



Foro de Marcas
Renombradas
Españolas



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE INDUSTRIA, COMERCIO
Y TURISMO

ICEX

España
Exportación
e Inversiones



La empresa española en China:

Perspectivas y desafíos

La empresa española en China: perspectivas y desafíos

Índice

Prólogo	3
Datos socioeconómicos de China	4
Artículo: La exportación española en China: evolución, oportunidades y retos	6
Caso: Gestamp en China	8
Artículo: Las eternas promesas incumplidas	10
Caso: Meliá Hotels International en China	12
Datos de China en el mundo: su comercio exterior	13
Caso: Indra en China	15
Artículo: Invirtiendo en China	17
Caso: Corporación MONDRAGON en China	19
Informe de actividad de la empresa española en China	21
1. Introducción	22
2. Contexto	23
3. La empresa española en China	24
3.1 Estrategias de penetración	25
3.2 Características del mercado chino relevantes para el negocio de la empresa	29
3.3 Impacto de la pandemia y la situación geopolítica	31
3.4 Retos para los próximos años	34
Caso: Caixabank en China	36
Artículo: ¿Qué deberían esperar de la economía china las empresas españolas?	38
Caso: Grupo Osborne en China	40
Datos sobre relaciones bilaterales España-China	41
Caso: Grupo Simon en China	44
Artículo: Invertir en innovación: la inversión de las multinacionales en I+D en China	45
Caso: Grifols en China	47
Artículo: Entendiendo China: el equilibrio adecuado de riesgo para los inversores españoles	49
Caso: Natura Bissé en China	51
Conclusiones	53
Bibliografía	55
Índice de tablas y gráficos del informe de actividad	55
Autores	55

La empresa española en China: perspectivas y desafíos

Prólogo



**Carlos J.
Tórtola
Sebastián**

PhD, Consejero Económico y Comercial jefe de la Oficina Económica y Comercial de España en Cantón y Pekín (2016-2022)

Incertidumbre quizá sea la mejor palabra para resumir el sentimiento que genera el mercado chino. La actual coyuntura económica del país combina un potencial de oportunidades sin parangón en ningún otro mercado con un entorno de negocios cada vez más complejo y alejado del funcionamiento de los mercados tradicionales de las empresas españolas (por ejemplo, UE, EEUU o Latinoamérica). Todo ello enmarcado en un contexto geopolítico que evoluciona hacia un mayor proteccionismo y la regionalización de las cadenas de producción.

La pandemia del COVID-19 está siendo gestionada por China de

manera muy diferente a España y, en general, las grandes potencias económicas. Fuera de China, los países sufrieron un profundo doble shock de oferta y demanda en 2020 que comenzaron a superar en 2021 tras apostar por una agresiva campaña de vacunación y ambiciosas medidas de estímulo económico. Por su parte, China optó por una política de COVID cero y cerró sus fronteras. Esta estrategia le permitió reiniciar por completo su actividad económica en mayo de 2020, e incluso incrementar su cuota de mercado global en numerosos sectores. Sin embargo, en 2022, mientras la gran mayoría de países ha optado por convivir con el coronavