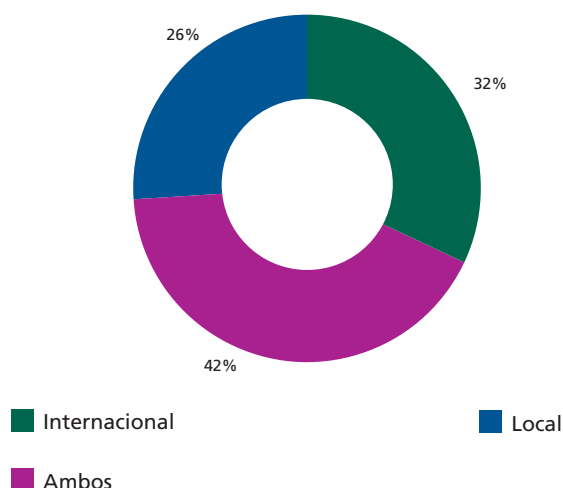
5.8. Principales competidores

A nivel general, tal y como lo considera el Banco Mundial en su informe sobre el Desarrollo Mundial del 2004, la competencia local en China es de intensidad media-alta, un grado de 5,3 de un máximo de 7, tal y como se indica en la Tabla 5.1, algo menos que Singapur, Hong Kong, India y Japón.

Tabla 5.1: Intensidad de la competencia local en los países asiáticos y España

Fuente: Banco Mundial, estudio del World Development Report. 2004

Países	WEF index 2003/4
Hong Kong (China)	5,6
India	5,6
Japón	5,5
España	5,5
Singapur	5,4
China	5,3
Malasia	5,3
Corea del sur	5,3
Filipinas	5
Vietnam	4,9
Indonesia	4

Gráfico 5.8: Principales competidores

Sin embargo, en las regiones costeras donde se encuentran las ciudades más desarrolladas se concentran las mayores multinacionales del mundo y las grandes compañías locales, estatales o privadas, y la competencia a la que se enfrentan las empresas encuestadas es mayor. Tal y como se refleja en el Gráfico 5.8, un 42% de éstas afirma que en la lucha por su cuota de mercado local tiene enfrente a compañías autóctonas e internacionales, en especial las del sector sidero-metalúrgico, alimentación y bebidas, maquinaria de construcción, automoción, energía, tecnología y telecomunicación, suministro hospitalario y cerámica.

Por su parte, el 32% manifiesta que la competencia en China es de origen exclusivamente **internacional**, y el 26% indica lo contrario, es decir, todos sus competidores son locales. De la primera opinión son las procedentes del sector de productos de alimentación, las ingenierías, la automoción y el calzado. La segunda la comparten empresas de áreas de actividad muy variadas, sin que pueda destacarse alguna en concreto.

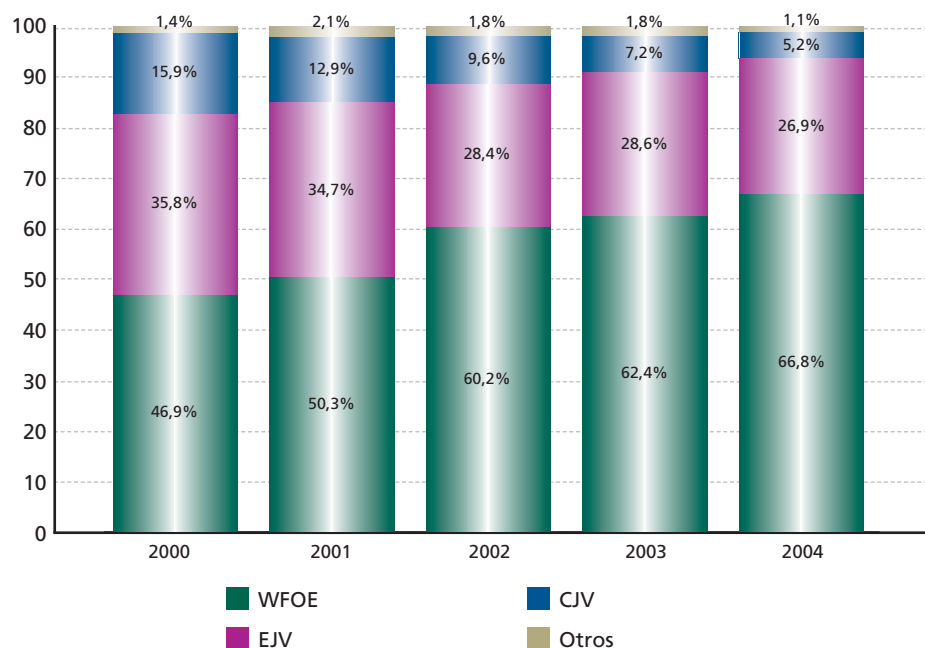
5.9. Tipología de establecimiento

La primera ley que regulaba la inversión extranjera aprobada en China fue la de *joint venture* en el 1979. A pesar de ser un inicio muy tímido, representaba un gran paso adelante para un país aislado. La apertura se ha ido fomentando con el tiempo mediante la introducción, y posterior extensión de la ley de la inversión extranjera, que está siendo decisiva en la consecución de los objetivos de apertura económica del país. El Banco Asiático de Desarrollo ha manifestado cómo las medidas adoptadas por países receptores de IED, para maximizar sus beneficios a través de *joint ventures*, han obtenido en la práctica inversiones de menor escala e impacto a nivel social, tecnológico y económico. Además, la transferencia de tecnología y el intercambio de directivos y técnicos entre la empresa matriz y las filiales en el extranjero han sido significativamente mayores en las entidades de capital 100% propio que en las sociedades mixtas¹¹.

11. Ramachandran 1993.

Gráfico 5.9: Evolución de los modelos de implantación escogidos por la IED en China (2000-2004)

Fuente: China National Statistics Bureau

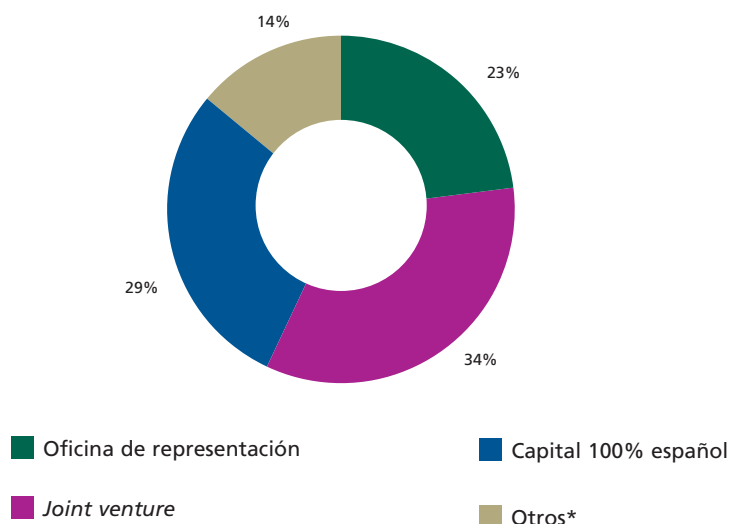


En abril de 2001, las normativas relativas al establecimiento de una WFOE en China volvieron a ser modificadas a fin de proporcionar más facilidades a la inversión extranjera y reforzar la posición del país como uno de los mayores receptores de IED del mundo. Los cambios hicieron que este formato de establecimiento resulte mucho más atractivo que antes, aunque todavía existen sectores en los que se requiere un socio local para tener acceso a ellos*.

La tendencia general de las nuevas implantaciones extranjeras en China está dominada por las WFOE que casi triplican en cantidad a las sociedades de capital mixto, tal y como vemos en el Gráfico 5.10.

* Sectores especificados en el Catalogo Oficial de Directrices sobre Inversiones Extranjeras.

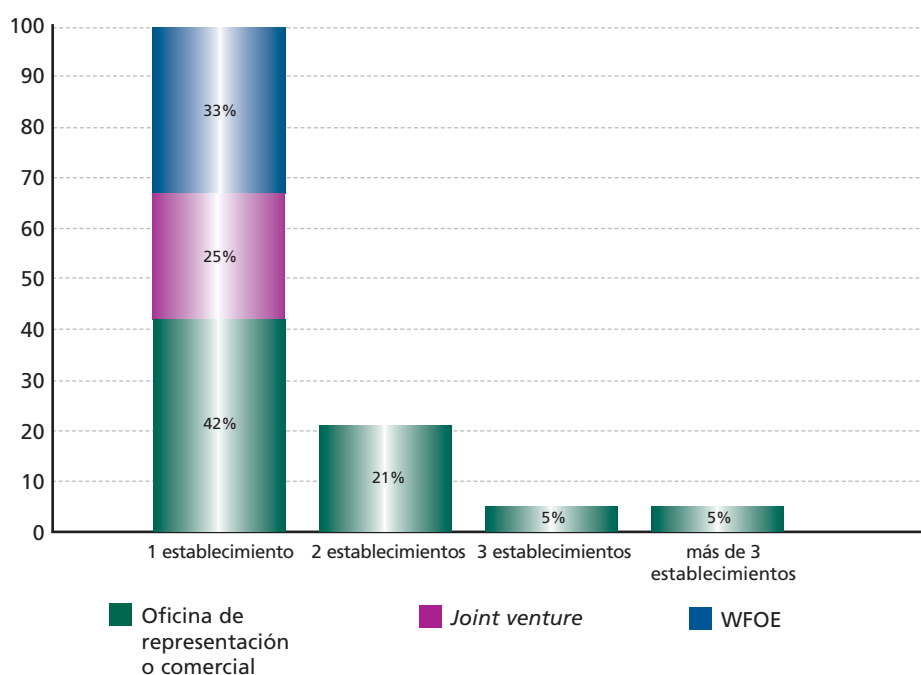
Gráfico 5.10: Tipología de establecimientos



* Otros: Delegación comercial, distribución minorista.

En cuanto a las empresas españolas, no se observa un claro predominio de un tipo concreto de establecimiento. Actualmente, las alianzas con socios locales (*joint ventures*) son ligeramente superiores al número de sociedades con capital 100% español, aunque con diferencias según el periodo de establecimiento. Mientras que en los años 90 predominó el modelo de *joint venture*, en los últimos cinco años el formato WFOE es ligeramente más aplicado, guardando una cierta correlación con el resto de las implantaciones extranjeras en China.

Gráfico 5.11: Porcentaje de multi y mono presencia de las empresas



Como se ha comentado anteriormente, el 31% de las empresas analizadas tienen más de un establecimiento en China, y el 69% tienen sólo uno. Esta *monopresencia* está compuesta en un 42% por oficinas de representación y comercial o técnicas, un 25% son *joint ventures* y un 33% han optado por establecer filiales de capital 100% español.

Entre las compañías que tienen presencia múltiple se distinguen modelos muy dispares en la elección de formato de implantación. Algunos se decantan únicamente por crear sociedades mixtas, otros en exclusiva filiales propias, y también son frecuentes las combinaciones de oficina de representación con *joint venture* o WFOE, así como el conjunto de WFOE con sociedad de capital mixto.

En las sociedades mixtas con participación española, un 56% declara tener o haber tenido conflictos con el socio local. De éstas, sólo un 22% ha optado como solución por la adquisición de la participación del socio y tomar el control total de la sociedad, y el resto ha preferido resolverlos mediante conversaciones y negociaciones.

Las empresas españolas son los socios mayoritarios en el 48% de los casos, y en un 35% de los casos tiene justo la mitad de las acciones, mientras que el resto son socios minoritarios.

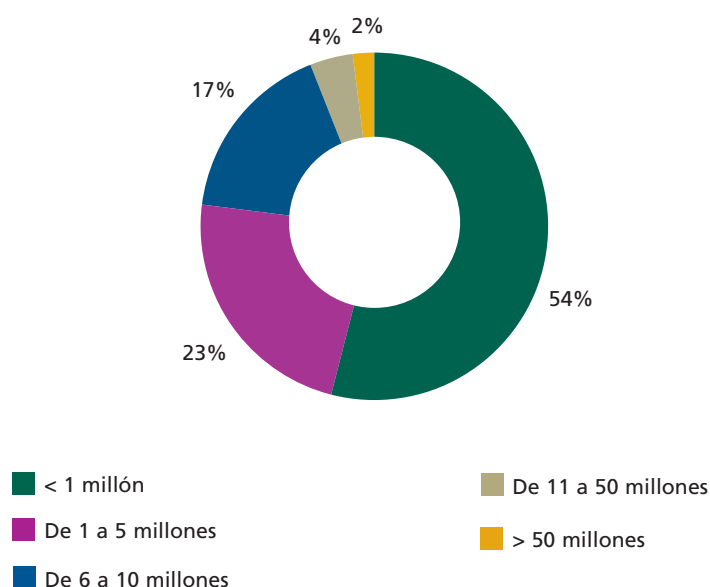
En lo referente al tipo de actividad, independientemente del modo de establecimiento elegido por las compañías españolas en China, el 51% de los casos analizados desarrolla actividades productivas en el país. Este dato es algo inferior a lo habitual entre las empresas extranjeras en China, de las cuales el 81% manufactura allí¹². Algo más de la mitad de las que fabrican en China exporta toda o parte de su producción a España o a terceros países.

5.10. Inversión inicial realizada en China

El 54% de las compañías analizadas ha invertido menos de un millón de euros para su establecimiento en China. Este dato es consecuencia de que el 40% de los establecimientos implantados sean oficinas de representación y comerciales, formatos que requieren una inversión relativamente menor comparados con otros como las filiales o *joint ventures*.

Por otro lado, el volumen de inversión total acumulado por las empresas españolas en China desde su implantación suele exceder su volumen inicial, ya que la mayoría de las inversiones son realizadas de manera progresiva.

12. Departamento de la inversión extranjera del Ministerio de Comercio Chino.

Gráfico 5.12: Inversión inicial realizada

Cabe destacar que un 6% de las entidades consideradas ha invertido inicialmente más de 11 millones de euros en el país. Dichas empresas pertenecen a los sectores de la alimentación, tecnología y telecomunicaciones y energía, y llevan a cabo actividades productivas y de distribución en China.

Por lo que respecta a la facturación registrada en el mercado chino por parte de los encuestados, un 60% no llega a los 10 millones de euros, mientras un 37% supera los 11 millones anuales, principalmente los procedentes de sectores como el transporte, alimentación y bebidas, química, energía, metalurgia, automoción y equipos hospitalarios.

5.11. Dificultades en el proceso de implantación en China

La economía china está cada vez más abierta a la inversión extranjera, siendo ésta una fuente decisiva de recursos financieros y tecnológicos para el desarrollo del país. Para incentivarlo, el gobierno central y las administraciones locales chinas han procurado crear y adaptar un entorno legal y administrativo que favorezca la llegada de inversores foráneos.

Una forma de evaluar los resultados de estas medidas a favor de la IED es la valoración que hacen las empresas encuestadas acerca de las dificultades encontradas tanto en el proceso de implantación como en la gestión diaria del negocio en China. Tal y como se refleja en los Gráficos 5.13 y 5.14, en general no se destacan los obstáculos de tipo legislativo, aunque algunos sí mencionan el sistema burocrático. Por otro lado, tal y como era de esperar, la diferencia cultural y el idioma figuran entre los problemas más mencionados.

Las dificultades también pueden diferenciarse según la tipología de establecimiento elegida. De esta manera podemos considerar:

- Empresa de capital 100% español.
- *Joint venture*.
- Oficina de representación y comercial.

Las **empresas de capital 100% español** evalúan como los factores más difíciles para su implantación la *creación de una red de distribución propia* y *el idioma y la cultura local*.

Implantar un sistema de distribución efectivo que cubra todo el territorio nacional chino está al alcance de muy pocos. A inicios de la reforma económica, las empresas extranjeras estaban limitadas a usar las redes de distribución estatales. Actualmente, aunque existan más de 18.000 compañías públicas y privadas registradas del sector, ninguna es capaz de ofrecer un servicio de alcance nacional. No existe todavía una integración interregional debido a la desigualdad de infraestructuras entre las zonas costeras y las interiores.

Los distribuidores proporcionan esencialmente servicios básicos de logística (transporte y almacenamiento), sin entrar en soportes de marketing ni información comercial. Éstas se consideran actividades independientes, sin integración con el resto de las funciones empresariales.

La mayoría de las empresas extranjeras subcontrata o usa la red de distribución de sus socios locales, que suelen estar obsoletas. Finalmente, muchos optan por crear su propia red, tal y como han hecho algunas de las entidades españolas analizadas, pero concentradas en áreas concretas, muy lejos de cubrir el mercado chino en su totalidad. Problemas tales como la falta de personal cualificado no facilitan las cosas.

La apertura del sector de la distribución al capital extranjero, condición integrante del compromiso adquirido por China en su entrada en la OMC, puede propiciar la modernización y maduración gradual de este sector.

En cuanto a las **sociedades mixtas**, la mitad de las consideradas en el estudio que optaron por la alianza con un socio local para su implantación en China valoran *la diferencia cultural empresarial* entre socios como el aspecto más difícil. Los socios locales proceden generalmente de empresas estatales, las cuales están habituadas a prácticas heredadas del antiguo sistema de economía planificada, careciendo de hábitos tales como de trabajar con presupuestos, protocolos de actuación y previsiones.

Sin embargo, en otros casos se han mencionado la positiva implicación del socio local en la gestión de temas burocráticos con la administración local. Otros factores positivos del hecho de contar con alguien del país, son que facilitan el conocimiento del mercado y la contratación del personal.

Gráfico 5.13: Dificultades encontradas en el proceso de implantación para una empresa de capital 100% español (promedio de las valoraciones en importancia; % de respuestas)

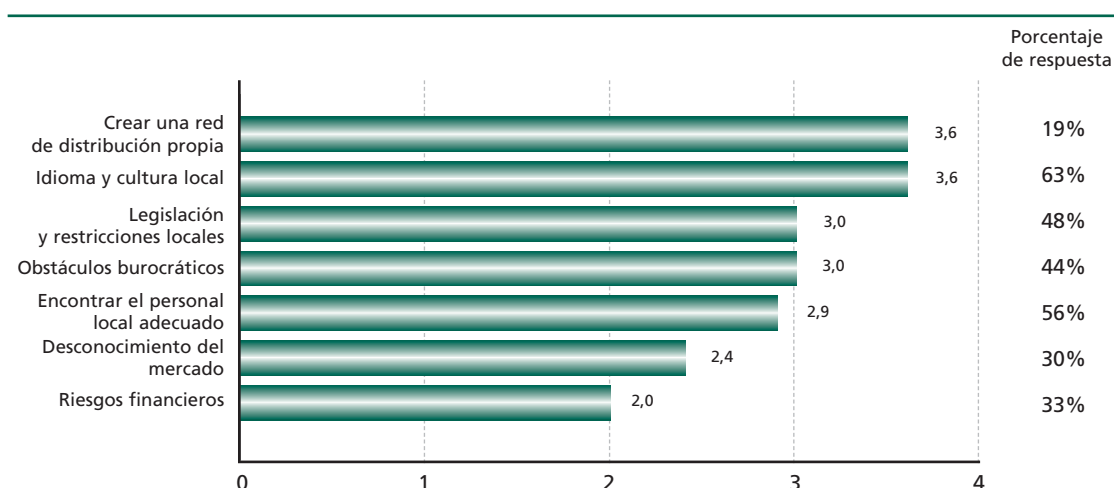
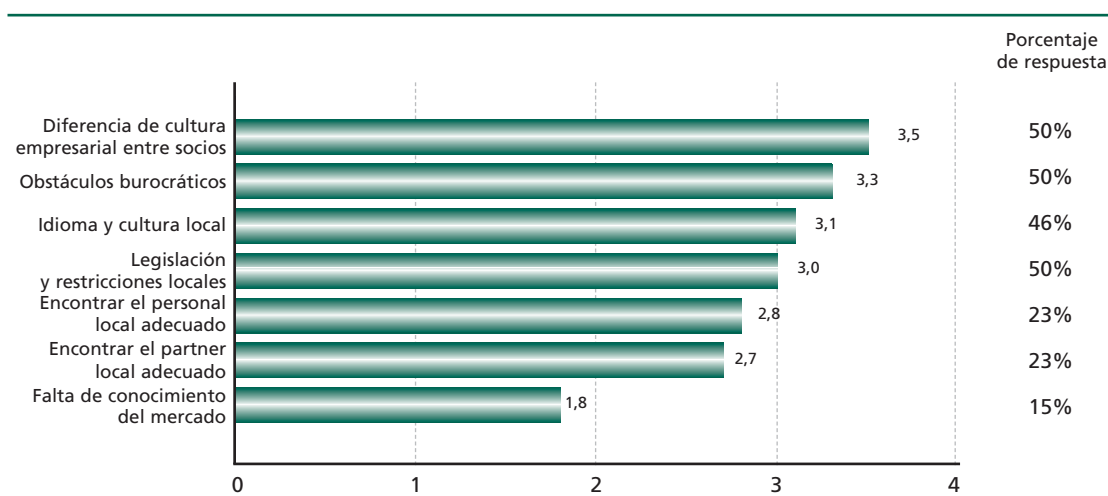


Gráfico 5.14: Dificultades encontradas en el proceso de implantación para una *Joint venture* (promedio de las valoraciones en importancia; % de respuestas)



Finalmente, las empresas que optaron por una oficina de representación para su establecimiento en el mercado chino evalúan el *encontrar al personal adecuado* como el aspecto de mayor dificultad en su proceso de implantación, aunque sólo lo indican el 39% de los casos analizados. El *idioma y la cultura local*, de forma similar a las empresas que eligieron otra tipología de establecimiento, es considerado difícil en el establecimiento en China en un 56% de los casos.

5.12. Dificultades en el desarrollo de la actividad empresarial en China

En este aspecto, el 80% de las empresas analizadas declara encontrar un obstáculo relevante en la *cultura local empresarial*, y un 86% destaca el *idioma* como dificultad relevante. La *competencia desleal* es valorada de forma similar, aunque sólo por un 50% de los consultados.

Gráfico 5.15: Dificultades encontradas en el desarrollo de la actividad empresarial (promedio de las valoraciones en importancia; % de respuestas)



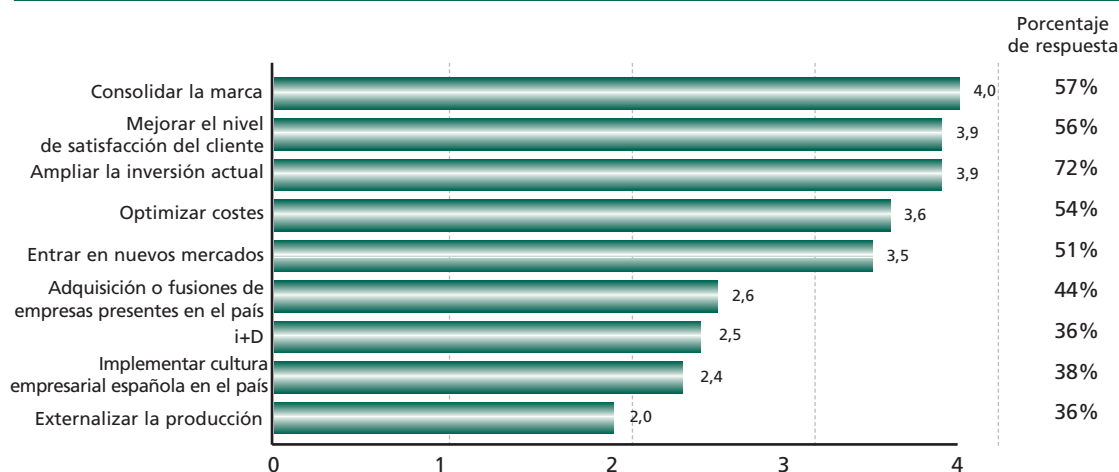
El problema del suministro eléctrico es común en los países en vías de desarrollo de Asia. Según los indicadores del clima de inversión realizada por el Banco Mundial, un porcentaje importante de empresas localizadas en China, India, Indonesia, Malasia y Filipinas declaran sufrir disminuciones de sus ingresos a causa del insuficiente o deficiente suministro energético.

En China, este problema se agudiza en la región del delta del río Yangtse por la falta de recursos propios de generación eléctrica y el continuo incremento de demanda. Cada año, durante los meses de verano, el consumo eléctrico sube considerablemente por el uso del aire acondicionado*. De hecho, la mayoría de las empresas analizadas que califican como una dificultad alta la insuficiencia del suministro eléctrico se encuentran localizadas en esta zona. Las soluciones adoptadas son diversas: algunos, por ejemplo, instalan generadores propios, otros adaptan su programa de producción a las horas de suministro eléctrico, debiendo trabajar durante los fines de semana y descansar durante algunos días de la semana.

5.13. Prioridades estratégicas para los próximos años

En cuanto al análisis de las prioridades estratégicas para las empresas participantes presentes en China, la *consolidación de la marca* es la considerada como más importante en un 57% de los casos, tal y como se observa en el Gráfico 5.16.

Gráfico 5.16: Prioridades estratégicas para los próximos años
(promedio de las valoraciones en importancia; % de respuestas)



Otras prioridades estratégicas consideradas incluyen también *mejorar el nivel de satisfacción del cliente y ampliar la inversión actual*. Esta última ha sido indicada por un 72% de las empresas analizadas. Estos datos demuestran la confianza que hay entre el empresariado español en su expansión en este país asiático.

Por otro lado, durante las entrevistas más de un directivo ha manifestado cierta preocupación acerca de algunos aspectos del país. Como inversores, les preocupa la previsible revaluación del yuan, así como la falta de protección de la propiedad intelectual o la aparición de otra epidemia como la del SARS. De hecho, según la calificación del International Country Risk Guide (ICRG)**

* El verano pasado, la provincia de Zhejiang se quedaba sin suministro eléctrico durante dos o tres días por semana.

** ICRG recoge información de varios componentes de riesgo, agrupados en un indicador. Cuanto más pequeño es el indicador, mayor es en la escala de riesgos.

del grupo Political Risk Services International, China tiene una calificación de 7,5 de un máximo de 12, mientras que India obtiene un 8. Japón y Singapur son considerados de riesgo nulo, ya que ambos tienen la nota máxima (12).

A pesar de todas las dificultades y los posibles riesgos, en líneas generales, los directivos encuestados se manifiestan como *muy satisfechos* de la experiencia de sus empresas en China.

Las noticias divulgadas recientemente en los medios de comunicación españoles indican que China ya es uno de los principales mercados para una empresa del sector de energías renovables, y lo es desde hace tiempo para algunas acererías e ingenierías. Actualmente China adquiere cada vez mayor peso en el sector de la automoción, y es un mercado en auge para el sector textil y otros bienes de consumo. Por otro lado, el constante incremento del número de WFOE^{*}, un formato de establecimiento que implica una mayor inversión, refleja la confianza de los inversores a largo plazo en el país.

Muchas de las compañías españolas analizadas consideran además su presencia en el país y la experiencia adquirida como ventajas competitivas respecto a la competencia que todavía está ausente, así como frente a los recién llegados.

^{*} No sólo se ha incrementado la cantidad de WFOE en las nuevas creaciones, sino que muchas compañías extranjeras han procedido a la compra de las participaciones de sus socios chinos para convertirse en WFOEs. Operaciones como la compra por 50 millones de dólares de Avon las participaciones de su socio chino Masson. Procter & Gamble (P&G) compró el 20% restante del *joint venture* que mantenía con la empresa hongkognita Hutchison Whampoa China Ltd por 1. *La presencia española en Asia*.



6. India

Datos básicos de India¹

Población: 1.100 millones de habitantes

Superficie: 3,3 millones de km²

Crecimiento del PIB (2004): 6,9%

Total PIB (2004): 691.900 millones de US\$

Renta per cápita (2004): 629 US\$

Crecimiento medio del PIB (1990-2003): 5,8%



1. Banco Mundial.

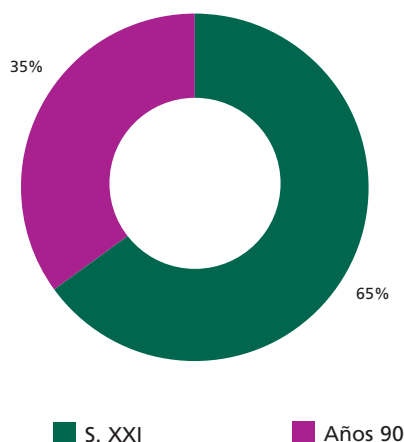
6.1. Introducción

De acuerdo con las cifras publicadas por el Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional (FMI) durante el año 2005, India es en la actualidad la décima economía mundial en términos de Producto Interior Bruto (PIB). Entre los años 1998 y 2005, su PIB ha crecido un promedio del 5% anual.

6.2. Los primeros contactos

De las 23 compañías entrevistadas con presencia en India, únicamente el 10% había iniciado contactos con este mercado antes de 1990. Un 35% de las compañías se establecieron en la década de los noventa, y ninguna en periodos anteriores. Las medidas gubernamentales dirigidas a disminuir las trabas burocráticas y las barreras a la inversión, iniciadas a principios de los años 90, han propiciado un escenario más adecuado para la inversión directa extranjera, hecho que explica que más del 50% de las implantaciones se hayan producido a finales del s. XX y principios del s. XXI.

Gráfico 6.1: Cronología de las implantaciones



De las empresas incluidas en este estudio, la primera en establecerse en India pertenece al sector de la alimentación, y lo hizo a través de una sociedad mixta o *joint venture* con un socio local, manteniendo el 51% del capital en el año 1992.

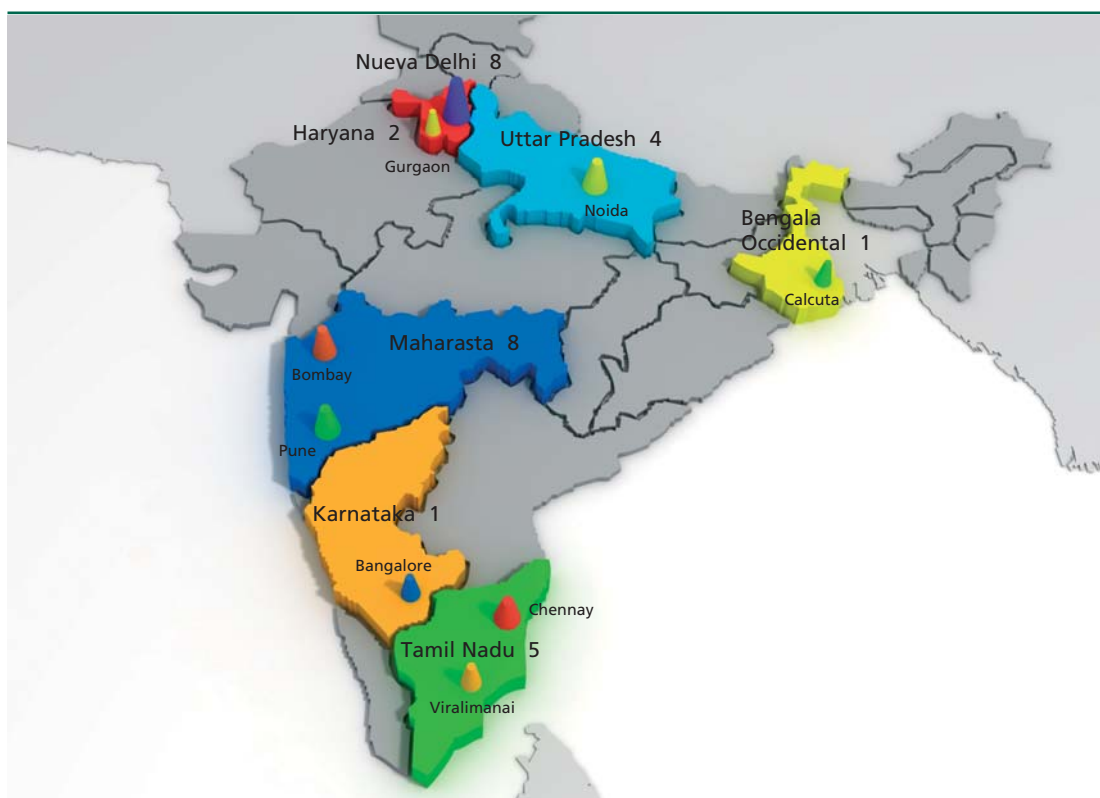
El tiempo medio transcurrido desde el primer contacto con el mercado indio hasta su implantación en él es de 5 años, periodo reducido si se compara con los promedios en otros países asiáticos. Esta cifra se reduce a menos de 3 años en el 83% de los casos, aunque existe un grupo minoritario de empresas que han tardado más de 10 años en instalarse.

6.3. Distribución geográfica de las empresas

De las firmas participantes en la encuesta, el 83% se han establecido en una sola ciudad india, mientras que el 17% restante tiene establecimientos en más de una localidad.

Las grandes áreas metropolitanas concentran las sedes españolas en India. Tal y como se observa en el Mapa 6.1, las ciudades de Nueva Delhi, Bombay y Pune albergan más del 50% de los establecimientos.

Mapa 6.1: Distribución geográfica de los establecimientos españoles analizados en India



Los factores que los empresarios tuvieron en cuenta a la hora de elegir la ciudad más adecuada para su implantación en India fueron muy variados y particulares, aunque se pueden distinguir ciertos rasgos comunes. Por ejemplo, la capital del país, Nueva Delhi, ha sido escogida mayoritariamente como sede para el desarrollo de actividades comerciales y de distribución o soporte y coordinación. En cambio, entre las que tienen líneas de producción en India, el 80% ha elegido la región de Uttar Pradesh y las ciudades de Pune (Maharasta) y Chennai (Tamil Nadu) para instalar sus fábricas.

Entre las que tienen una empresa mixta o *joint venture* en India, el factor de decisión más importante a la hora de decidir su localización es *la ubicación del socio local*, según manifestaron casi el 50% de los directivos.

Otros motivos importantes que condicionan a las empresas a la hora de decidir su localización en India son *la ubicación de los clientes existentes* y *la situación estratégica* de la región para sus intereses empresariales. Un 60% de las empresas consideraron estos factores de gran importancia. Por ejemplo, la automoción es la principal industria de Maharasta, estado donde se origina el 38% (en valor) del producto total del país. Su capital, Pune, dispone de numerosa mano de obra cualificada especializada en este sector. Teniendo en cuenta estas circunstancias, no es de extrañar que todas las compañías españolas de componentes de automoción con presencia en India hayan instalado sus fábricas en Pune.

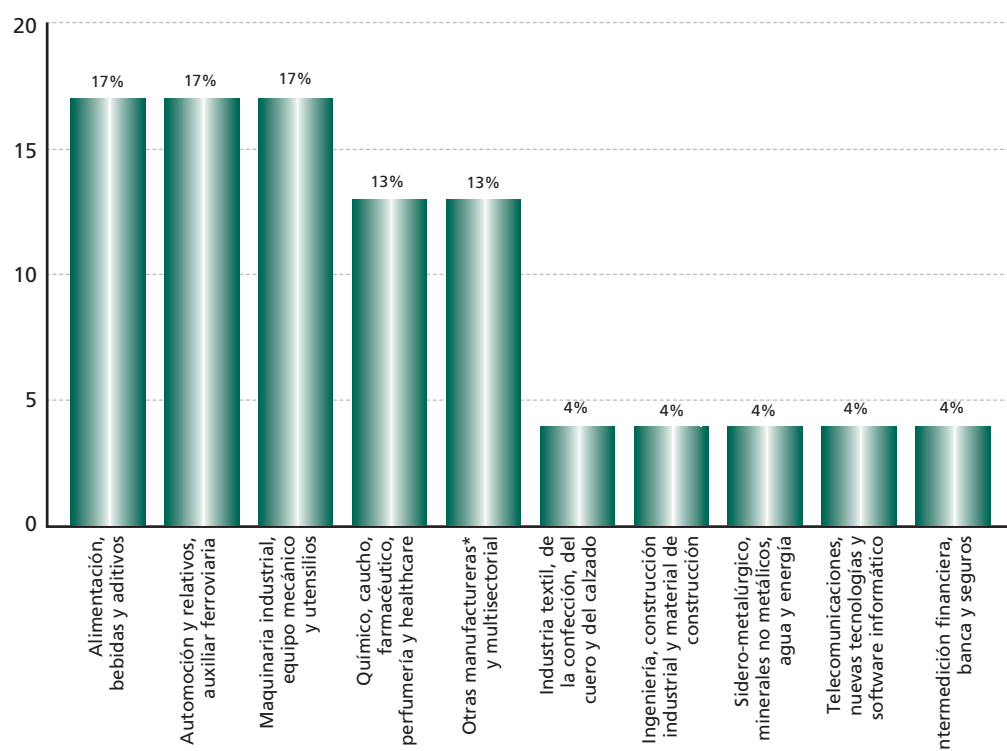
6.4. Los sectores de mayor presencia

India es un país eminentemente agrícola en el que la mayor parte de la población trabaja en el sector primario. Sin embargo, los servicios se han convertido en el elemento de mayor peso en la economía india: su aportación al PIB ha pasado de ser un 27,9%² en el año 1950 a representar un 52,2% en el 2004³. La industria aporta únicamente el 26,1% del PIB⁴.

Si bien existe en el mercado indio una tendencia de crecimiento del sector servicios, ésta no se corresponde con los perfiles de las firmas españolas implantadas en el país, ya que más del 90% operan en el sector industrial o en el de productos de consumo.

La misma situación se repite en el caso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), donde India juega ya un papel destacado a nivel mundial. Según un estudio de NASSCOM-McKinsey, la industria de las TIC llegará a los 87.000 millones de US\$ de facturación en el 2008, atrayendo entre 4.000 y 5.000 millones de US\$ en inversión directa extranjera. Sin embargo, a pesar de estas circunstancias, únicamente un 4% de las empresas españolas presentes en India pertenece al sector de las TIC. En este sentido cabe recordar que España, salvo contadas excepciones⁵, carece de entidades punteras en este campo.

Gráfico 6.2: Distribución sectorial



* El grupo otras manufactureras incluye: madera y material eléctrico.

2. Asia Development Outlook 2004. ADB.

3. Banco Mundial.

4. Banco Mundial.

5. Sin embargo, algunas empresas de control de tráfico e informática aplicada a la aeronáutica y la defensa sí han desembarcado con éxito en China, mientras que están aún ausentes en India.

Entre las compañías españolas participantes en el estudio, las áreas de actividad más destacadas, con un 18% del total cada una de ellas, son:

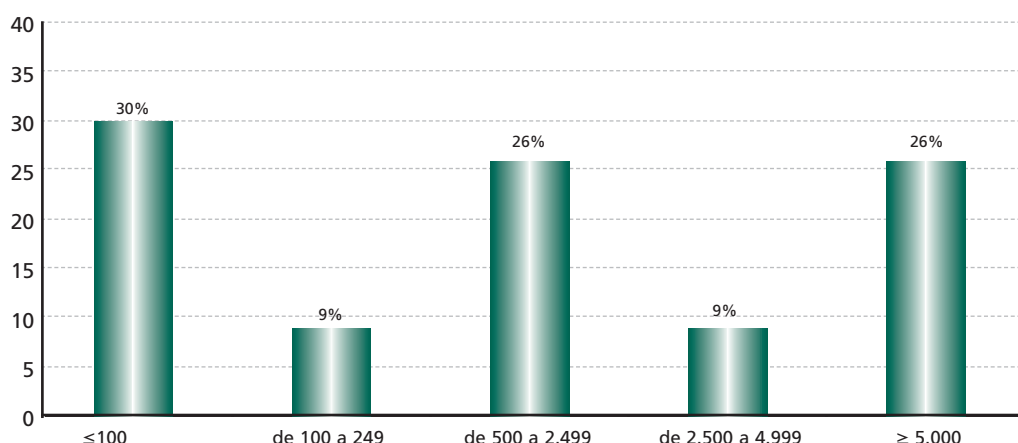
- Automoción y relativos, auxiliar ferroviaria.
- Alimentación, bebidas y aditivos.
- Maquinaria industrial, equipos mecánicos y utensilios.

En menor medida, con un 13%, se encuentra el sector químico y caucho, farmacéutico, perfumería y cosmética. Para las empresas químicas, aunque algunas de ellas comercializan sus productos en el país, India constituye principalmente un mercado de compra.

La industria textil española, con presencia destacada en diversos países asiáticos, está representada en India por una única compañía mediante un contrato de franquicia.

6.5. Tamaño de las empresas

Gráfico 6.3: Tamaño de las empresas por número total de empleados



Nota: No existen empresas con un número de empleados de entre 250-499.

El 61% de las empresas españolas implantadas en India tiene más de 500 trabajadores en todo el mundo:

- Las de **menos de 100 empleados**, que agrupan el **30% del total**, corresponden a los sectores de maquinaria industrial, químico, alimentación y bebidas, automoción y software informático.
- Por su parte, las de **entre 500 y 2.499 empleados**, que suponen el **26% del total**, proceden de los sectores maquinaria industrial, químico y alimentación y bebidas.
- Finalmente, las firmas con **más de 5.000 trabajadores**, también con un **26% del total**, pertenecen a las áreas de automoción, banca, energía e industria textil principalmente.

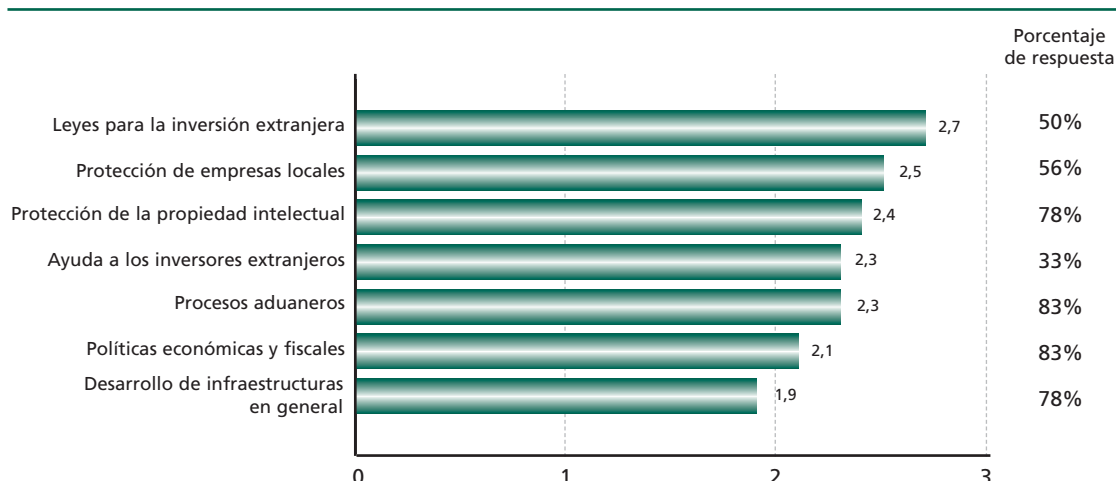
En lo referente al **número de trabajadores en India**, más del **70% de las empresas analizadas emplean en el país menos de 50 trabajadores**. Únicamente el **17%**, todas ellas manufactureras, tiene plantillas de más de 100 personas. Estas compañías corresponden a los sectores de la automoción, perfumería y química.

Finalmente, cabe mencionar que la mayoría de las entidades analizadas tiene actualmente más empleados en India que cuando se establecieron en el país.

6.6. Valoración de las actuaciones de entidades estatales indias

La valoración de la actuación estatal india es, en líneas generales, poco favorable desde el punto de vista de las empresas españolas, según se desprende del resultado de la encuesta. De los 7 aspectos propuestos, las *políticas económicas y fiscales* y los *procesos aduaneros* han sido considerados relevantes por el 83% de las compañías que han respondido a este apartado. Cabe destacar que ninguno de los factores a valorar recibió la puntuación máxima, y que en concreto los dos mencionados anteriormente, junto con el *desarrollo de las infraestructuras*, recibieron la puntuación más baja de todos.

Gráfico 6.4: Valoración de actuaciones estatales en India
(promedio de las valoraciones en importancia; % de respuestas)



Tal como refleja el Gráfico 6.4, el promedio máximo de valoración no pasa de 2,7, siendo 5 la nota máxima, lo que nos permite concluir que, en general, las entidades encuestadas opinan que las actuaciones del gobierno indio no han sido favorables para sus implantaciones en el país.

El factor *leyes para la inversión extranjera* es el mejor valorado, a pesar de que no rebasa el umbral de 3 sobre un máximo de 5. De todas maneras, en este caso cabe una segunda lectura, ya que si se tiene en cuenta el porcentaje de respuestas recibidas vemos que éste es uno de los apartados considerados menos relevantes, únicamente mencionado por el 50% de las empresas que respondieron a la pregunta. Algo similar ocurre con las *ayudas a los inversores extranjeros*, que evalúa los apoyos recibidos por las empresas de parte de la administración local.

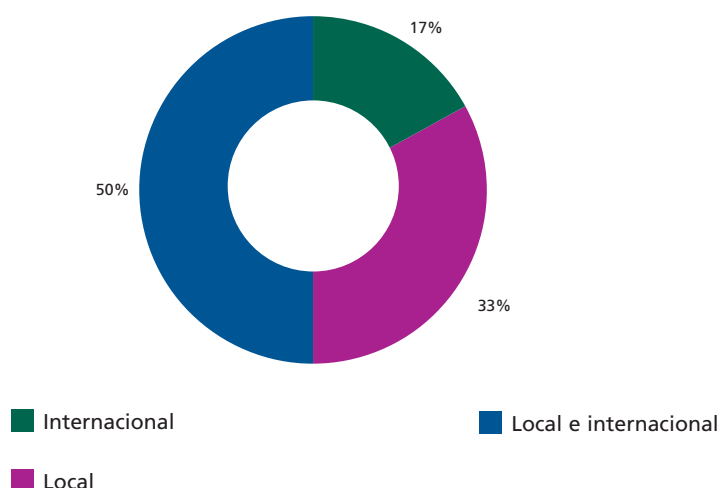
Tal como veremos en el punto 6.10, algunos directivos puntuaron la *excesiva burocracia de las administraciones locales* y el *sistema financiero* con la nota más baja, destacando la dificultad de obtener financiación local y la falta de mecanismos apropiados de transferencia de dinero al extranjero. La mayoría de las empresas se autofinancian con fondos procedentes de su matriz o mediante la reinversión de los beneficios generados.

Otro dato llamativo es el hecho de que sólo contamos con la presencia de un banco español en India, el cual tiene una única oficina de representación en Nueva Delhi. El resto de entidades financieras

encuestadas no tiene planes de implantación en el país a corto plazo. Sin embargo, teniendo en cuenta que estas sociedades suelen prestar servicios en el lugar donde sus clientes les demandan (como ha ocurrido en otros países asiáticos como China o Japón), la incipiente apertura de establecimientos españoles hace pensar que los bancos van a plantearse la entrada en este mercado en un futuro no muy lejano.

6.7. Principales competidores

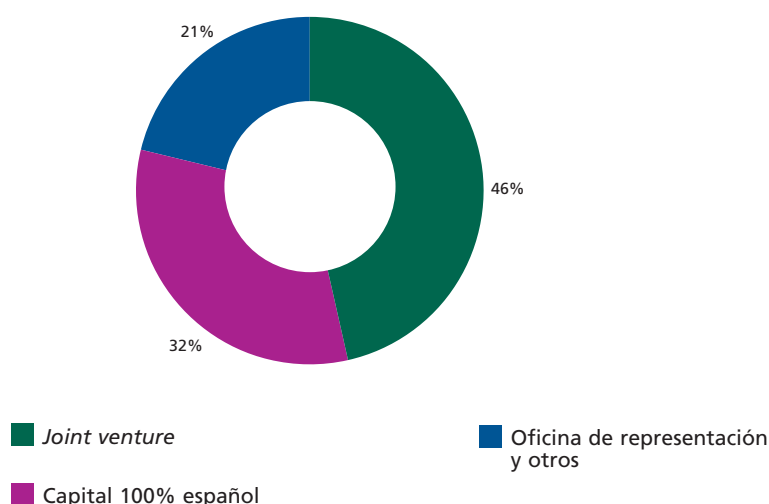
Gráfico 6.5: Principales competidores



El 78% de las firmas entrevistadas con presencia en India comercializa sus productos en el mercado local, y de éstas sólo el 61% revela el tipo de competencia que tienen en el mercado. De este grupo, el 50% tiene que competir tanto con sociedades indias como internacionales, especialmente en los sectores de maquinaria industrial, químico y material de construcción, mientras que algunas de las empresas del ramo de la automoción destaca en cambio a sus rivales locales como más fuertes que los internacionales. Un 33% afirma tener únicamente competencia de origen local. Finalmente, en las áreas de las TIC y alimentación se compete, por lo general, con entidades de procedencia europea y americana.

6.8. Tipología de establecimiento

Gráfico 6.6: Tipología de establecimientos



La mayoría de empresas, casi el 50% de las consideradas, opta por introducirse en India a través de una sociedad mixta con una firma local. De ellos, la mitad ejerce el control directo por ser el accionista mayoritario. Contar con un socio indio aporta agilidad en temas burocráticos y ayuda a tener un mayor conocimiento del mercado local. En ciertos sectores como es el de la distribución, según manifiesta uno de los directivos, la regulación india no permite establecerse con el 100% del capital propio, sino que obliga a contar con participación local.

La forma en que estas compañías encontraron a sus socios es muy diversa: en algunos casos fue a través de contactos personales, en otros los actuales aliados eran previamente clientes o proveedores e incluso hubo un caso en que fue el socio local quien contactó directamente con la empresa española.

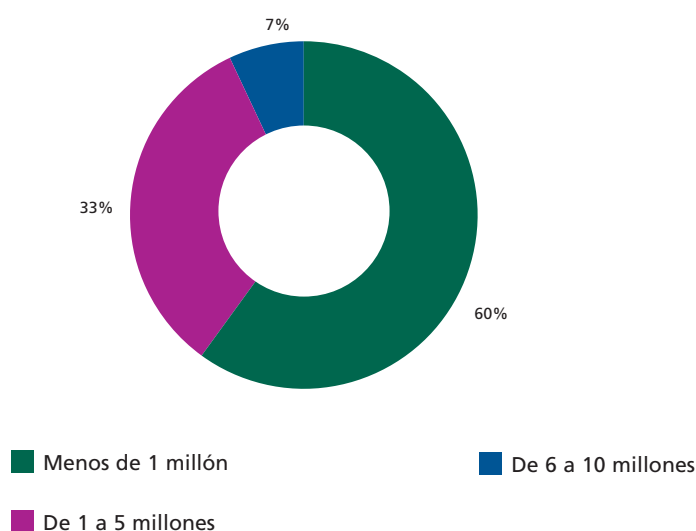
La mayoría de las sociedades con *joint venture* en India ha manifestado no tener grandes conflictos con el socio local. Los que sí los han tenido declaran que suelen resolver sus diferencias a través del diálogo, aunque también hubo empresas que optaron por cambiar de socio y otras, un 23%, terminaron comprando la participación de los mismos.

Por lo que respecta al tipo de actividad que ejercen las empresas españolas en India, las más comunes son la comercialización de productos y la fabricación. De las dedicadas a esto último, el 50% exporta toda o parte de su producción a España o a terceros países. También encontramos compañías que realizan únicamente la actividad de compras o aprovisionamiento en el país. Otras, como las del sector del software, se centran en el desarrollo de nuevos productos, atraídas por la alta cualificación del capital humano existente en el área.

6.9. Inversión inicial realizada en India

La inversión española en India es poco destacable hasta el momento, aunque las perspectivas de futuro son prometedoras.

Gráfico 6.7: Inversión inicial realizada



El 60% de las empresas analizadas invirtieron inicialmente menos de un millón de euros para su establecimiento en India.

Por su parte, las que han invertido más de un millón de euros pertenecen a los sectores de la alimentación y bebida, químico, automoción y energía. Todas ellas desarrollan actividad productiva en el país.

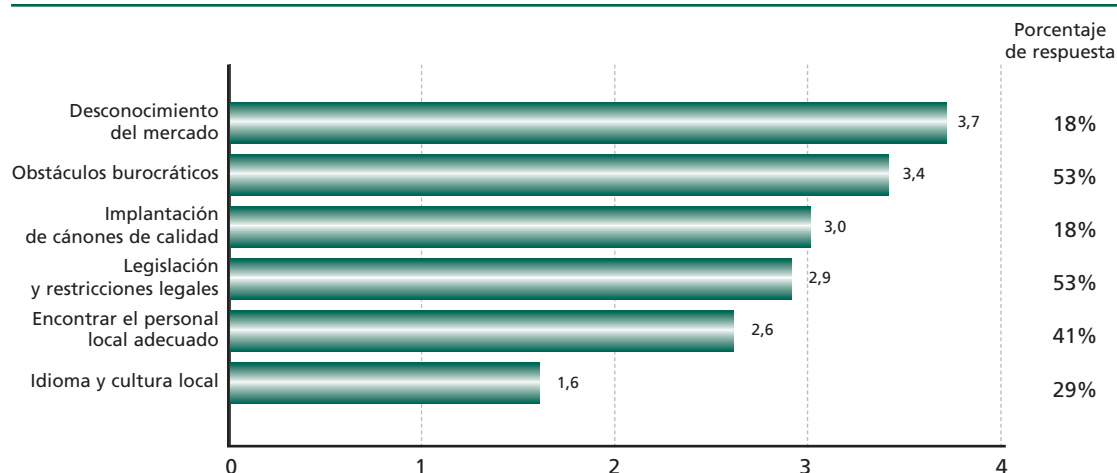
A nivel de facturación registrada en el país, el 40% de las entidades encuestadas supera los 5 millones de euros anuales, principalmente las que operan en los mercados de maquinaria industrial, energía y automoción.

6.10. Dificultades en el proceso de implantación en India

6.10.1. Dificultades en el proceso de implantación

Las respuestas de los directivos a la pregunta “principales dificultades encontradas en el proceso de implantación en India” confirman que establecer una filial 100% española en India es más complicado que entrar a través de una *joint venture*. De los resultados de la encuesta se desprende que casi un 80% de los primeros han admitido haber tenido grandes obstáculos en algún aspecto, mientras que sólo el 50% de los segundos encontraron algún problema, siempre de carácter leve.

Gráfico 6.8: Dificultades encontradas en el proceso de la implantación (promedio de las valoraciones en importancia; % de respuestas)



La burocracia está considerada la principal dificultad para la mayoría de los encuestados. Una valoración similar obtiene el otro factor del mismo ámbito: *la legislación y las restricciones locales*, dificultades que las entidades que actúan sin un socio local han sufrido en mayor medida que las demás. Las que crearon oficinas de representación o comerciales describen el proceso de implantación como poco complicado.

El dominio generalizado del inglés entre los profesionales indios hace que la barrera del idioma no cobre la importancia que tiene en otros países asiáticos, tal como queda reflejado en el Gráfico 6.8.

Aunque algunas compañías han calificado de difícil el hecho de encontrar el personal adecuado para el desarrollo de sus actividades empresariales, la mayoría considera este factor positivamente, especialmente en los sectores de la automoción y TIC, en los que la mano de obra altamente cualificada es abundante. De hecho, una empresa del ramo de la automoción admitió que este hecho junto con el extendido conocimiento del idioma inglés, jugaron un papel esencial en la elección de este país entre varias posibilidades en Asia. Idénticos comentarios realizó otra entidad relacionada con las TIC.

Algunas compañías que fabrican en la India han destacado la dificultad de implantar los cánones de calidad europeos en sus plantas productivas en el país.

Ante los obstáculos encontrados en el proceso de implantación, casi el 50% de las empresas han buscado ayudas externas de instituciones españolas presentes en la zona, compañías consultoras y bufetes de abogados tanto locales como internacionales.

El comentario más extendido es que, en un mercado tan complicado como el indio, el requisito principal para tener éxito en los proyectos emprendidos es tener mucha paciencia y realizar un seguimiento continuado de las actividades, con frecuentes visitas al país.

6.10.2. Dificultades en el desarrollo de la actividad empresarial en India

Gráfico 6.9: Dificultades en el desarrollo diario de las actividades empresariales en India (promedio de las valoraciones en importancia; % de respuestas)



En este apartado cabe destacar que la insuficiencia en el suministro eléctrico está convirtiéndose en un problema serio para el desarrollo de la economía india. En nuestro estudio, varias sociedades españolas establecidas en ciudades tan diferentes y lejanas una de otra como son Bangalore, Pune y Uttar Pradesh, han coincidido en valorar el suministro energético de sus fábricas como una de las dificultades más importantes que tienen que afrontar en el día a día. Tal y como se refleja en el Gráfico 6.9, se trata de un reducido número de empresas, aunque cobra fuerza si tenemos en cuenta que representan a casi una cuarta parte de las que tienen fábrica en India.

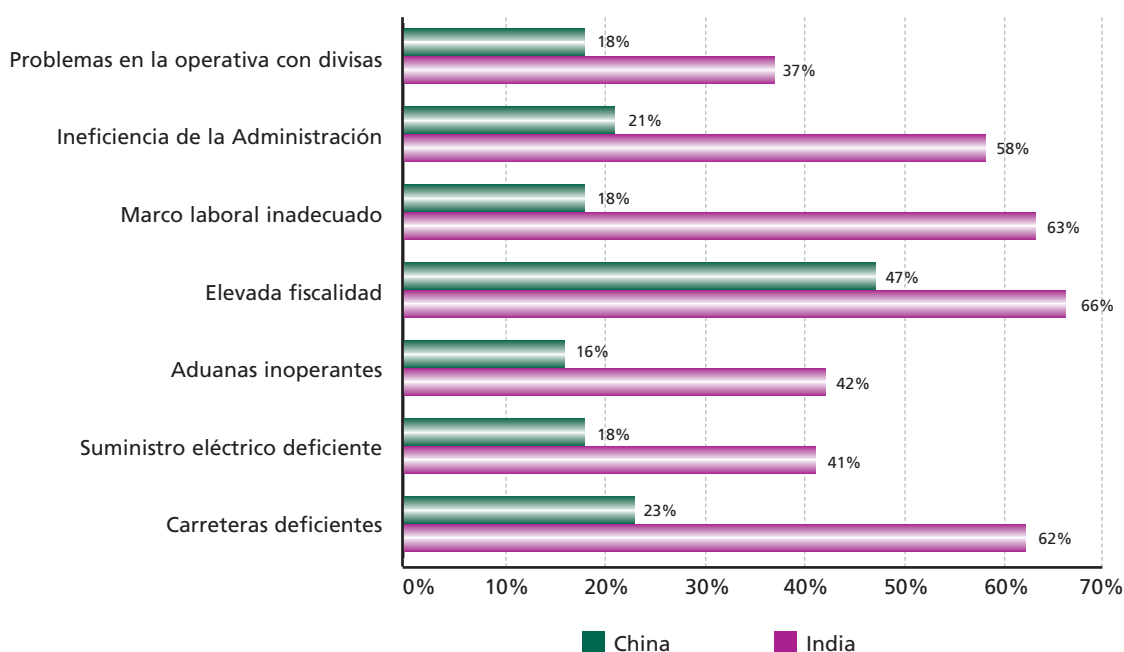
Los principales obstáculos con que se encuentran las entidades españolas a la hora de crear una red de distribución local idónea son el vasto territorio indio, dividido en 28 estados y 6 territorios, la alta fragmentación del mercado, la falta de preparación y capacidad de los distribuidores locales y las insuficientes infraestructuras.

Diversas compañías han coincidido en señalar otras dificultades, como son la falta de puntualidad en el cumplimiento de plazos por parte de los proveedores indios, o las complicaciones en los procesos de importación debido al ineficaz sistema aduanero indio.

Por otro lado, la lenta y compleja burocracia administrativa existente en el país sigue siendo uno de los mayores problemas con que conviven las firmas españolas en el desarrollo de sus actividades.

Gráfico 6.10: Aspectos que representan obstáculos importantes a la inversión mencionados por empresas en India y China (en % encuestados)

Fuente: "Investment climate surveys", Banco Mundial (2003)



De los resultados de un estudio presentado por el Banco Mundial en el año 2003, expuesto en el Gráfico 6.10, en el que se compara la valoración de los empresarios sobre los aspectos que representan obstáculos importantes a la inversión de India y China, vemos que existen muchas coincidencias con los resultados obtenidos en nuestra encuesta.

6.11. Prioridades estratégicas para los próximos años

Como podemos ver en el Gráfico 6.11, el 65% de las empresas llevan en India menos de 5 años, tiempo demasiado reducido para estar consolidado en un mercado de tan gran tamaño. Por este motivo, un porcentaje importante de directivos ha otorgado gran importancia a las dos opciones relacionadas directamente con el establecimiento y la consolidación de sus proyectos empresariales, como son: *mejorar el nivel de satisfacción del cliente* y *consolidar la marca*.

Para las compañías que tienen actividad productiva en el país, *optimizar costes* es sin duda el objetivo prioritario, y así lo confirma el 70% de ellos.

En general, las entidades encuestadas coinciden en que las perspectivas de futuro son buenas y califican como *satisfactorias* sus experiencias de expansión en India. Un porcentaje considerable tiene ya previsto planes de crecimiento en el país, bien sea *ampliando la inversión actual* o *entrando en nuevos mercados*. En este sentido, algunas mencionan planes como pasar de comprar a fabricar directamente allí o introducir nuevos productos en su portafolio de producción.

Gráfico 6.11: Prioridades estratégicas para los próximos años
(promedio de las valoraciones en importancia; % de respuestas)



Las empresas de los sectores de alimentación y bebidas, maquinaria industrial y químico son las que más satisfechas están con su desarrollo en India. Algunas comentan que tuvieron comienzos difíciles, pero mejoraron los resultados a medida que fueron conociendo el funcionamiento del mercado en profundidad. Otros piensan que es un mercado difícil, pero con gran potencial futuro, por lo que consideran necesario y recomendable estar presente en estos momentos.

Entre las 101 entidades participantes en este estudio, sólo un 32% declararon tener una estrategia de entrada en un nuevo país asiático, y de ellos un tercio tiene la mirada puesta en India. Estas compañías, de sectores tan variados como son maquinaria industrial, portuaria y logística, material eléctrico, textil o farmacéutico y químico, ya están presentes en otras zonas de Asia y muy posiblemente van a formar parte en un futuro próximo de la lista de empresas con implantación en el país.

A grandes rasgos, son varios los factores que convierten a India en un objetivo interesante para las entidades españolas, tanto para implantar actividades de producción como para comercializar productos o servicios:

- Crecimiento económico continuo: el crecimiento medio entre 1990 y 2003 ha sido del 5,8%⁶.
- Gran disponibilidad de mano de obra cualificada y con dominio del inglés.
- Costes laborales reducidos.
- Sólido y avanzado desarrollo en tecnologías de la información (muchas multinacionales del sector cuentan ya con filiales en el país).

Además, el gobierno indio ha anunciado liberalizaciones de la inversión en las industrias de aviación civil, las telecomunicaciones y los seguros en un futuro próximo⁷. Asimismo, en el caso de las empresas españolas, India puede ofrecer oportunidades interesantes en otros sectores como son el turismo o los alimentos procesados, según manifiesta el vicepresidente de la Cámara de Comercio de Bombay, Ashok Wadhwa.

6. Banco Mundial.

7. CIA World Factbook.



7. Japón

Datos básicos de Japón¹

Población: 127,8 millones de habitantes

Superficie: 377.900 km²

Crecimiento medio del PIB (2004): 2,7%

Total PIB (2004): 4.600.000 millones de US\$

Renta per cápita (2004): 35.994 US \$

Crecimiento medio del PIB (1990-2003): 1,3%



1. Banco Mundial.

7.1. Introducción

Si bien hubo un número reducido de las compañías empezaron a tener relaciones con Japón a principios de los años 70 en base siempre a la exportación, lo cierto es que hasta la segunda mitad de los años 80 no se consolidó una presencia empresarial española de cierta consideración en el país. Así, la primera compañía participante en el estudio que entró en contacto con el mercado japonés lo hizo en el año 1972, y pertenecía al sector de alimentación y bebidas.

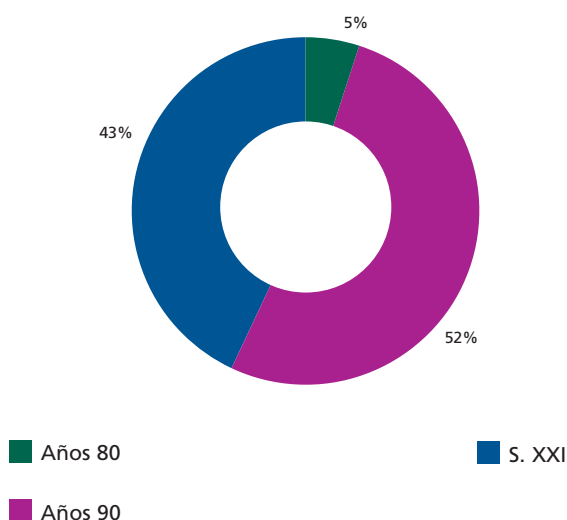
Ya en la segunda mitad de los años 80, la economía japonesa se encontraba en pleno apogeo, hecho que llevó a algunos bancos, líneas aéreas, oficinas de promoción de comunidades autónomas y fabricantes a realizar una decidida apuesta por este país, debido a su elevado potencial de consumo.

De las empresas incluidas en el estudio, la primera en establecerse pertenece al sector de bienes de lujo, quien fundó en 1986 una *joint venture* con una empresa local y participación mayoritaria (51%).

Sin embargo, las dificultades de entrada existentes eran todavía bastante elevadas (y, en cierto modo, lo siguen siendo), debido a la existencia de un sistema de distribución complejo, barreras fitosanitarias, idiomáticas, altos costes de implantación y especialmente por las elevadas exigencias de calidad y servicio como requisito indispensable para poder comercializar los productos extranjeros con éxito en el mercado.

La crisis económica de los años 90 y el estallido de la burbuja financiera tuvo efectos dispares con respecto a la presencia española en el país: por una parte, la atonía del consumo interno y la apuesta por otros mercados (especialmente el latinoamericano) conllevó la pérdida de presencia en el sector bancario mediante la conversión de las sucursales en oficinas de representación. Por otro lado, el mayor grado de apertura del mercado japonés y la aparición de nuevas oportunidades consolidó y aumentó la presencia de compañías en otros sectores. De esta forma, la mayor parte de las empresas entrevistadas (un 95%) se establecieron en Japón en esta década.

Gráfico 7.1: Cronología de las implantaciones



En la década de los 90 se inició una lenta incorporación de empresas minoristas extranjeras al mercado japonés, motivada por cambios en los hábitos de consumo, un menor precio de los terrenos y

una progresiva transformación del sistema de distribución. Entre estas empresas se encuentran Starbucks, Nike, GAP, Carrefour, etc.

Asimismo, la liberalización de determinados sectores como el financiero tras el denominado “Big bang” del año 1998, unida a la difícil situación económica de determinadas empresas industriales, como es el caso de Nissan, Mazda o Suzuki, han posibilitado una mayor presencia de compañías extranjeras en Japón en los ámbitos anteriormente mencionados.

La crisis financiera ha provocado también un cambio de mentalidad con respecto a la inversión extranjera, de forma que en la actualidad el gobierno japonés y sus principales instrumentos para la promoción económica (como es el caso de JETRO) incentivan la presencia extranjera, especialmente en sectores avanzados como la biotecnología o el medio ambiente.

Para las empresas españolas, sin duda, el principal atractivo de este mercado reside en el alto potencial consumidor de su población, hecho que, tal y como veremos en el presente capítulo, ha posibilitado en los últimos años el desembarco de compañías en sectores como la moda o la alimentación.

7.2. Distribución geográfica de las empresas

De las empresas participantes en este estudio, el 91% se encuentran establecidas en una sola ciudad y únicamente el 9% restante cuenta con establecimientos en dos ciudades japonesas. No obstante, hay que aclarar que en el análisis de esta distribución geográfica no se han incluido los puntos de venta minoristas que tienen las diferentes firmas, debido a su atomización. Por ejemplo, una de las firmas cuenta con casi 20 puntos de venta en todo Japón.

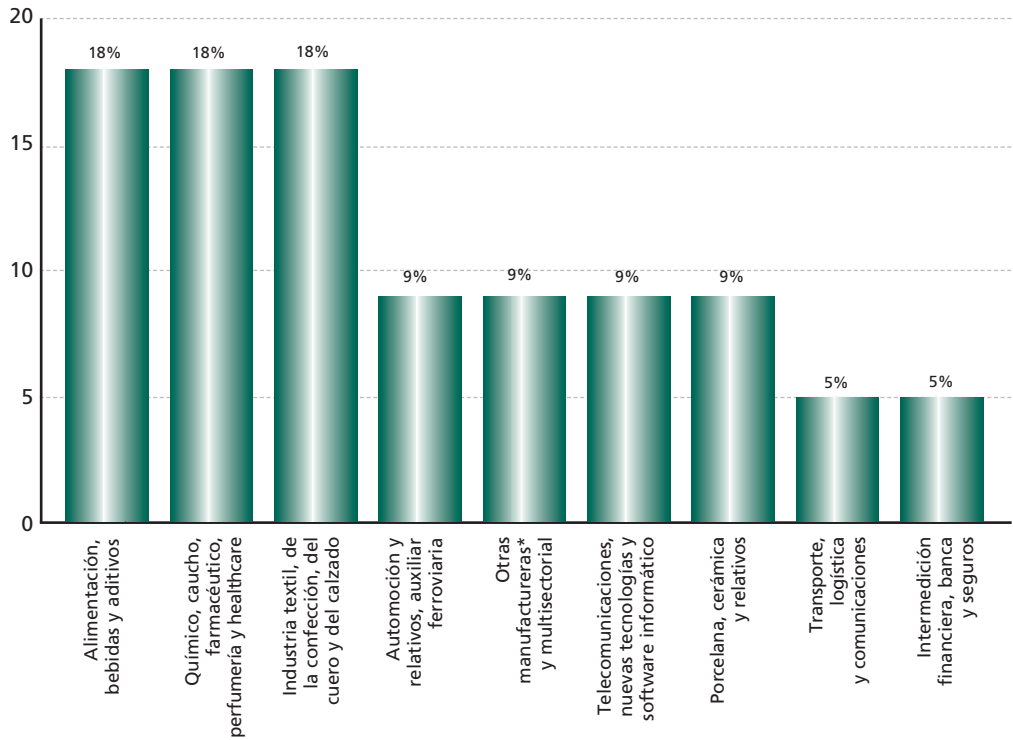
A pesar de los altos precios de las oficinas en Tokio, la capital de Japón es la ciudad elegida por un 95% de las 24 entidades participantes para establecer su sede. Sólo una de ellas se ha instalado en la ciudad de Yokohama debido a la existencia previa de contactos locales. Las hay que han abierto una delegación en Osaka, aunque manteniendo su sede principal en Tokio.

Mapa 7.1: Distribución geográfica de los establecimientos españoles analizados en Japón



7.3. Los sectores de mayor presencia

Gráfico 7.2: Distribución sectorial



* Otras manufactureras incluye: suministro hospitalario y madera.

Los sectores que abarcan mayor número de empresas participantes en la encuesta, con un 18% del total cada uno de ellos, son los siguientes:

- Alimentación, bebidas y aditivos.
- Industria textil, de la confección, del cuero y del calzado.
- Sectores químico y caucho, farmacéutico, perfumería y healthcare.

Otras industrias con presencia significativa, con un 9% cada una, son:

- Porcelana, cerámica y relativos.
- Automoción y relativos, auxiliar ferroviaria.
- Telecomunicaciones, nuevas tecnologías y software informático.

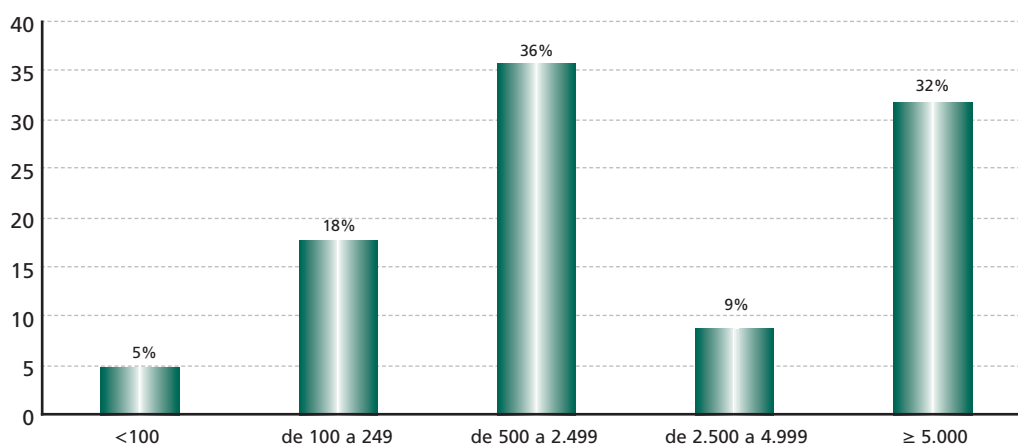
Las características que destacan en Japón (alta tecnología disponible, gran exigencia en calidad, importancia de la marca, escasez de materia prima y elevado coste de la mano de obra) favorecen a determinado tipo de compañías de productos de consumo con diseño y marca propios y alta calidad.

7.4. Tamaño de las empresas

Si tomamos como referencia de tamaño el número de empleados, el 77% de las empresas consideradas son grandes, con más de 500 trabajadores a nivel mundial.

En este grupo predominan las entidades procedentes de Cataluña, con un 65% del total, seguida por el País Vasco y Valencia, ambas con un 11%. Los sectores de textil y moda, cerámica y porcelana, perfumería y automoción son los que mayor número de compañías aportan a este grupo.

Gráfico 7.3: Tamaño de las empresas por número de empleados



Nota: No existen empresas con un número de empleados de entre 250-499.

El grupo de empresas más significativo lo componen las que tienen entre 500 y 2.499 empleados, que suponen el 36% del total, con especial mención para las de alimentación y bebidas, que aparte de ser pioneras en contactar con el mercado japonés en la década de los 70, en la actualidad representan un alto porcentaje de la presencia española.

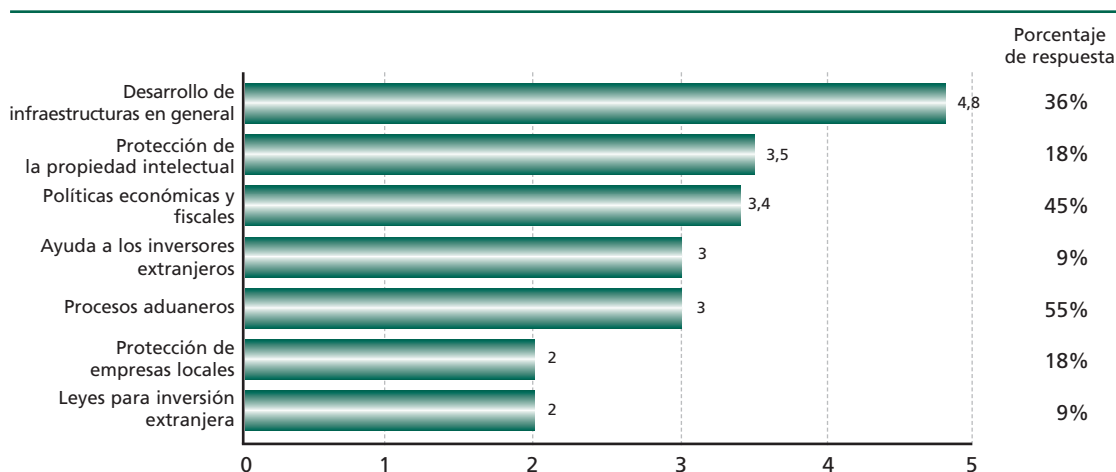
Por su parte, las de más de 5.000 trabajadores, con un 32% del total, operan en los sectores de automoción, intermediación financiera e industria textil principalmente.

Entre otros motivos, el hecho de que ninguna compañía española realice actividades de producción en Japón es consecuencia del alto coste de la mano de obra. Ésta es, a su vez, la principal causa de que el 70% de estas entidades emplee a menos de 10 trabajadores en sus establecimientos. Empresas de sectores como el textil, calzado, marroquinería, farmacéutico, perfumería, banca y cerámica componen el 30% que tienen a más de 10 empleados trabajando en el país.

7.5. Valoración de las actuaciones de entidades estatales japonesas y marco para la realización de negocios

Casi un 50% de directivos mantienen una opinión neutra en cuanto a las actuaciones estatales, debido a que, en general, éstas no han influido de manera decisiva en el desarrollo de sus actividades empresariales en Japón.

Gráfico 7.4: Valoración de las actuaciones estatales de Japón
(promedio de las valoraciones en importancia; % de respuestas)



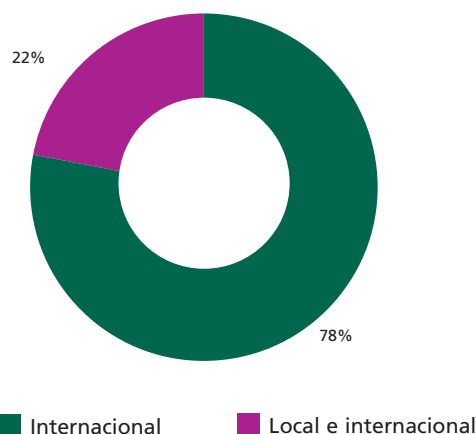
Entre los que sí opinaron, casi la mitad de ellos optaron en general por el *desarrollo de infraestructuras* como el factor mejor valorado. Otros aspectos puntuados favorablemente son la *protección de la propiedad intelectual* y las *políticas económicas y fiscales*.

Los *procesos aduaneros* son la característica propuesta que ha obtenido el mayor número de valoraciones, es decir, la considerada más importante por los entrevistados, debido posiblemente al hecho de que la mayoría realiza operaciones de exportación de productos a Japón. Estos procesos han sido calificados con una nota media de 3. Cabe destacar que las opiniones que han determinado las dos opciones con peor nota (*leyes para la inversión extranjera* y *protección de empresas locales*) provienen de muy pocas empresas. La gran mayoría tuvieron una actitud neutra hacia estos dos aspectos.

7.6. Principales competidores

Los competidores que se encuentran fundamentalmente las entidades españolas presentes en Japón son los mismos que en el resto del mundo, es decir, la **competencia internacional**, en un **78%** de los casos.

Gráfico 7.5: Principales competidores

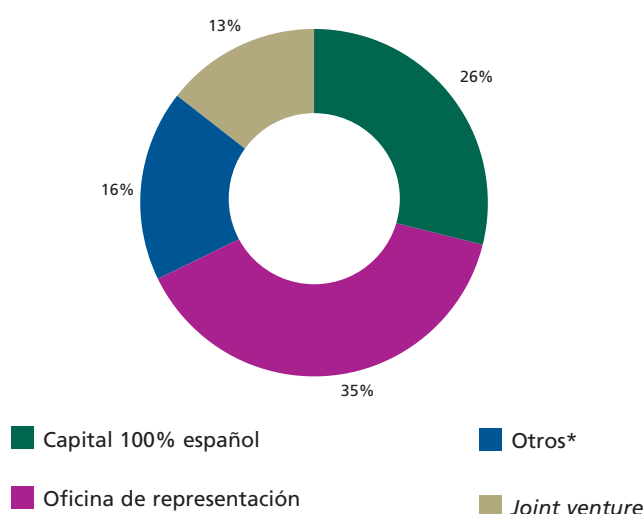


Por su parte, el 22% manifiesta que sus productos o servicios tienen en el mercado japonés **competencia tanto local como internacional**.

Ninguna de las compañías que ha respondido a este apartado menciona la existencia en exclusiva de rivales locales en su sector de actuación.

7.7. Tipología de establecimiento

Gráfico 7.6: Tipología de establecimiento



* Otros: Delegación comercial y distribución minorista.

La oficina de representación es el tipo de establecimiento más utilizado por las entidades españolas en el país, representando un 35% de los casos analizados.

La creación de una empresa con un *100% de capital español* es la forma de entrada elegida por un 26% del total.

Por su parte, la apertura de *oficinas de compra y venta*, junto con la modalidad de *franquicia* representan también un 26%.

Finalmente, la alianza con socios locales (*joint ventures*) es la vía menos elegida por el colectivo empresarial español en Japón, con tan sólo el 13% del total.

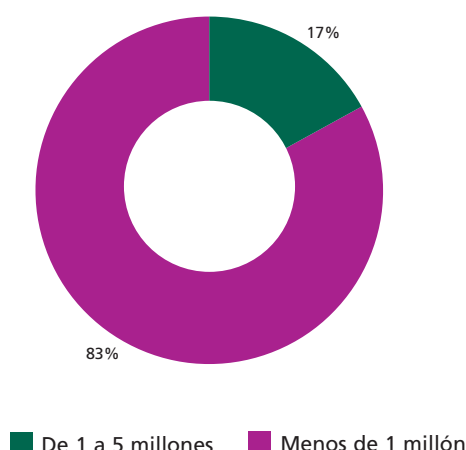
Independientemente de la tipología utilizada por las compañías españolas, todas ellas se dedican a las actividades de venta y distribución, promoción y marketing de sus productos en el país asiático.

7.8. Inversión inicial realizada en Japón

En líneas generales, la inversión española en Japón siempre ha sido poco significativa. La ley de control de cambios y de comercio exterior considera como inversión directa extranjera en Japón tanto la destinada a la compra de activos financieros, como las transferencias realizadas por las empresas extranjeras a sus establecimientos de Japón. Por lo tanto, veremos que apenas hay registros estadísticos rigurosos acerca del volumen de inversión destinado al desarrollo de las actividades empresariales.

En este estudio se han podido recoger y ubicar por rangos de cantidades, las inversiones iniciales de más del 60% de las entidades participantes con presencia en Japón.

Gráfico 7.7: Inversión inicial



El hecho de que el 60% de los establecimientos consista en oficinas de representación y comerciales justifica que el 83% de las empresas analizadas haya realizado una inversión inicial de menos de un millón de euros en el país. Además, ninguna de ellas fabrica o tiene parte de su cadena de producción en Japón, por lo que no han tenido que hacer grandes inversiones.

Si contrastamos este dato con otro resultado mencionado en el punto 7.5 de este apartado, en el que se observa que un 77% de las compañías analizadas con presencia en Japón tiene más de 500 empleados en todo el mundo, podemos igualmente llegar a la conclusión de que la inversión realizada no tiene una correlación directa con el tamaño de la matriz española, sino más bien con el tipo de actividad empresarial que se desarrolla en el país.

Únicamente un 17% de los encuestados invirtió inicialmente entre uno y cinco millones de euros, especialmente en los sectores de perfumería y cerámica. Estas sociedades tienen en común las siguientes características:

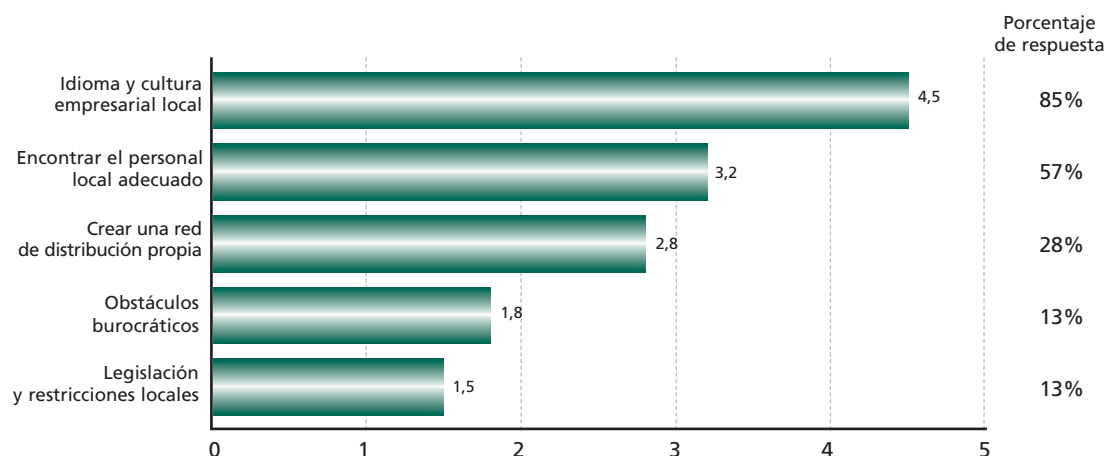
- Son fabricantes y/o distribuidores de productos de consumo de gama alta.
- Emplean en sus establecimientos a más 100 empleados.
- Ninguna de ellas está presente con oficina de representación, sino mediante *joint venture* con un socio local o de capital propio 100%.
- Facturaron en 2004 entre 11 y 50 millones de euros en el mercado japonés.

7.9. Dificultades en el proceso de implantación en Japón

7.9.1. Dificultades en el proceso de implantación

En líneas generales, el 68% de las entidades establecidas en Japón destaca la facilidad de llevar a cabo su proceso de implantación. Sólo el 32%, en especial las establecidas con el 100% del capital propio, encontraron algún tipo de dificultad durante dicho proceso, tal y como refleja el Gráfico 7.8.

Gráfico 7.8: Dificultades encontradas en el proceso de implantación (promedio de las valoraciones en importancia; % de respuestas)



Legalmente no existen restricciones para establecer sociedades de dominio y propiedad 100% extranjera, excepto en el caso de ciertos sectores de interés público como son defensa, energía, etc. En cuanto a las oficinas de representación, sólo se requiere una declaración de su existencia a las autoridades fiscales japonesas a la hora de su formalización. Por tanto, no se han destacado trabas burocráticas importantes, aunque sí de otra índole: casi el 85% de las empresas valora el *idioma y la cultura local* como dificultades de grado medio-alto.

El 57% ha definido como una dificultad media encontrar el *personal local adecuado* y, finalmente, hubo un 28% de las empresas que valoró como dificultad alta la creación de una *red de distribución propia*.

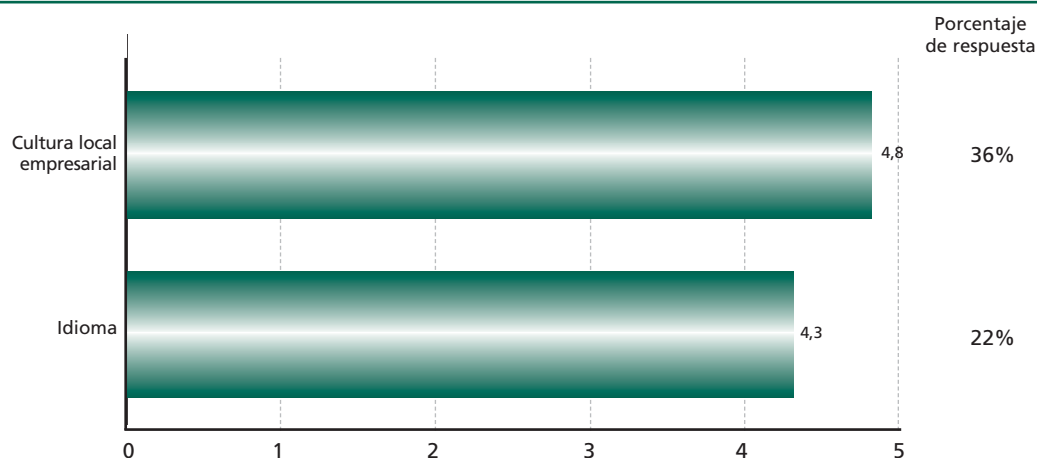
Cabe mencionar que tanto la opción “falta del conocimiento de mercado” como “encontrar el socio local adecuado” han tenido la puntuación más baja (es decir, no se consideran un obstáculo importante). En el caso del conocimiento de mercado, esta valoración no es de extrañar, teniendo en cuenta la media de tiempo transcurrido desde el primer contacto con el mercado japonés hasta la primera implantación para la mayoría de los entrevistados (unos 12,5 años).

De la segunda opción, sin embargo, no puede derivarse la facilidad de encontrar el socio local adecuado, puesto que esta conclusión se desviaría de la realidad. Su baja puntuación se debe a que hay muy pocas empresas que hayan optado por la modalidad de *joint venture*, y las que lo han hecho han elegido a sus socios mediante contactos directos y locales entablados en base a la experiencia previa a su establecimiento en el país.

7.9.2. Dificultades en el desarrollo de la actividad empresarial en Japón

Un 90% de las entidades ha aportado su visión sobre las dificultades que encuentra en la gestión diaria de las actividades empresariales en Japón. Cabe destacar en este apartado el comentario generalizado entre los directivos acerca de que el mercado japonés tiene las mismas dificultades que cualquier otro, con la particularidad de que es muy exigente con la calidad.

Gráfico 7.9: Dificultades en el desarrollo diario de las actividades empresariales en Japón (promedio de las valoraciones en importancia; % de respuestas)

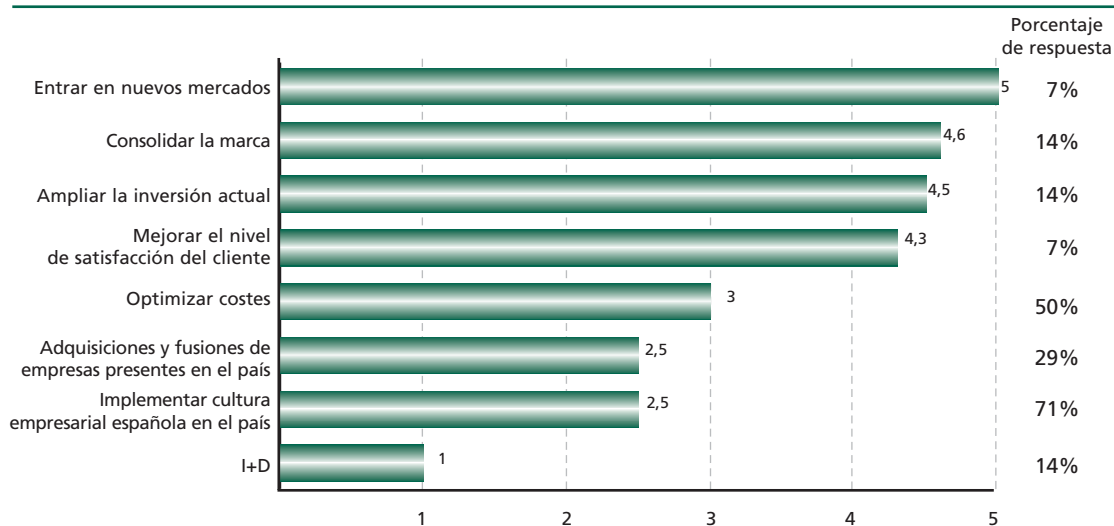


Sólo un 36% valora como una dificultad alta la cultura empresarial y un 22% el idioma.

En el Gráfico 7.9 podemos observar que no se valoran factores como la *calidad productiva* y el *suministro energético*, debido a que ninguno de los participantes ejerce actividad productiva.

7.10. Prioridades estratégicas para los próximos años

Gráfico 7.10: Prioridades estratégicas de las compañías analizadas para los próximos años en Japón (promedio de las valoraciones en importancia; % de respuestas)



En el análisis de las prioridades estratégicas para las empresas presentes en Japón pueden discernirse tres vertientes distintas, según pertenezcan al sector consumo, servicios o industrial:

- Los fabricantes de productos de consumo priorizan, sobre todo, la consolidación de marca y el aumento de cuota de mercado en sus futuras actuaciones en Japón.

- Las empresas de servicios, como las de banca o de transporte, tienen como objetivo primordial mantener su presencia en el país.
- Las del sector industrial, sin embargo, dan preferencia a mejorar el nivel de satisfacción del cliente, además de consolidar su marca y aumentar su cuota de mercado.

Aparte de estas prioridades mayoritarias, hay también una minoría que tienen otras preferencias estratégicas como es la ampliación de la inversión actual o la entrada en nuevos mercados.

Finalmente, hay que resaltar que en líneas generales las compañías entrevistadas han calificado de **satisfactoria la experiencia que han tenido y tienen en Japón**. Es además de gran interés tener en cuenta que un 18% de las empresas participantes facturó en este mercado más de 10 millones de euros en 2004. Este dato a simple vista parece poco significativo, pero cobra fuerza si tenemos en cuenta que un 35% son oficinas de representación que no registran operaciones y transacciones comerciales por cuenta propia, sino en nombre de su matriz española.

Ninguna empresa destacó riesgo alguno en el desarrollo de sus actividades en Japón. Este dato concuerda con la calificación de riesgo país, considerado nulo por la OCDE.

A pesar de todo, a algunas les preocupa la actual fortaleza del euro, ya que esto encarece sus exportaciones y las hace menos competitivas.

En el futuro se presentan diversas oportunidades para las sociedades españolas, ya que en varios sectores de la economía japonesa se están produciendo profundas transformaciones.



8. Corea del Sur

Datos básicos de Corea del Sur¹

Población: 48,1 millones de habitantes

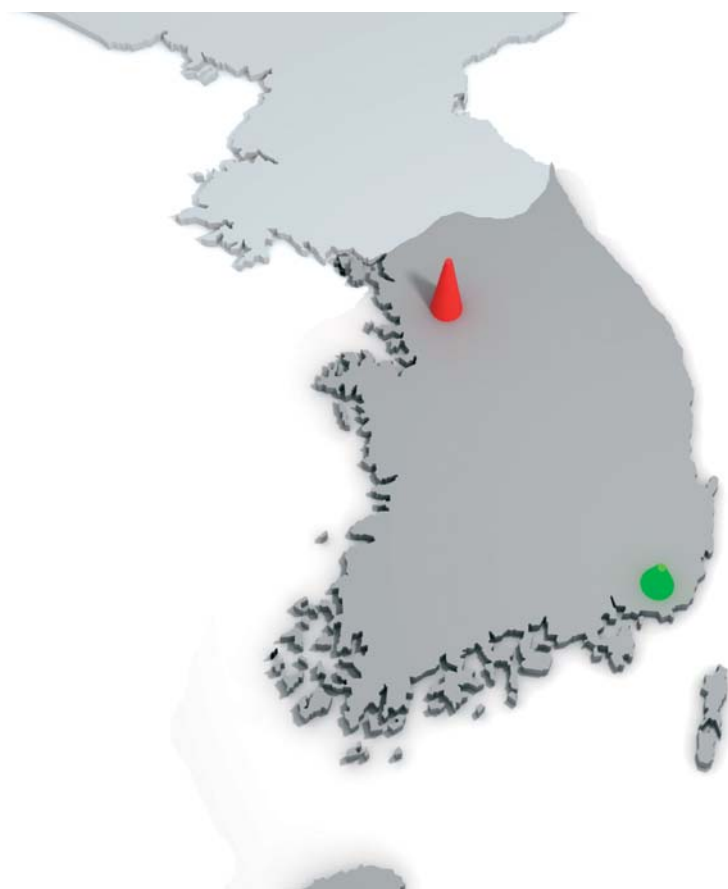
Superficie: 99.260 km²

Crecimiento del PIB (2004): 4,6%

Total PIB (2004): 679.700 millones de US\$

Renta per cápita (2004): 14.131 US\$

Crecimiento medio del PIB (1990-2003): 5,5%



1. Banco Mundial.

8.1. Introducción

La economía coreana es una de las más desarrolladas de Asia, con un crecimiento medio anual del PIB de un 5,5% en el periodo comprendido entre 1990 y 2003². Sin embargo, la presencia española en Corea del Sur no llega a la decena de compañías, dato que está en consonancia con la escasa implantación española en los demás países del continente.

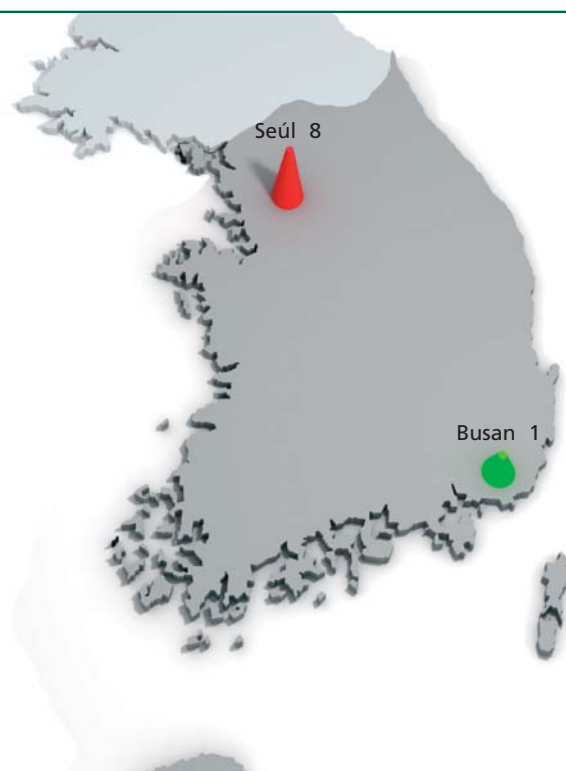
La mayoría de empresas españolas se ha instalado en el país durante los últimos 6 años, una vez superada la crisis financiera del 97.

Las entidades entrevistadas tienen una característica en común: prácticamente todas están presentes en algún otro país asiático como Japón, China o India además de en Corea del Sur. La única excepción la constituye una sociedad que está planeando su entrada en el mercado chino.

8.2. Distribución geográfica de las empresas

Todas las compañías cuentan con establecimiento en Seúl, y sólo el 14% tiene además otra sede en Busan.

Mapa 8.1: Distribución geográfica de los establecimientos españoles analizados en Corea del Sur

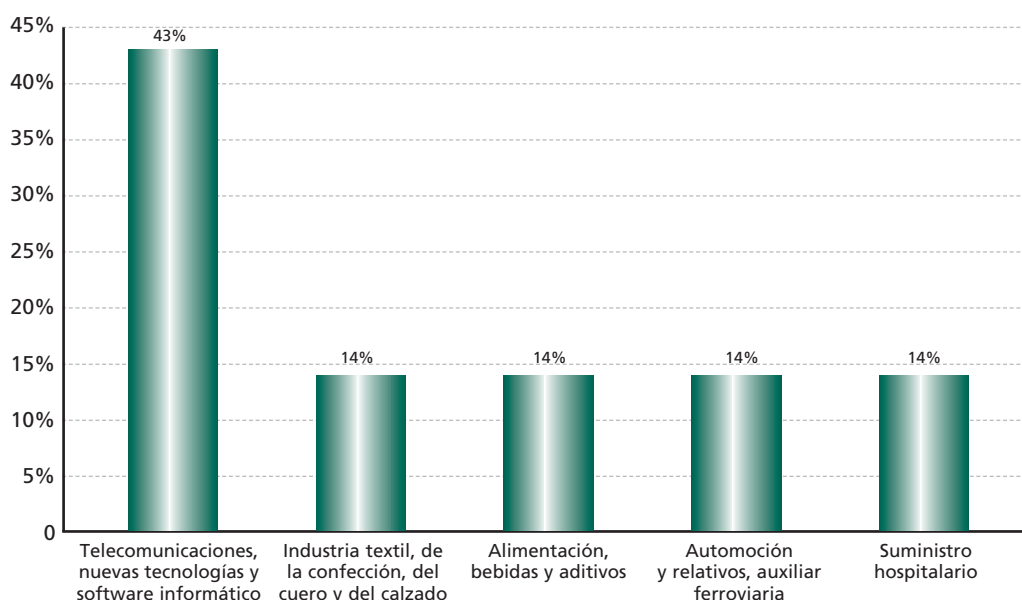


Teniendo en cuenta que la capital, junto con las poblaciones de su periferia, alberga a casi la mitad de la población del país, y el 70% de la actividad económica y financiera coreana se concentra en esa área, es lógico que las empresas hayan elegido este emplazamiento para su implantación, al encontrarse la gran mayoría de sus principales clientes, proveedores y socios.

². World Bank.

8.3. Los sectores de mayor presencia

Gráfico 8.1: Distribución sectorial



El número de sectores con presencia en Corea es reducido, tal y como puede observarse en el Gráfico 8.1, ya que únicamente compañías de 5 sectores distintos cuentan con presencia en el país. Los más destacados son los de **telecomunicaciones, nuevas tecnologías y software informático**, con un 43% del total de empresas. Éstas destacan la competitividad del mercado surcoreano de tecnologías de la información y comunicación (TIC).

Otras áreas de actividad son:

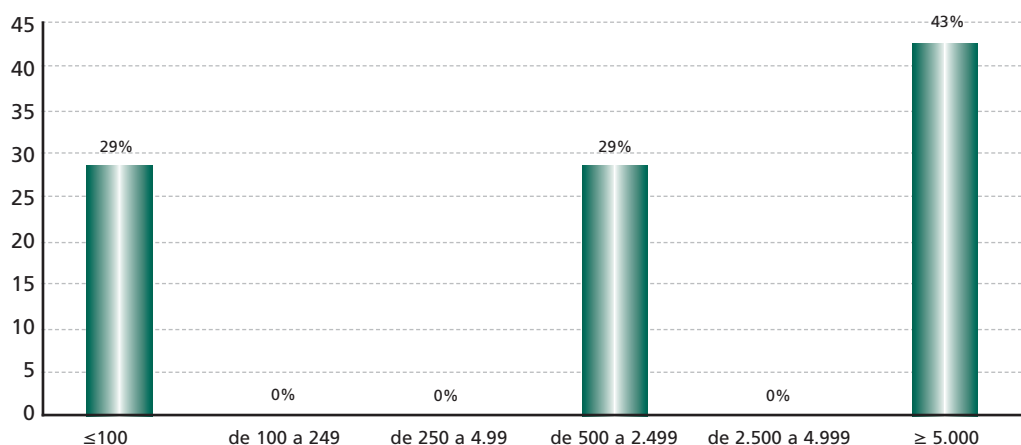
- Alimentación, bebidas y aditivos.
- Automoción y relativos, auxiliar ferroviaria.
- Suministros hospitalarios.
- Industria textil, de la confección, del cuero y del calzado.

Cada uno de estos 4 sectores está representado únicamente por una empresa, aunque es posible que en un futuro próximo el de la alimentación vea aumentada su presencia, ya que hay compañías que cuentan con planes avanzados de entrada en Corea del Sur.

8.4. Tamaño de las empresas

Si tomamos como indicador del tamaño el número de empleados, el 71% de las empresas analizadas son grandes, con más de 500 trabajadores en todo el mundo.

Gráfico 8.2: Tamaño de las empresas por número total de empleados



El grupo más significativo lo componen las firmas con más de 5.000 trabajadores en todo el mundo, que representan un 43% del total y pertenecen a las industrias de automoción, textil y suministros hospitalarios.

En lo referente al número de trabajadores con que cuentan en Corea del Sur, el 85% de las compañías analizadas emplea a menos de 20 personas, en su mayoría dedicadas a tareas comerciales. Únicamente una empresa cuenta con una plantilla de casi 100 empleados, al ser la única que tiene una planta productiva en el país.

8.5. Valoración del gobierno coreano con respecto a la inversión extranjera

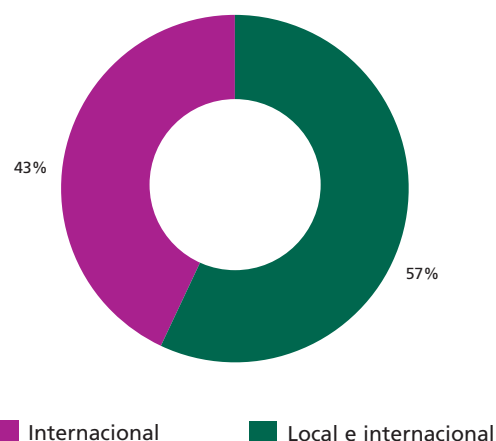
En cuanto a la valoración de la actuación del gobierno con respecto a las inversiones extranjeras, muchas empresas no contestaron a esta pregunta, ya que consideran que las actuaciones gubernamentales coreanas no han influido de manera decisiva en sus actividades en el país. Constituyen una excepción las pertenecientes a los sectores de las TIC y automoción, que calificaron con valoraciones **muy positivas** las actuaciones estatales coreanas.

Los resultados muestran el **desarrollo de infraestructuras en general como el factor mejor valorado por las empresas españolas**, con una percepción muy positiva.

Otros aspectos que también obtuvieron una buena valoración por los entrevistados fueron las políticas económicas y fiscales, los procesos aduaneros, la protección de la propiedad intelectual y las leyes para la inversión extranjera.

8.6. Principales competidores

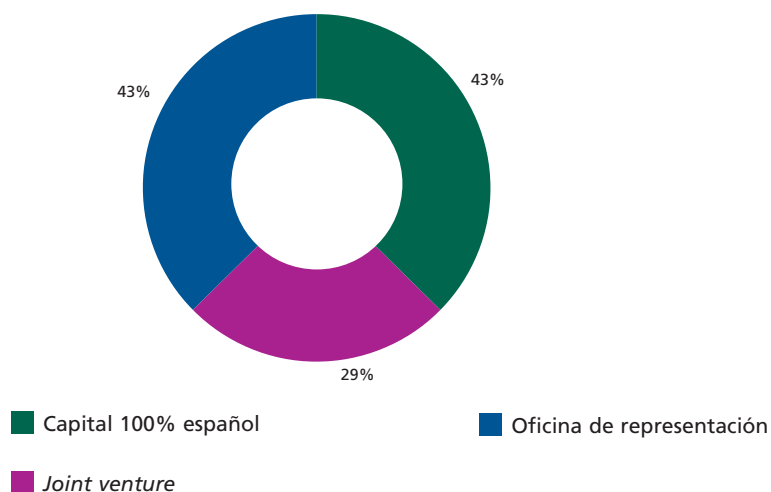
Gráfico 8.3: Principales competidores



Los sectores de automoción y TIC, junto con el de alimentación, tienen que enfrentarse a competidores de procedencia tanto local como internacional. En el resto de áreas de actividad, las empresas se centran básicamente en competir con empresas internacionales, según se desprende de la encuesta.

8.7. Tipología de los establecimientos y dificultades en Corea del Sur

Gráfico 8.4: Tipología de establecimientos



Tal y como queda reflejado en el Gráfico 8.4, el formato *joint venture* es el menos utilizado por las firmas españolas en Corea del Sur. La única que ha recurrido a esta fórmula para su entrada en el país lo ha hecho por motivos de reducción de riesgo y aprovechamiento del conocimiento de mercado por parte del socio.

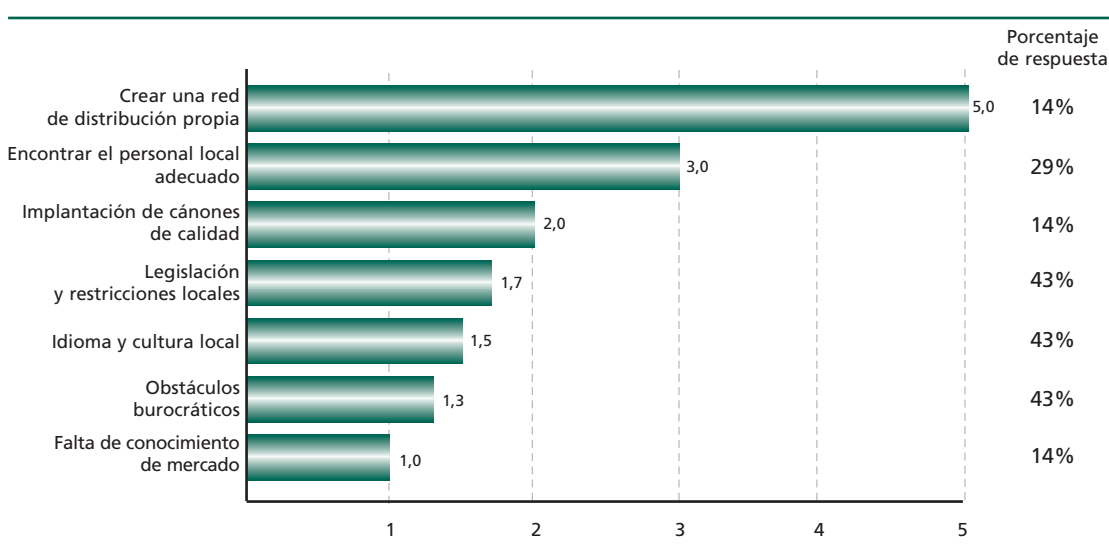
Según un estudio realizado por el Banco Mundial en 2004³, Corea del Sur posee uno de los sistemas administrativos y legales más eficientes de Asia, como puede observarse en la Tabla 8.1. En este contexto, la mayoría de las empresas no ha encontrado serias dificultades en el proceso de implantación. Únicamente las establecidas con capital 100% español declaran haber tenido problemas para reclutar personal local adecuado en sus inicios.

Tabla 8.1: Promedio de tiempo medio del proceso de apertura de un negocio en los países asiáticos, y el número de trámites necesarios

Fuente: World Bank, 2004

	Tiempo (en días)	Nº de pasos
China	41	12
Corea del Sur	22	12
Filipinas	50	11
India	151	12
Indonesia	48	9
Japón	31	11
Malasia	30	9
Singapur	8	7
Tailandia	33	8
Vietnam	56	11
España	108	7

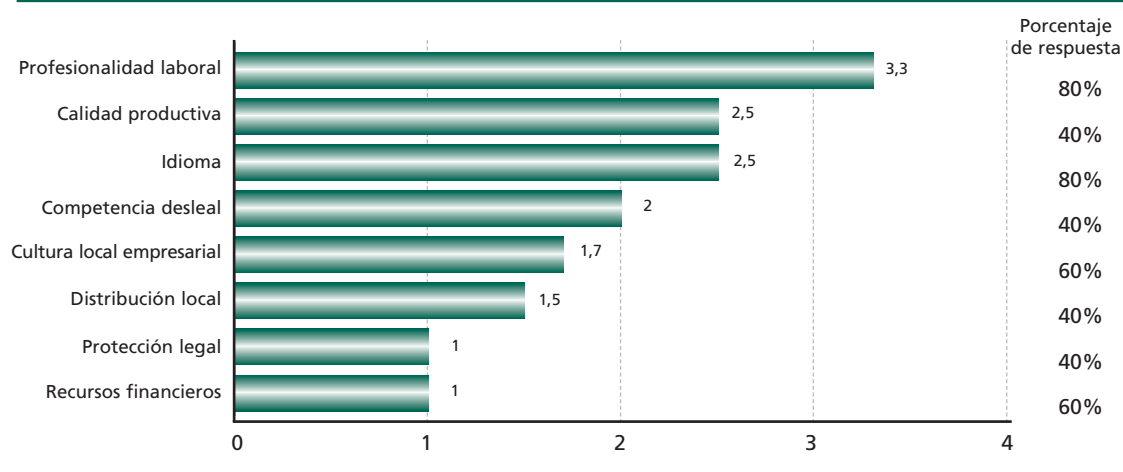
Gráfico 8.5: Dificultades encontradas en el proceso de implantación (promedio de las valoraciones en importancia; % de respuestas)



En cuanto a los obstáculos encontrados por las compañías en el desarrollo de sus actividades en este país asiático, de nuevo son las que tienen una filial 100% propia las que destacaron algún tipo de complicación como el idioma y la cualificación de los trabajadores locales, tal y como muestran los datos del Gráfico 8.6.

3. "Investment Climate Indicators", World Bank, 2004.

Gráfico 8.6: Dificultades en el desarrollo diario de las actividades empresariales (promedio de las valoraciones en importancia; % de respuestas)



8.8. Prioridades estratégicas para los próximos años

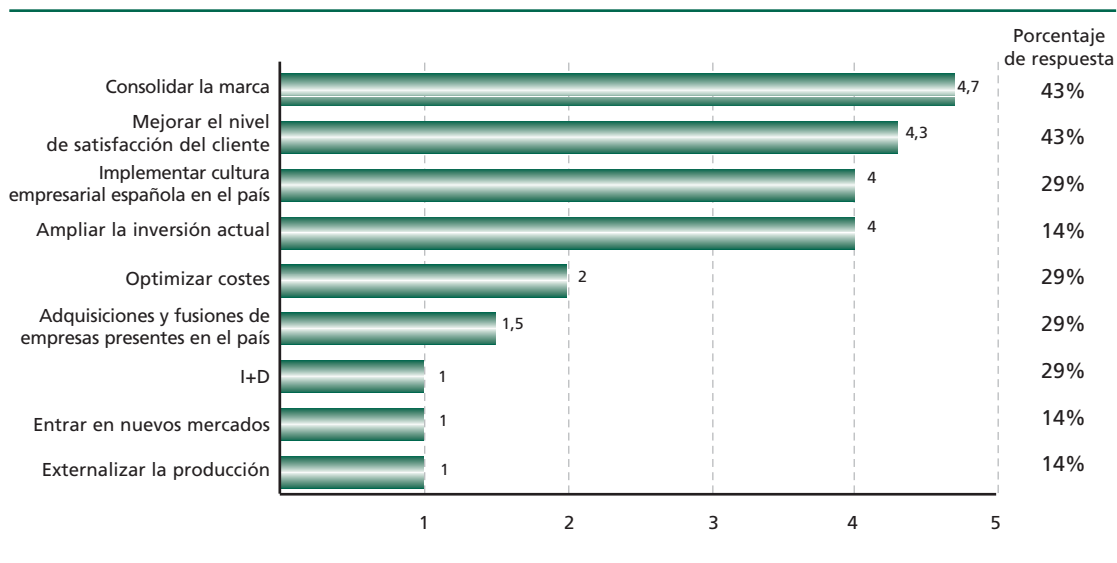
El análisis de los resultados refleja que las **prioridades estratégicas consideradas de mayor importancia por las entidades españolas** presentes en Corea del Sur son las siguientes:

- Consolidar la marca.
- Mejorar el nivel de satisfacción del cliente.
- Ampliar la cuota del mercado.

Otras prioridades consideradas también como importantes son las siguientes:

- Inculcar la cultura corporativa a sus empleados locales.
- Ampliar la inversión actual.

Gráfico 8.7: Prioridades estratégicas de las compañías analizadas para los próximos años (promedio de las valoraciones en importancia; % de respuestas)



A pesar de la escasa presencia española en este país, los que están presentes se declaran **satisfechos, en mayor o menor medida, de la experiencia en Corea del Sur**. Cabe añadir que para la mayoría de entidades, éste es un **mercado interesante** aunque no prioritario ni goza de un peso estratégico para su expansión en Asia. Su tamaño es reducido en comparación con otros como China o India, pero tiene un **gran potencial de consumo y estabilidad**, a pesar de la fuerte recesión económica sufrida a causa de la crisis financiera asiática del 97, que se superó de una forma relativamente rápida.

Analizando las posibles oportunidades para las industrias españolas en este mercado, las áreas que parecen ofrecer mejores oportunidades para la inversión son las de **componentes e ingeniería de automóvil, tecnología (animación, software, biotecnología, etc.) y servicios (turismo, financiero, logística)**, según fuentes consultadas, a los que habría que añadir aquellos relacionados con la venta minorista de productos de consumo, tal y como hemos visto en Japón.

Por otro lado, cabe destacar que la crisis propició una mayor apertura económica del país, así como una simplificación del proceso de establecimiento de empresas extranjeras en determinados sectores, por lo que en estos momentos existe una mayor facilidad para la presencia extranjera.

Las recientes declaraciones, en noviembre de 2005, del Ministerio de Finanzas y Economía acerca de la **flexibilización de las regulaciones** que obstaculizan los negocios de firmas financieras, ofrecen un nuevo abanico de posibilidades a las compañías **españolas** del sector. La ley preparará el terreno para abolir las normas que impiden a estas empresas ofrecer diferentes tipos de servicios financieros. El Ministerio indicó que suavizará o eliminará 101 regulaciones bajo 19 leyes relativas al mercado financiero para la primera mitad de 2006.



9. ASEAN

Datos básicos agregados de ASEAN¹

Seis países de ASEAN forman parte del estudio: Tailandia, Singapur, Filipinas, Malasia, Indonesia y Vietnam.

Población total: 474,7 millones de habitantes

Superficie total de los 6 países: 3.375.280 km²

Crecimiento medio del PIB de los 6 países (2004): 6,7%

Total PIB de los 6 países (2004): 777.300 millones de US\$

Renta media per cápita de los 6 países (2004): 1.637 US\$

Crecimiento medio del PIB de los 6 países (1990-2003): 5%



1. Banco Mundial.

9.1. Introducción

La **Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN)** está compuesta por 10 miembros, de los cuales sólo han sido incluidos en este estudio **Tailandia, Singapur, Filipinas, Malasia, Indonesia y Vietnam**, dado que en estos países se encuentran las empresas analizadas, quedando fuera de este análisis los demás países que la conforman —Brunei, Camboya, Laos y Myanmar (Birmania)—.

Singapur es, de entre las 6 naciones estudiadas, la más pequeña en superficie y la más desarrollada a la vez. Es el segundo país con mayor PIB per cápita del continente asiático (24.837 US\$ en 2004²), sólo por detrás de Japón. Indonesia es el más poblado de todos, mientras que Vietnam tiene el PIB per cápita más bajo de los seis.

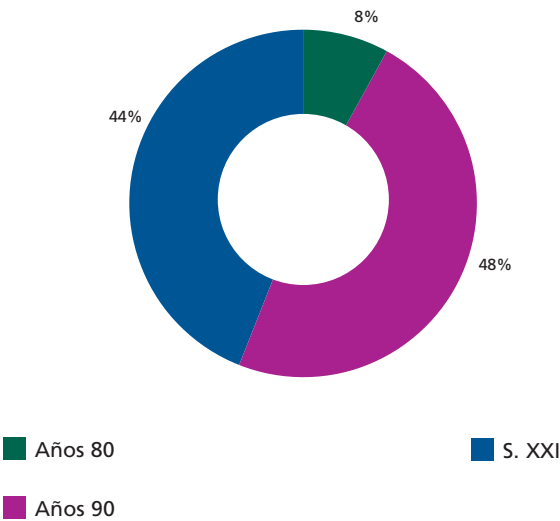
Tabla 9.1: PIB per cápita por país

Fuente: Banco Mundial

País	PIB per cápita (US\$, año 2004)
Singapur	24,837
Malasia	4,675
Tailandia	2,620
Indonesia	1,184
Filipinas	1,041
Vietnam	550

El primer contacto comercial de una entidad española con un país de ASEAN data del año 1967. Los lazos históricos entre Filipinas y España fueron, sin duda, el motivo que impulsó a esta empresa a entablar relaciones comerciales con este país, aunque luego tardó más de treinta años en establecerse mediante una *joint venture*. Otra compañía pionera en esta zona es una firma valenciana del sector cerámico que comenzó a trabajar en Singapur a mediados de los años 70. Desde allí lleva a cabo la distribución de sus productos en el área de ASEAN a través de una filial que constituyó a finales de los años 80.

Gráfico 9.1: Cronología de las implantaciones



2. World Development Indicators database, World Bank, 15 de julio de 2005.

En general, el **periodo medio** desde los primeros contactos con la región hasta la implantación definitiva en algún país de la zona es de **10 años**, teniendo lugar prácticamente en su totalidad (más del 90% de los casos) a partir de los 90, tal y como refleja el Gráfico 9.1.

La crisis financiera que sufrió Asia en 1997 provocó una caída de la IED en los países analizados. Incluso hubo entidades que, como consecuencia de dicha crisis, retiraron sus establecimientos en la zona. Sin embargo, analizando la fechas de establecimiento en ASEAN, puede observarse que este hecho no supuso un impedimento para la implantación de compañías españolas, ya que más de la mitad de ellas se estableció tras esta crisis.

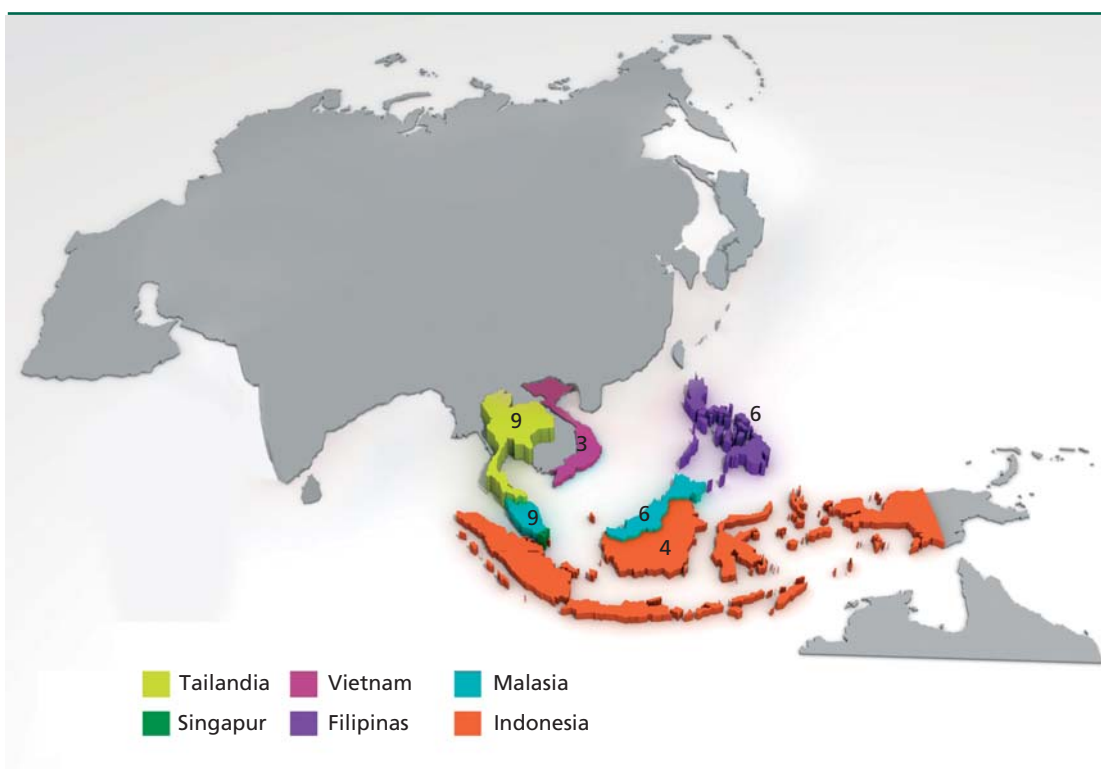
Entre las empresas españolas presentes en esta región de Asia, existe un claro predominio de las catalanas, que suponen más del 50% del total, seguidas por las del País Vasco y Valencia (ambas comunidades aportan un 14%).

9.2. Distribución geográfica de las empresas

Del total de sociedades entrevistadas, un 21% tiene uno o más establecimientos en uno o varios países de ASEAN. La distribución de la presencia española por los 6 países de la zona es bastante homogénea, como podemos ver en el Mapa 7.1, con Tailandia y Singapur albergando mayor número de entidades que los demás. Por ello, realizaremos un análisis individual de estos dos países al margen del resto de ASEAN.

La mayoría de las empresas, el 60%, está presente en un solo país de la región, y el 40% restante está en más de uno. Mientras que los que tienen un solo establecimiento están situados en diversos países, entre los que tienen establecimientos en diversos países hay una coincidencia: la mitad ha escogido Malasia como sede de uno de sus centros.

Mapa 9.1: Distribución geográfica de los establecimientos españoles analizados en ASEAN

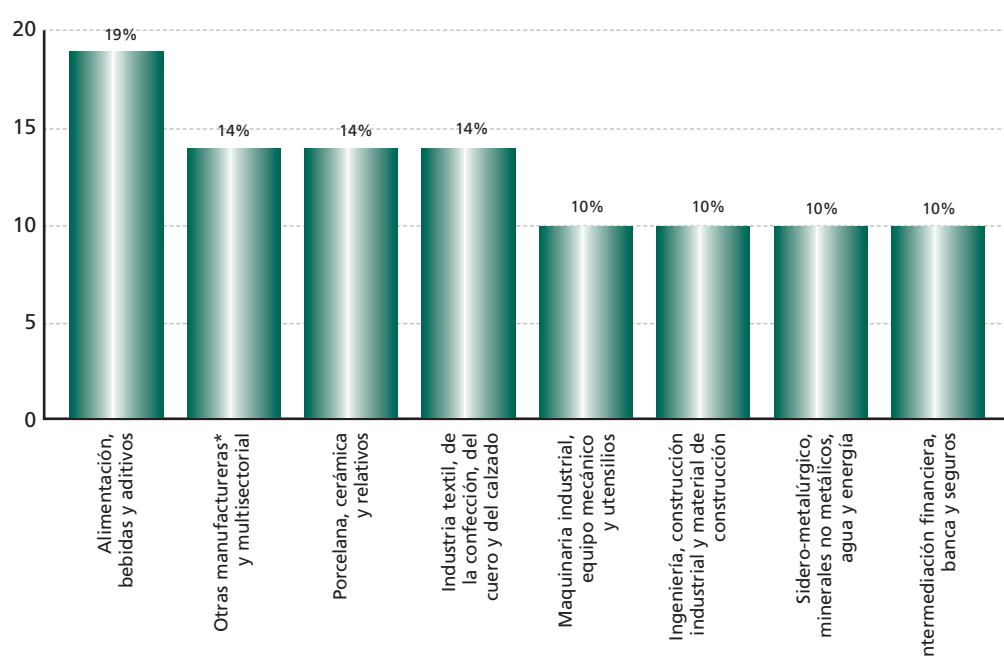


9.3. Los sectores de mayor presencia

La presencia española en ASEAN es limitada, pero destaca la diversidad de los sectores representados, más de 15, que hemos agrupado en 10 grandes grupos de industrias, tal y como se refleja en el Gráfico 9.2. Hay tres grupos que comprenden mayor número de empresas analizadas, con un 14% cada uno. Éstos son el de *alimentación y bebida*, *industria textil y porcelana*, *cerámica y relativos*.

En Indonesia, Filipinas y Malasia coinciden dos grandes marcas de la industria textil española. Ambos, con tiendas propias o a través de franquicias, forman, sin duda, la presencia española más destacada en el Sudeste asiático.

Gráfico 9.2: Distribución sectorial



* Otras manufactureras incluye: óptico y material eléctrico.

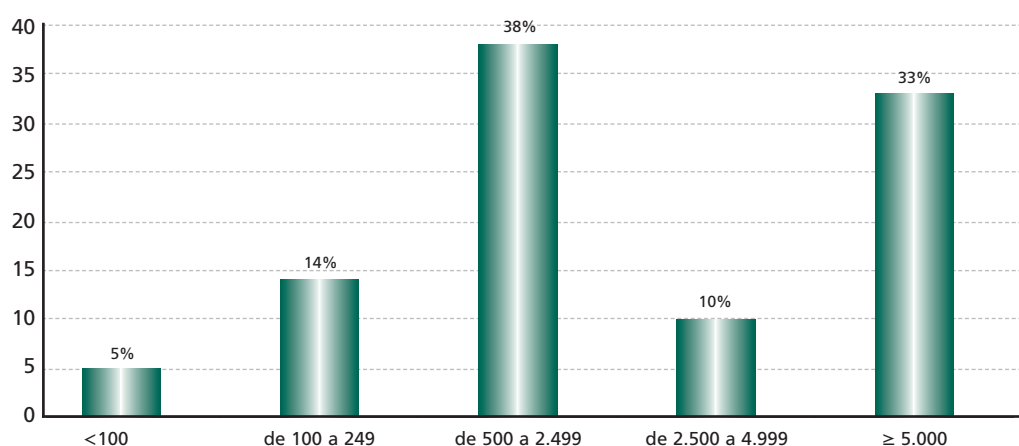
Un dato que llama la atención es que el 33,6% de IED que recibe ASEAN procedente de la UE, va destinada al sector de carbón, productos de petróleo refinado y combustible nuclear³. Sin embargo, no vemos presencia de ninguna empresa española analizada de este sector en la zona.

3. ASEAN Secretariat: "Statistics of foreign direct investment in ASEAN (1995-2001)".

9.4. Tamaño de las empresas

Si tomamos como referencia el número de empleados a nivel mundial, la gran **mayoría** de empresas españolas con establecimiento en ASEAN (más del 80% del total) **son grandes, con más de 500 trabajadores**.

Gráfico 9.3: Tamaño de las empresas por número total de empleados



El grupo más significativo lo componen las compañías que tienen entre 500 y 2.499 empleados, que suponen el 38% del total de sociedades entrevistadas establecidas en el mercado ASEAN. Éstas pertenecen a los sectores de ingeniería, metalúrgico, agua, intermediación financiera, industria textil y perfumería.

Por su parte, el 83% de las empresas analizadas establecidas en Malasia tienen más de 500 empleados. En Filipinas, Vietnam e Indonesia predominan las grandes compañías de más de 5.000 empleados.

Las actividades productivas son las que más trabajadores requieren para su desarrollo. El hecho de que más del 80% de los establecimientos españoles en ASEAN se dediquen sólo a labores comerciales, de promoción, de aprovisionamiento y servicios hace que la mayoría (65%) tenga en sus plantillas a menos de 10 trabajadores. Únicamente un 25% de entidades pertenecientes a los sectores óptica, textil e ingeniería cuenta con más de 50 trabajadores en estos países.

9.5. Valoración de las actuaciones gubernamentales en ASEAN

A nivel global, un 81% de los encuestados valoró el factor las *políticas económicas y fiscales* de los países ASEAN con la puntuación máxima, aunque, dentro del grupo, Singapur tiene las calificaciones positivas máximas y Filipinas, en cambio, está por debajo de la media. En este último caso, es necesario un crecimiento de la inversión privada y una mayor IDE para potenciar la expansión económica filipina, proceso que puede verse limitado por la tensa situación que se vive en la actualidad⁴.

4. ADB.

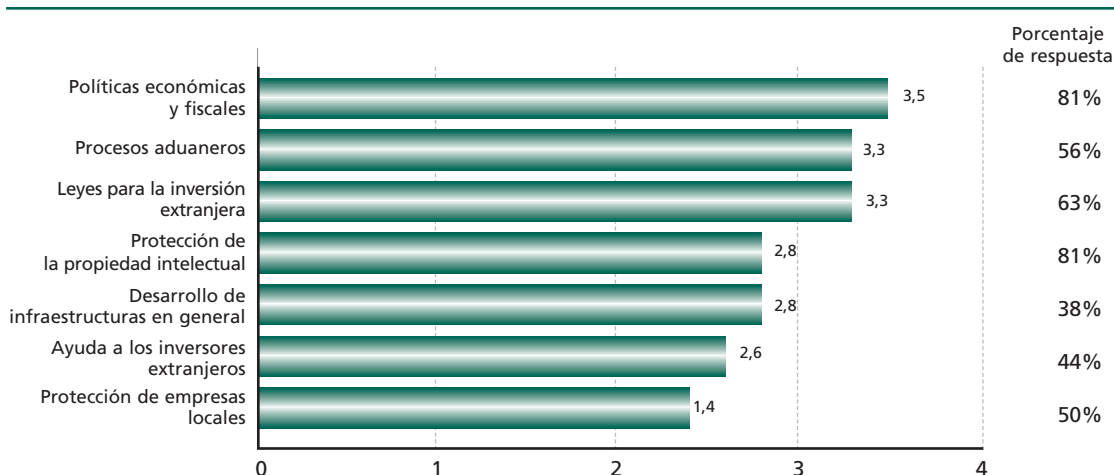
Asimismo, otros aspectos considerados positivamente son *los procesos aduaneros*, mencionados en un 56% de los casos, aunque cabe destacar que Indonesia se percibe como el país en que éstos son más lentos.

El factor *leyes para la inversión extranjera*, contestado en un 63% como relevante, ha mejorado mucho tras la crisis del 97, gracias a la medidas de liberalización encaminadas a revitalizar la llegada de la IDE a los países de ASEAN. En este sentido, unos países se han esforzado más que otros. Por ejemplo, Indonesia obtiene calificaciones de grado intermedio, aunque el gobierno indonesio pretende crear un entorno legal y regulatorio más transparente, además de abrir nuevos sectores a inversores extranjeros⁵.

Por otro lado, una minoría de entidades, principalmente las asentadas en Filipinas y algunas en Indonesia, han valorado negativamente el *proteccionismo del gobierno a las empresas locales*.

Las calificaciones obtenidas por el *desarrollo de infraestructuras* son bajas en promedio, aunque cabe diferenciar a Singapur y Tailandia como los dos países que los directivos han valorado con notas altas, mientras que Filipinas ha logrado la menor calificación.

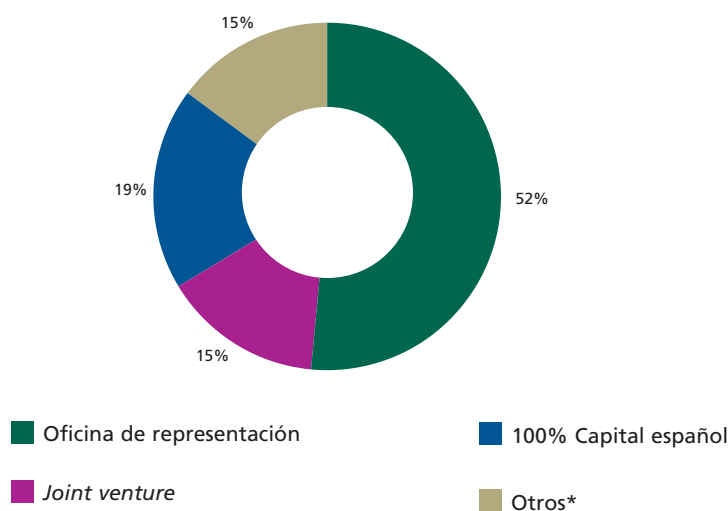
Gráfico 9.4: Valoraciones de las actuaciones estatales de los 6 países de ASEAN analizados (promedio de las valoraciones en importancia; % de respuestas)



5. ADB

9.6. Tipología de establecimiento

Gráfico 9.5: Tipología de establecimientos



* Otros: Delegación comercial y distribución minorista.

Las oficinas de representación es el tipo de establecimiento más utilizado por las empresas españolas en la región, en un 52% de los casos analizados.

El 15% de compañías instaladas en la zona mediante una *joint venture* se encuentra en Filipinas, Malasia y Tailandia, aunque ninguna de ellas ha optado por una participación en la sociedad superior al 50%.

El 19% de los encuestados posee una filial con el 100% del capital, localizándose en Singapur, Filipinas y Tailandia. En Vietnam e Indonesia la insignificante presencia española se concreta en oficinas de representación y agentes o comercios propios o bajo franquicia.

Únicamente un 15% de las entidades analizadas tiene fábricas en la zona, todas ellas situadas en dos países: Tailandia (la mayor parte) y Filipinas. Este bajo porcentaje de empresas que escogen a países de ASEAN para crear centros productivos concuerda con el destino general de las inversiones directas extranjeras registradas en la región, ya que los datos indican que sólo el 23% de la IDE recibida se invierte en actividades manufactureras⁶.

9.7. Inversión inicial

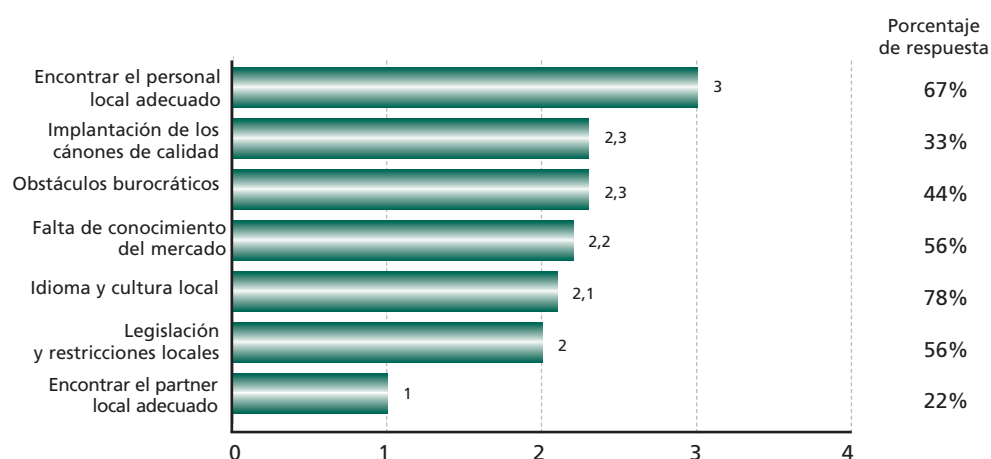
Una minoría de las empresas españolas (poco más del 10%) ha invertido en ASEAN más de un millón de euros, consecuencia directa de que sólo un 18% esté fabricando en la región. Aunque el volumen de inversión española en la zona es bajo, la facturación procedente de allí no siempre lo es: más de una entidad obtuvo ingresos de más de un millón de euros, superando incluso algunas los 11 millones.

6. ASEAN estadísticas.

9.8. Dificultades en el proceso de implantación en ASEAN

9.8.1. Dificultades encontradas en el proceso de implantación

Gráfico 9.6: Dificultades encontradas en el proceso de implantación por empresas de capital 100% español y *joint ventures* (promedio de las valoraciones en importancia; % de respuestas)



En líneas generales, las sociedades españolas establecidas en la región no han destacado grandes dificultades en su proceso de implantación ni en el desarrollo cotidiano de sus actividades empresariales en los países de ASEAN.

Entre los que tienen oficina comercial o de representación, que son la mayoría como hemos visto en el apartado anterior, sólo dos han comentado la existencia de obstáculos importantes: uno ha destacado problemas burocráticos en Malasia, y el otro, restricciones legales y de obtención de información en los mercados de Vietnam e Indonesia. El resto de este grupo no ha especificado dificultad alguna.

En cambio, el 28% de entidades con *joint venture* o con filial 100% sí que han mencionado alguna barrera. Las que tienen filial 100% resaltan como dificultad alta el *encontrar el personal adecuado* para iniciar las actividades empresariales. En el caso de las que optaron por la alianza con un socio local, declaran no haber encontrado trabas importantes para su elección, ya que suele tratarse de compañías locales a las que ya conocían de relaciones comerciales anteriores.

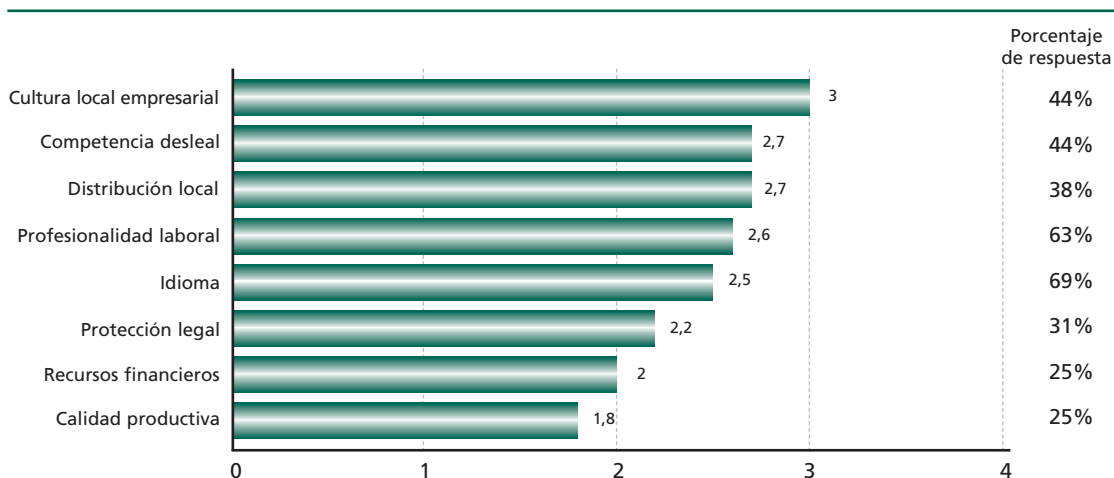
Entre los que tienen fábrica en la zona, sólo uno de los encuestados valoró con dificultad alta la implantación de cánones de calidad en su planta de Tailandia.

9.8.2. Dificultades en el desarrollo diario de la actividad empresarial en ASEAN

Tal y como queda reflejado en el Gráfico 9.7, ninguno de los factores propuestos obtiene una valoración promedio de dificultad superior al 3, siendo 5 el grado máximo.

ASEAN es una asociación de países de gran diversidad cultural entre sus integrantes, motivo por el cual prácticamente la mitad de las entidades analizadas valora como dificultad más destacada *la cultura local empresarial* en la región.

Gráfico 9.7: Dificultades en el desarrollo diario de las actividades empresariales (promedio de las valoraciones en importancia; % de respuestas)



Aspectos como *la competencia desleal y la distribución local* han sido destacados por las empresas presentes en Filipinas y Malasia.

La *profesionalidad laboral* es el dato peor valorado por las que están en Vietnam y Filipinas, y una entidad financiera destaca particularmente *problemas burocráticos* en Indonesia y Filipinas.

El *idioma* como vemos en el Gráfico 9.7, no es un factor complicado para las sociedades implantadas en países de ASEAN, a excepción de Tailandia, debido a dos razones:

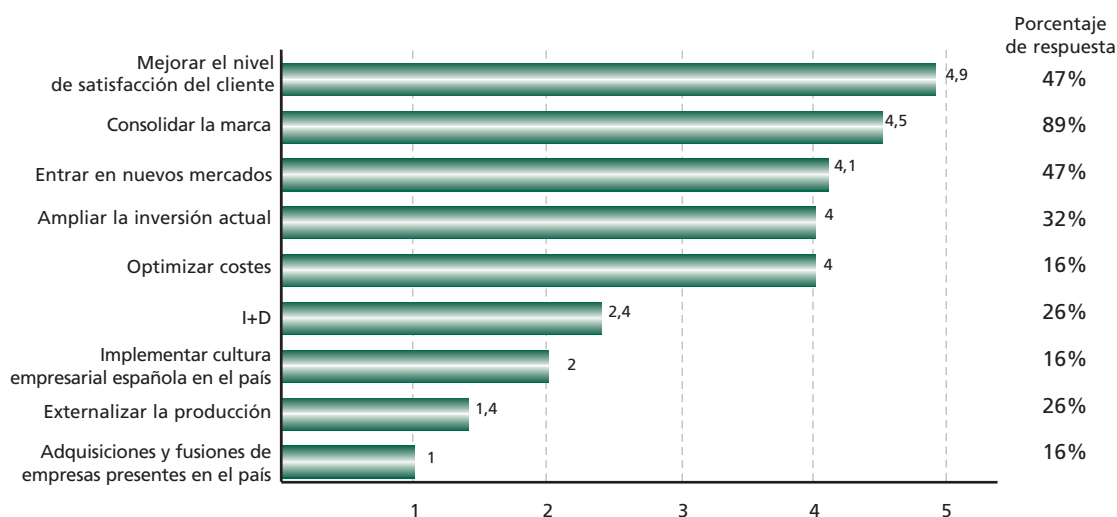
- 1) En la mayoría de estos países, en mayor o menor grado, el inglés tiene un uso más extenso que en los países de extremo oriente.
- 2) La mayoría de estas compañías emplea a personal local como encargado de sus actividades en estos mercados⁷, bajo la supervisión de los directivos de la matriz, que viajan con frecuencia a la zona.

9.9. Prioridades estratégicas para los próximos años

El carácter mayoritariamente comercial de las actividades de las empresas españolas en la región conlleva que la mayor parte, en especial las de productos de consumo de gama alta, e independientemente del país en el que esté presente, tenga como prioridades estratégicas de futuro *mejorar el nivel de satisfacción del cliente y consolidar la marca o presencia*.

7. Información más detallada en el apartado de RR.HH.

Gráfico 9.8: Prioridades estratégicas para los próximos años
(promedio de las valoraciones en importancia; % de respuestas)



Las entidades que están en un único país de ASEAN son las que planean *entrar en nuevos mercados* de la zona, y *optimizar costes* es siempre la opción prioritaria para los que tienen actividad manufacturera en la región.

Finalmente mencionar que, a nivel general, la experiencia de las empresas españolas en el mercado ASEAN se puede valorar como *satisfactoria*. A pesar de todo, hay que remarcar que de las presentes en Filipinas sólo una se declara satisfecha, y tampoco se llega al nivel medio de satisfacción en Malasia o Vietnam.

Sin embargo, diversas compañías han expresado su optimismo con sus resultados en Indonesia, especialmente las de ingeniería. Opinan que España tiene buena imagen en aquel país, cosa que facilita la incursión española en el mercado de la alta tecnología.

En Tailandia la puntuación es muy variable, mientras que en Singapur las valoraciones son buenas en general.

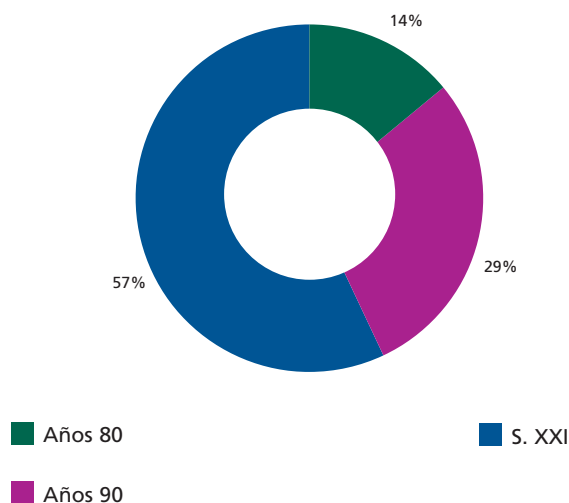
9.10. Tailandia

9.10.1. Introducción

Es el país de ASEAN con mayor número de establecimientos españoles. A mediados de la década de los 80, se produjo el primer contacto de una empresa española con el mercado tailandés. Esta empresa, navarra de procedencia, se estableció en el país una década más tarde a través de una oficina de representación.

La implantación en Tailandia de las entidades españolas consideradas en este estudio se lleva a cabo fundamentalmente a partir de los años 90 y, más concretamente, en el primer lustro del siglo XXI, registrándose el 57% de los establecimientos en ese periodo.

Gráfico 9.9: Cronología de las implantaciones



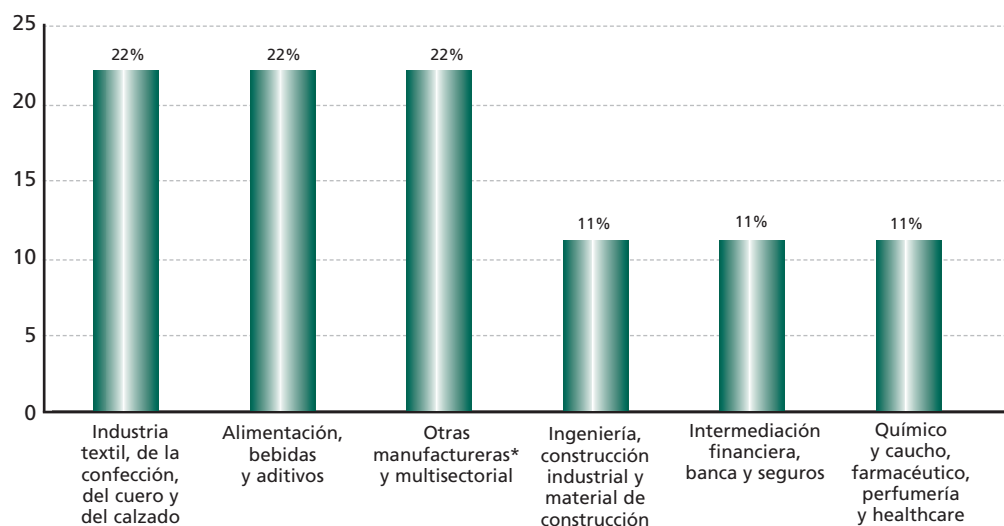
Si atendemos a la distribución por la Comunidad Autónoma de procedencia, el análisis de las compañías españolas consideradas refleja que en la mitad de los casos son catalanas. Por su parte, las de Madrid representan un 20% del total.

9.10.2. Información general de las empresas analizadas presentes en Tailandia

La capital, Bangkok, es la ciudad que alberga a casi todas las empresas españolas, a excepción de una que tiene una fábrica 100% propia en la ciudad de Bang Pa-In, al norte de Bangkok, donde existe un parque tecnológico promovido por el gobierno tailandés con presencia importante de compañías internacionales de su mismo sector, así como industrias auxiliares.

Si analizamos a las compañías por tamaño, predominan las de más de 1.000 empleados en todo el mundo y la mayoría proceden de tres áreas de actividad: textil, óptica y alimentación.

Gráfico 9.10: Distribución sectorial

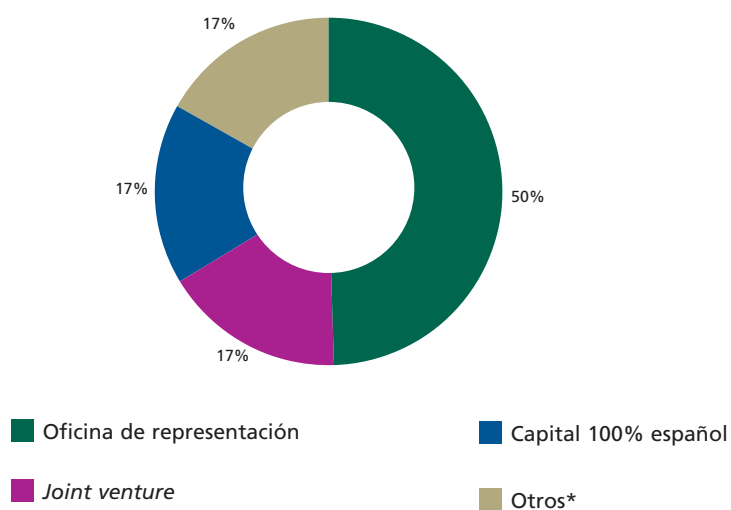


* Otras manufactureras incluye: óptico.

De la actuación estatal, todas han coincidido en señalar positivamente el desarrollo de infraestructuras y la política económica y fiscal. Aun siendo uno de los países más desarrollados del Sudeste asiático en cuanto a infraestructura, sólo por detrás de Singapur, el gobierno tailandés ha anunciado grandes planes de inversión en transporte y energía para un futuro próximo⁸.

El tipo de establecimiento predominante entre entidades analizadas que están presentes en Tailandia es la oficina de representación, utilizado en el 50% de los casos, análogamente a lo que sucede a nivel de ASEAN.

Gráfico 9.11: Tipología de establecimientos



* Otros: Delegación comercial y distribución minorista.

Tanto en lo que se refiere al proceso de implantación en el país como al desarrollo de la actividad empresarial en Tailandia, la mayoría de los encuestados destaca la existencia de grandes dificultades. Hay un grupo de sociedades que consideran el factor *idioma* como dificultad media, mayor que en otros países de ASEAN, dado que el uso del inglés no está tan extendido en el país.

El análisis de las prioridades estratégicas muestra una tendencia mayoritaria de consolidación y expansión por parte de las compañías españolas.

Finalmente, hay que destacar que el grado de satisfacción de la experiencia en el mercado tailandés es muy alto para la mayoría excepto en un caso, en que se responsabiliza a la falta de “imagen-país” de España en la zona de unos resultados poco convincentes.

9.11. Singapur

9.11.1. Introducción

Singapur y Hong Kong actúan como los dos centros financieros y logísticos más dinámicos de Asia. La economía del país creció durante el periodo de 1990-2003 un 6,3%, muy por encima de la media mundial.

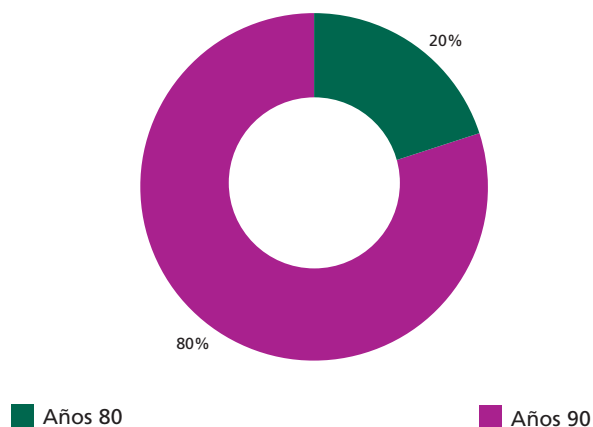
Singapur, un país de menos de 5 millones de habitantes, es altamente vulnerable a los cambios globales. Por ello está adaptando rápidamente su estrategia de desarrollo a la nueva realidad asiática, afianzándose en la industria de alta tecnología como la biotecnología, electrónica o IT, y apostando por nuevos sectores de servicios como el turismo, educación, entretenimiento y salud.

Para las empresas españolas, Singapur es un mercado objetivo para los productos de consumo, además, un lugar clave para monitorizar y controlar sus actividades comerciales en el Sureste asiático. Predomina la presencia de las compañías catalanas, con un 50%, seguido por las de Valencia, País Vasco y Madrid.

En la década de los 90 se implantó el 80% de las empresas actualmente existentes, mientras que el resto del 20% de las implantaciones tuvo lugar en los 80. Esto contrasta con el análisis global de ASEAN, puesto que casi la mitad de las empresas analizadas se establecieron en la zona a inicios del presente siglo, pero ninguna lo hizo en Singapur.

De acuerdo con los comentarios de algunos directivos, Singapur ha dejado de ser un lugar atractivo para localizar una oficina, debido a sus altos costes de mantenimiento y su alto nivel de vida, mientras otro país de la zona como Malasia está surgiendo como una opción mucho más asequible en cuanto a costes y competitividad.

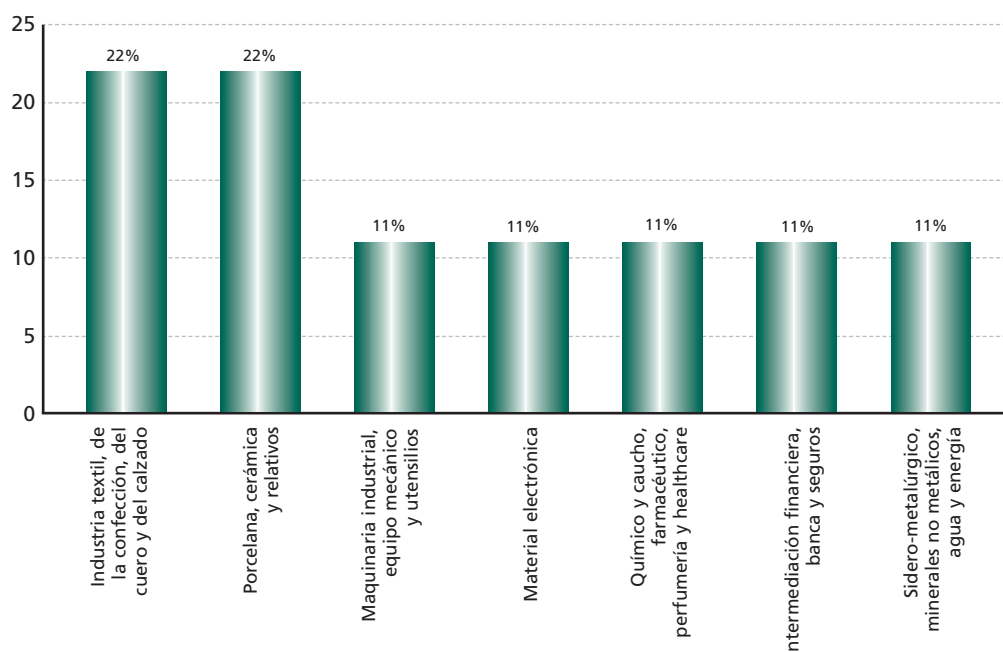
Gráfico 9.12: Cronología de las implantaciones



9.11.2. Información general de las empresas analizadas presentes en Singapur

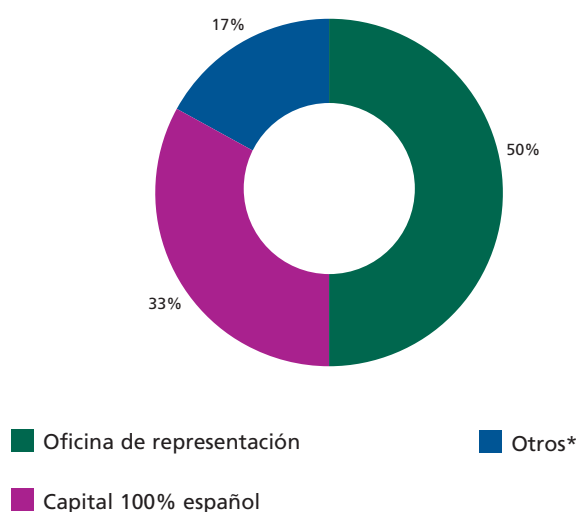
En Singapur la presencia española está compuesta por empresas de sectores muy diversos, pero al igual que ocurre en Japón, destacan sobre todo las empresas que distribuyen productos de consumo de alta gama, donde destacan las compañías valencianas del sector de porcelana y cerámica.

Gráfico 9.13: Distribución sectorial



La mayoría de estas empresas, un 75%, son grandes (con más de 2.500 empleados), y mantienen oficinas de representación o filiales comerciales en el país enfocadas principalmente a labores comerciales, de coordinación y centro de soporte. Ninguna ejerce actividad de producción en el país. Como consecuencia, ninguna de las empresas analizadas tiene en Singapur a más de 15 trabajadores.

Gráfico 9.14: Tipología de establecimientos



* Otros: Delegación comercial y distribución minorista.

9.11.3. Dificultades y prioridades estratégicas para los próximos años

Ninguna empresa ha definido ningún tipo de obstáculo importante en sus procesos de establecimiento en Singapur, aunque sí en el desarrollo de la actividad empresarial, como son: *el idioma y la cultura empresarial local*.

Del análisis de la estrategia de futuro de las empresas analizadas en Singapur se desprende que *la ampliación de la inversión actual y la entrada en nuevos mercados* son las prioridades valoradas como más importantes para algunas de las empresas, mientras que *consolidar la marca* es una prioridad de importancia alta para todas las compañías analizadas.



10. Conclusiones, perspectivas y claves de éxito

El presente estudio ha analizado la experiencia de 101 empresas españolas con presencia en Asia, recogiendo las opiniones de los principales responsables del proyecto en aquellos aspectos más críticos y determinantes para el resultado del mismo.

Si bien el número de empresas encuestadas no permite afirmar con rotundidad que los datos sean extrapolables a otros casos, lo cierto es que se han podido observar determinadas conexiones que pueden constituir una aproximación a las tendencias que, de forma regular, aplican nuestras empresas a la hora de abordar las principales dificultades que entraña una implantación en el área.

Esperamos que a partir de este estudio se puedan además extraer conclusiones aplicables a los programas de apoyo a la internacionalización de la empresa española, en base a los resultados empíricos que se ofrecen.

Tal y como hemos visto en el capítulo referido a *Asia en general*, la inversión española en Asia fue tardía en comparación con otros países occidentales, si bien éste es un problema que afecta, en general, a la internacionalización de la empresa en nuestro país. Esto se ha traducido, sin duda, en una desventaja en la competitividad en el mercado asiático, debido a que aquellas compañías extranjeras pioneras han podido consolidar su posición en situaciones de menor saturación y mayores oportunidades en los mercados analizados.

Por lo que respecta a las tendencias geográficas, se ha visto que China asume un papel esencial dentro de la estrategia de expansión en Asia, comprendiendo el 78% del total de empresas consideradas.

India es, en la actualidad, el segundo mercado por lo que respecta a presencia de compañías participantes, así como en lo que hace referencia a la perspectiva de futuras inversiones.

En tercer lugar se encuentra Japón, donde destaca la presencia de algo más de dos docenas de compañías.

En lo que hace referencia al ámbito temporal, la presencia española analizada en China e India es especialmente relevante en el presente siglo, periodo en el que se han registrado la mayoría de las implantaciones españolas analizadas en ambos países. Lo mismo sucede en Corea del Sur, si bien en menor número.

Por el contrario, el grueso de las compañías participantes se implantó en Japón y ASEAN en los años 90.

De forma general, a excepción de algunos casos en China e India, la presencia española se limita mayoritariamente a una sola implantación, localizada principalmente en las capitales.

Si analizamos las implantaciones por número de empleados, en Japón, China y ASEAN predomina la presencia de empresas que en total tienen entre 500-2.499 empleados. En Corea del Sur, por su parte, encontramos a empresas de más de 5.000 empleados, y en India, sin embargo, cabe destacar la presencia de más pymes de 100 o menos empleados, si bien, evidentemente, hay también numerosas empresas de mayor tamaño.

Por otra parte, si analizamos la preferencia o no de socio local, podremos observar que en China e India predomina el establecimiento de empresas mixtas con socios locales. En el caso de China, la eliminación de las restricciones y la flexibilidad de la que gozan las empresas extranjeras ha provocado un considerable aumento de las empresas de capital 100% extranjero, por lo que cabe suponer que en el futuro aumentará también el número de casos españoles en los que se realizan implantaciones sin un socio local. Sin embargo, en el caso de la India, cuyo grado de apertura es menor, esto resulta más difícil, debido a que en muchos sectores es necesaria la presencia de un socio.

Por otra parte, en el resto de los países sucede lo contrario, con un predominio de las oficinas de representación y las filiales con un 100% de control con fines comerciales, por lo que la presencia de empresas mixtas es mucho menor.

Cabe mencionar, además, que las pocas empresas con actividad productiva fuera de China e India se encuentran en Corea del Sur, Tailandia y Filipinas.

El mercado interno chino es cada vez más importante para las empresas analizadas. Aproximadamente la mitad de las compañías que fabrican en este país basan su producción en la demanda del mercado local y no en la reexportación. En la India podemos también observar una tendencia similar.

Si analizamos las valoraciones de los entrevistados, vemos cómo Japón, Corea del Sur, Singapur, China y Tailandia puntúan favorablemente en el aspecto relativo al desarrollo de infraestructuras, si bien los tres primeros países obtienen una nota media muy alta, mientras en los dos últimos la valoración es inferior. Sin embargo, las empresas entrevistadas coinciden en el insuficiente desarrollo de las infraestructuras en la India.

Los países del ASEAN destacan en conjunto con notas medias o altas por sus políticas económicas, fiscales y sus leyes de inversión extranjera. Sin embargo, existe una diferencia considerable entre el mejor valorado (Singapur) y el peor valorado (Filipinas). China y Corea del Sur reciben una similar valoración que ASEAN en estos factores. Sin embargo, Japón obtiene buena valoración en el primer aspecto pero suspende en el segundo, siendo las *leyes para la inversión extranjera* y el *proteccionismo de empresas locales* los principales obstáculos que nuestras compañías han destacado.

Por lo que respecta a las valoraciones sobre *la protección de la propiedad intelectual* no es de sorprender que China sea el país que obtiene la peor valoración de todos los analizados, seguido por la India y ASEAN (a excepción de Singapur). Por otra parte, Japón, Corea del Sur y Singapur reciben una excelente valoración en este aspecto.

A nivel global, Corea del Sur es el país con las mejores calificaciones de los entrevistados sobre las actuaciones estatales. Sin embargo, la India no aprueba en ninguna de las opciones consideradas en esta pregunta.

La competencia internacional es más intensa en las economías maduras como Japón y Corea del Sur, mientras que la situación es también complicada en India y China, donde las compañías tienen que disputar cuota de mercado no tan sólo a las empresas internacionales, sino también a las locales, que tienen estructuras de costes diferentes.

La cuantía inicial de la inversión es, en la mayoría de los casos, inferior al millón de euros, si bien posteriormente, en muchos casos, se aportan mayores cantidades o bien se reinvierten los beneficios.

De forma general, Singapur y Corea del Sur son los países en los que el proceso de implantación es más sencillo, mientras India se encuentra en el extremo contrario debido a la falta de transparencia. En China y Japón destacan el idioma y la cultura local como principales problemas a afrontar, mientras que en India éstos son el desconocimiento del mercado y los obstáculos burocráticos.

Cabe destacar, por otra parte, el problema que representa la distribución y fragmentación de países como China e India, que obliga a adoptar estrategias basadas en la concreción de operaciones en mercados regionales determinados, en lugar de intentar abarcar todo el país.

Un campo que despierta mucho interés es la gestión de los recursos humanos, aspecto clave para el éxito de cualquier proyecto empresarial.

En el estudio hemos podido comprobar que casi la mitad de las empresas analizadas mantiene a un expatriado como máximo dirigente de las operaciones en Asia. Esta característica es más pronunciada en China y menos regular en el resto de los países.

Los españoles desplazados a Asia mayoritariamente dominan el inglés y disponen de conocimientos técnicos. Por otro lado, la exigencia de titulaciones como Masters en Administración y Dirección de Empresas es el requisito menos exigido por las compañías analizadas.

Un fenómeno que se está generalizando es la formación de ejecutivos locales capaces de relevar a los expatriados, aunque las dificultades de contratar directivos locales son altas en la mayoría de países. Sin embargo, sí hemos podido comprobar cómo la reticencia tradicional de los españoles a ir como expatriados a países asiáticos está desapareciendo, de forma que en la actualidad hay muchos más directivos dispuestos a desarrollar una parte de su carrera profesional en estos países.

En el campo de recursos humanos, China es el país que merece un análisis especial por el hecho de acoger el mayor número de expatriados españoles, un 75% del total. Una característica común a las empresas españolas consiste en que el número de directivos desplazados por empresa es muy reducido (en muchos casos se reduce a una persona), por lo que el número de tareas que éste debe desempeñar son muy diversas, englobando temas referidos al marketing y ventas, finanzas, constitución de la sociedad, etc.

Por lo que respecta a la formación para los directivos que se desplazan a Asia, lo cierto es que todavía pocas empresas ofrecen a los responsables del proyecto o expatriados la oportunidad de recibir formación específica sobre el país al que son destinados, si bien es frecuente que se forme a los trabajadores locales, requisito indispensable para que éstos puedan adaptarse a las exigencias de la empresa.

Si hacemos referencia a los mecanismos de información empleados por las empresas en las fases de análisis previo al desarrollo de operaciones en un país determinado, cabe destacar que la realización de estudios de mercado es un mecanismo empleado tan sólo por la mitad de las compañías analizadas y, por lo tanto, la recopilación de información ya publicada y la asistencia a sesiones organizadas por diversas entidades son las vías más habitualmente utilizadas para recopilar datos sobre los diferentes mercados.

Por otra parte, aproximadamente el 49% de los entrevistados coincide en que los productos españoles son poco conocidos en mercados asiáticos, por lo que una de las sugerencias que se ha recibido de forma más constante y unánime es la necesidad de invertir en campañas de imagen, en aras de paliar este desconocimiento.

Además, muchos de los empresarios demandan un mayor apoyo institucional por lo que respecta a las subvenciones, así como una mayor agilización en la tramitación de las diversas ayudas estatales existentes. También se especifica que algunos de los mecanismos existentes en la actualidad son poco utilizados, por lo que consideran aconsejable una revisión de los mismos.

De manera generalizada, los directivos entrevistados han manifestado su satisfacción por las experiencias de sus respectivas compañías en Asia. Para la mayoría de los entrevistados, la expansión hacia Asia, aparte de beneficios económicos, ha supuesto una significativa mejora de la capacidad competitiva de la empresa a nivel global.

10.1. Perspectivas de futuro

La consolidación de la marca y la mejora del nivel de satisfacción del cliente constituyen dos de los aspectos más importantes para las empresas analizadas por lo que respecta a su futura estrategia en la zona.

Si analizamos las prioridades geográficas para el futuro, cabe destacar que China e India son los dos países en los que existe una mayor predisposición a ampliar inversiones y esfuerzo en el futuro.

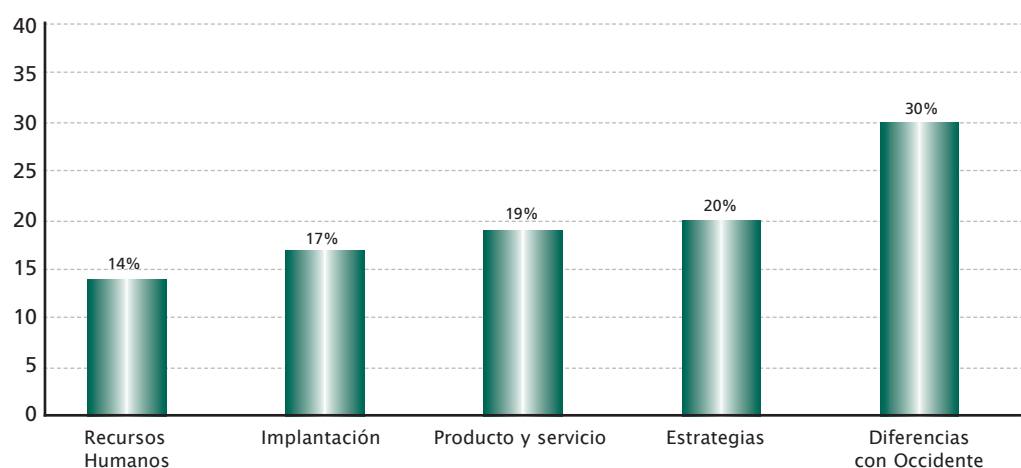
En el caso de Corea del Sur, el país despierta interés en determinados sectores como pueden ser la automoción o las tecnologías de la información, al igual que ocurre en Japón con las principales marcas de productos de consumo. Por lo que respecta a los países de ASEAN, la mayoría de las empresas no considera a los principales países de la zona como mercados prioritarios, sino más bien como un complemento a la expansión realizada en otros países. Si hacemos referencia a los países mejor valorados, destaca Singapur como centro estratégico de dirección y coordinación regional en el Sudeste asiático. Por su parte, Tailandia y Vietnam son los destinos más interesantes en la zona para realizar inversiones productivas. Sin embargo, países como Filipinas o Indonesia inspiran una menor confianza, en parte debido a una menor estabilidad política.

10.2. Claves del éxito en Asia

Si bien los directivos que han participado en la elaboración del presente estudio han destacado numerosas claves que han determinado el éxito o fracaso de sus operaciones en Asia, debemos indicar que, debido a que una gran parte de las empresas analizadas tiene presencia en China, las opiniones pueden resultar distorsionadas por lo que respecta a los otros países.

Entre la variedad de factores de éxito citados por los entrevistados, cuyo detalle aparece en la Tabla 10.1, se han apreciado características comunes que nos han llevado a dividir estos factores en 5 grandes categorías: Diferencias con Occidente, Estrategias, Implantación, Producto y servicio, y Recursos Humanos. El Gráfico 10.1 muestra las respuestas obtenidas para cada uno de estos 5 grupos.

Gráfico 10.1: Categorías de factores considerados clave para el éxito en Asia



Tal y como muestra el gráfico 10.1, las diferentes categorías obtienen una puntuación parecida, si bien destaca por encima de todas las Diferencias con Occidente. Conocer la cultura local, respetar y adaptarse a las costumbres locales figuran dentro de esta categoría como principales factores (ver Tabla 10.1).

Por otro lado, como factor individual, el capital humano destaca como el recurso más valioso para las empresas en su expansión en Asia, tal y como vemos en la Tabla 10.1, ya que es el mencionado con mayor frecuencia por los entrevistados (13 en total).

Reuniendo los factores más mencionados de cada grupo, encontramos que las claves de éxito en Asia son:

- Disponer de recursos humanos adecuados, conocer la cultura local y adaptarse a ella.
- Dotarse de paciencia, ser perseverante y flexible.
- Elección adecuada del socio local en aquellos casos en los que se decida por esta vía.
- Precios competitivos.
- Compromiso firme de la empresa matriz.

Tabla 10.1: Categorías y factores para el éxito en Asia. Claves de éxito en Asia

(el número indica las veces que son mencionadas por los entrevistados)

Diferencias con Occidente	Estrategias	Implantación	Producto y servicio	Recursos Humanos
Conocer la cultura local, respetar y adaptarse a las costumbres locales (11)	Compromiso firme de la matriz (5)	Elegir bien el socio local (8)	Precio competitivo (4)	Recursos humanos (en especial el personal local) (13)
Paciencia, perseverancia y flexibilidad (10)	Seguimiento continuo con viajes en caso de no disponer de expatriados(4)	Estudio de mercado antes de la implantación (3)	Una comunicación efectiva del producto hacia el exterior (4)	Expatriado de confianza y con autonomía como responsable (3)
Conocer y entender las diferencias de cada mercado (7)	Disponer de una estrategia a medio - largo plazo (3)	Buena preparación antes de la implantación (3)	Producto acorde a las necesidades y peculiaridades del mercado local (4)	
Fomentar las relaciones personales con los locales (4)	Política definida y única (3)	Presupuestos estudiados y realistas (1)	Producto de primera línea (4)	
Confianza en el socio, en especial en los aspectos diferenciales (3)	Presencia <i>in situ</i> , no a distancia (2)	Dotarse de medios necesarios (1)	Confianza de cliente (2)	
	Control financiero (2)	Disponer de planes de contingencia (1)	Crear marca en el mercado local (2)	
	Producción local para poder ser competitivo en costes (1)	Tener claros los objetivos de la implantación (1)	Uso de productos locales de calidad (1)	
	Trabajo en equipo (1)	Buena comunicación con la empresa matriz (1)	Rapidez en el servicio (1)	
	Reacción rápida a los cambios del mercado (1)			
	Saber transmitir el know-how necesario (1)			

BIBLIOGRAFÍA

- ADB, Asia development Bank, *Asian Development Outlook 2005, Special Chapter: Foreign Direct Investment in Developing Asia*.
- Asian Drama, New Press: *An Enquiry into the Poverty of Nations*. Londres.
- ASEAN Secretariat, "Statistics of Foreign Direct Investment in ASEAN".
- Banco Mundial, *World Development Report*. 2004.
- Banco Mundial, *World Development Indicators database*, 2005
- Casson, M. (1994). "Internationalization as a Learning Process: A Model for Corporate Growth and Geographic Diversification". En M. Porter (coord.), *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard University Press.
- ChinaFIX.com. (2004).
- China Labour Market. http://www.lm.gov.cn/gb/employment/2005-11/24/content_94285.htm
- China Nacional Statistics Bureau. (2005).
- Goldman Sachs. "Dreaming with BRICs: The Path to 2050". *Global Economics Paper*, nº 99, octubre 2003
- Hayet Sellami. "Expatriates in China: Changing the package". *China Internacional Business Magazine*. June 29, 2005.
- Hong Kong Special Administrative Region Government (HKSARG) Press release, 27-08-2004. <http://www.info.gov.hk/gia/general/200408/27/0827152.htm>
- Juan J. Durán (2004) en "Empresa multinacional e inversión directa española en el exterior", *Universidad-Harvard Business Review*, Tercer trimestre, pp. 114-123.
- Ministry of the Commerce of the R.P. China. www.mofcom.com.cn
- Mure Dickie and Raphael Minder. "China's real progress against sellers of fakes". *Financial Times*. 17 de enero 2006.
- Morrison, Allen J. (1999). *Employee Development in Emerging Markets: Lessons from Black & Decker Eastern Hemisphere*. En Beamish y Safarian (1999), pp. 73-94.
- Oxford University Press. *The East Asian Miracle: Economic Growth and Public Policy*. Nueva York.
- Ramachandran, V. (1993). "Technology Transfer, Firm Ownership, and Investment in Human Capital." *Review of Economics and Statistics* 75(4): 664-70.
- Robert Mundell (1957), "International Trade and Factor Mobility". *American Economic Review*, 47, pp. 321-335.
- Thai Expat Forum. *Working the legal way in Thailand*. <http://www.thaivisa.com/581.0.html>



MAPAS

Mapa 3.1:	Distribución geográfica de la presencia de las empresas en Asia.....	31
Mapa 3.2:	Procedencia de las empresas españolas analizadas (por CCAA)	40
Mapa 5.1:	Distribución geográfica de los establecimientos españoles analizados en China.....	74
Mapa 6.1:	Distribución geográfica de los establecimientos españoles analizados en India	94
Mapa 7.1:	Distribución geográfica de los establecimientos españoles analizados en Japón	108
Mapa 8.1:	Distribución geográfica de los establecimientos españoles analizados en Corea del Sur.....	119
Mapa 9.1:	Distribución geográfica de los establecimientos españoles analizados en ASEAN.....	130

TABLAS

Tabla 2.1:	Principales economías del mundo (2004).....	15
Tabla 2.2:	Tasa media anual de crecimiento del PIB en 1990-2004.....	16
Tabla 2.3:	Países más atractivos para la inversión directa	21
Tabla 3.1:	Los primeros contactos con Asia por sectores y décadas	33
Tabla 3.2:	Década en la que se registra la primera implantación en Asia de los diferentes sectores económicos analizados.....	35
Tabla 3.3:	Tiempo medio en años transcurrido desde el primer contacto hasta la implantación de la empresa por décadas.....	36
Tabla 3.4:	Ventajas y desventajas entre empresas de capital 100% Español y <i>joint venture</i>	45
Tabla 3.5:	Relación entre el tamaño de las empresas que generan ventas en Asia y el porcentaje que representa la facturación procedente del mercado asiático en la cuenta de resultados total de la compañía	46
Tabla 3.6:	Porcentaje de los aprovisionamientos procedentes de Asia dentro del total.....	47
Tabla 4.1:	Empresas analizadas con expatriados en Asia (por país)	59
Tabla 4.2:	Porcentaje de empresas en las que el expatriado es el máximo dirigente en el país de establecimiento.....	60
Tabla 4.3:	Porcentaje de empresas que han variado su número de expatriados en Asia (desde el inicio de la implantación hasta el momento de la entrevista)	61
Tabla 4.4:	Dificultad de contratación de directivos en los diferentes países asiáticos	64
Tabla 4.5:	Mecanismos de contratación usados por las empresas analizadas en los diferentes países asiáticos.....	66
Tabla 5.1:	Intensidad de la competencia local en los países asiáticos y España	81
Tabla 8.1:	Promedio de tiempo medio del proceso de apertura de un negocio en los países asiáticos, y el número de trámites necesarios.....	123
Tabla 9.1:	PIB per cápita por país	129
Tabla 10.1:	Categorías y factores para el éxito en Asia. Claves de éxito en Asia	148

GRÁFICOS

Gráfico 1.2:	Cargo de los entrevistados	11
Gráfico 2.1:	Reparto del PIB mundial en 2004.....	14
Gráfico 2.2:	Reparto del PIB mundial en 2004 según el método PPA.....	15
Gráfico 2.3:	Previsiones de crecimiento del PIB real en 2006	16
Gráfico 2.4:	Reparto previsto del PIB mundial en 2050	17
Gráfico 2.5:	Flujos de inversión directa hacia Asia (millones US\$) y su peso en el total mundial (%)	18
Gráfico 2.6:	Flujos de inversión directa hacia el Sudeste asiático (millones US\$).....	19
Gráfico 2.7:	Flujos de inversión directa hacia Singapur y Hong Kong (millones US\$)	19
Gráfico 2.8:	Flujos de inversión directa hacia China e India (millones US\$)	20
Gráfico 2.9:	Flujos de inversión directa hacia Japón y Corea (millones US\$)	22
Gráfico 2.10:	Peso de China en la inversión directa total hacia Asia.....	22
Gráfico 2.11:	Valor y peso de la inversión directa bruta española en Asia (sin ETVEs)	24
Gráfico 2.12:	Evolución del peso de India, China y Japón sobre la inversión española en el exterior (%).....	24
Gráfico 2.13:	Peso relativo de distintos países en la inversión española en Asia (sin ETVEs).....	25
Gráfico 3.1:	Década de inicio de los primeros contactos con Asia	32
Gráfico 3.2:	Mecanismos de entrada.....	34
Gráfico 3.3:	Las primeras implantaciones en Asia de las empresas analizadas por décadas	36
Gráfico 3.4:	Distribución sectorial de las empresas encuestadas y tiempo medio transcurrido desde la toma de contacto hasta la implantación	37
Gráfico 3.5:	Porcentaje de empresas analizadas que realizan un estudio de mercado antes y/o después de establecerse	38
Gráfico 3.6:	Medios empleados por las empresas analizadas para la obtención de información sobre mercados asiáticos (antes y después del establecimiento)	39
Gráfico 3.7:	Número total de empleados de las empresas analizadas.....	41
Gráfico 3.8:	Número de países en los que las empresas se han implantado	41
Gráfico 3.9:	Distribución de las empresas analizadas que están en un solo país asiático.....	42
Gráfico 3.10:	Relación entre tamaño de las empresas y su multi-localización en Asia	42
Gráfico 3.11:	Factores más importantes para elegir el emplazamiento en Asia (promedio de las valoraciones en importancia, % de respuestas)	43
Gráfico 3.12:	Tipología de los establecimientos de las empresas participantes	44
Gráfico 3.13:	Participaciones de la parte española en sus sociedades mixtas en Asia	46
Gráfico 3.14:	Motivos que indujeron a las empresas analizadas a establecerse en Asia (promedio de las valoraciones en importancia, % de respuestas)	48
Gráfico 3.15:	Los atractivos actuales del mercado asiático para las empresas consideradas (promedio de las valoraciones en importancia, % de respuestas)	48
Gráfico 3.16:	Principales riesgos para la actividad de los entrevistados (promedio de las valoraciones en importancia, % de respuestas)	49
Gráfico 3.17:	Previsión de entrada en nuevos mercados en Asia.....	50
Gráfico 3.18:	Formas de implantación que aplicarían las empresas a su nueva expansión en Asia	50
Gráfico 3.19:	Gestión de los beneficios obtenidos en Asia	51
Gráfico 3.20:	Actuaciones públicas para potenciar la presencia española en Asia (promedio de las valoraciones en importancia, % de respuestas)	52

Gráfico 3.21: Acciones institucionales concretas más demandadas por las empresas encuestadas.....	53
Gráfico 3.22: Imagen del producto español entre los consumidores asiáticos	54
Gráfico 3.23: Ventajas y desventajas de la industria o producto español frente a la competencia internacional en Asia.....	55
Gráfico 3.24: Beneficios o ventajas que reporta el hecho de estar presente en Asia	56
Gráfico 4.1: Mecanismos de selección del personal expatriado	62
Gráfico 4.2: Principales cualificaciones de los expatriados.....	63
Gráfico 4.3: Grado de dificultad para contratar directivos locales en Asia	64
Gráfico 4.4: Mecanismos de contratación del personal local operativo empleados por las compañías analizadas.....	65
Gráfico 4.5: Formación a empleados locales y a expatriados.....	66
Gráfico 5.1: Cronología de las implantaciones.....	72
Gráfico 5.2: Destino de la inversión extranjera en China.....	74
Gráfico 5.3: La presencia española analizada en las tres zonas más dinámicas de China	75
Gráfico 5.4: Factores más importantes en la elección del emplazamiento en China (promedio de las valoraciones en importancia, % de respuestas)	76
Gráfico 5.5: La distribución sectorial.....	78
Gráfico 5.6: Tamaño de las empresas por número total de empleados.....	79
Gráfico 5.7: Valoración sobre las actuaciones estatales de China (promedio de las valoraciones en importancia, % de respuestas)	80
Gráfico 5.8: Principales competidores	82
Gráfico 5.9: Evolución de los modelos de implantación escogidos por la IED en China (2000-2004).....	83
Gráfico 5.10: Tipología de establecimientos.....	84
Gráfico 5.11: Porcentaje de multi y mono presencia de las empresas	84
Gráfico 5.12: Inversión inicial realizada	86
Gráfico 5.13: Dificultades encontradas en el proceso de implantación para una empresa de capital 100% español (promedio de las valoraciones en importancia, % de respuestas)	87
Gráfico 5.14: Dificultades encontradas en el proceso de implantación para una <i>joint venture</i> (promedio de las valoraciones en importancia, % de respuestas)	88
Gráfico 5.15: Dificultades encontradas en el desarrollo de la actividad empresarial (promedio de las valoraciones en importancia, % de respuestas)	88
Gráfico 5.16: Prioridades estratégicas para los próximos años (promedio de las valoraciones en importancia, % de respuestas)	89
Gráfico 6.1: Cronología de las implantaciones.....	93
Gráfico 6.2: Distribución sectorial	95
Gráfico 6.3: Tamaño de las empresas por número total de empleados.....	96
Gráfico 6.4: Valoración de actuaciones estatales en India (promedio de las valoraciones en importancia, % de respuestas).....	97
Gráfico 6.5: Principales competidores	98
Gráfico 6.6: Tipología de establecimientos.....	99
Gráfico 6.7: Inversión inicial realizada	100
Gráfico 6.8: Dificultades encontradas en el proceso de la implantación (Promedio de las valoraciones en importancia, % de respuestas)	101
Gráfico 6.9: Dificultades en el desarrollo diario de las actividades empresariales en India (promedio de las valoraciones en importancia, % de respuestas)	102

Gráfico 6.10: Aspectos que representan obstáculos importantes a la inversión mencionados por empresas en India y China (en % de encuestados).....	103
Gráfico 6.11: Prioridades estratégicas para los próximos años (promedio de las valoraciones en importancia, % de respuestas).....	104
Gráfico 7.1: Cronología de las implantaciones.....	107
Gráfico 7.2: Distribución sectorial	109
Gráfico 7.3: Tamaño de las empresas por número de empleados	110
Gráfico 7.4: Valoración de las actuaciones estatales de Japón (promedio de las valoraciones en importancia, % de respuestas).....	111
Gráfico 7.5: Principales competidores	111
Gráfico 7.6: Tipología de establecimiento	112
Gráfico 7.7: Inversión inicial	113
Gráfico 7.8: Dificultades encontradas en el proceso de implantación (promedio de las valoraciones en importancia, % de respuestas)	114
Gráfico 7.9: Dificultades en el desarrollo diario de las actividades empresariales en Japón (promedio de las valoraciones en importancia, % de respuestas)	115
Gráfico 7.10: Prioridades estratégicas de las compañías analizadas para los próximos años en Japón (promedio de las valoraciones en importancia, % de respuestas)	115
Gráfico 8.1: Distribución sectorial	120
Gráfico 8.2: Tamaño de las empresas por número total de empleados.....	121
Gráfico 8.3: Principales competidores	122
Gráfico 8.4: Tipología de establecimientos.....	122
Gráfico 8.5: Dificultades encontradas en el proceso de implantación (promedio de las valoraciones en importancia; % de respuestas)	123
Gráfico 8.6: Dificultades en el desarrollo de las actividades empresariales (promedio de las valoraciones en importancia, % de respuestas)	124
Gráfico 8.7: Prioridades estratégicas de las compañías analizadas para los próximos años (promedio de las valoraciones en importancia, % de respuestas)	124
Gráfico 9.1: Cronología de las implantaciones.....	129
Gráfico 9.2: Distribución sectorial	131
Gráfico 9.3: Tamaño de las empresas por número total de empleados.....	132
Gráfico 9.4: Valoraciones de las actuaciones estatales de los 6 países de ASEAN analizados (promedio de las valoraciones en importancia, % de respuestas)	133
Gráfico 9.5: Tipología de establecimientos.....	134
Gráfico 9.6: Dificultades encontradas en el proceso de implantación por las empresas de capital 100% español y <i>joint ventures</i> (promedio de las valoraciones en importancia, % de respuestas).....	135
Gráfico 9.7: Dificultades en el desarrollo diario de las actividades empresariales (promedio de las valoraciones en importancia, % de respuestas)	136
Gráfico 9.8: Prioridades estratégicas para los próximos años (promedio de las valoraciones en importancia, % de respuestas)	137
Gráfico 9.9: Cronología de las implantaciones.....	138
Gráfico 9.10: Distribución sectorial	139
Gráfico 9.11: Tipología de establecimientos.....	139
Gráfico 9.12: Cronología de las implantaciones.....	141
Gráfico 9.13: Distribución sectorial	141
Gráfico 9.14: Tipología de establecimientos.....	142
Gráfico 10.1: Categorías de los factores considerados clave para el éxito en Asia	147



DEFINICIONES

ADB	Asia Development Bank
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations
CEPA	Closer Economic Partnership Agreement
ETVE	Entidades de Tenencia de Valores Extranjeros
IDE	Inversión Directa Extranjera
ICRG	International Country Risk Guide
JV	Joint Venture
OMC	Organización Mundial de Comercio
OCDE	Organization for Economic Co-operation and Development
PIB	Producto Interior Bruto
RRHH	Recursos Humanos
TIC	Tecnología de la Información y Comunicación
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
WEF	World Economic Forum
WFOE	Wholly Foreign Owned Enterprise
ZDET	Zonas de Desarrollo Económico y Tecnológico
ZEE	Zona Económica Especial



CASA ASIA

Casa Asia · Palacio Baró de Quadras

Av. Diagonal 373
08008 Barcelona
T: 93 238 73 37

Oficinas

Av. Diagonal, 371
08008 Barcelona
T: 93 368 03 20
F: 93 368 03 33

casaasia@casaasia.es
www.casaasia.es



A Coruña

C/ Torreiro, 13 - 2ª F
15003 A Coruña
Tel: 981 21 75 76
Fax: 981 21 68 92

Barcelona

Av. Diagonal, 605 - 4ª planta
08028 Barcelona
Tel: 93 494 77 00
Fax: 93 494 77 01

Madrid

Paseo de la Castellana, 141 - 9ª Planta
Edificio Cuzco IV
28046 Madrid
Tel: 91 567 94 00
Fax: 91 567 94 01

Pozuelo de Alarcón (Madrid)

Paseo del Club Deportivo, s/n
Bloque 10, La Finca
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Tel: 91 749 51 00
Fax: 91 749 51 01

Sevilla

Avda. Kansas City, 9 - 3ª planta
41007 Sevilla
Tel: 95 498 97 10
Fax: 95 498 97 11

Valencia

Avda. Cortes Valencianas, 39 - 7ª D
Edificio Géminis Center
46015 Valencia
Tel: 96 347 73 73
Fax: 96 347 73 10

everis.com
spain.marketing@everis.com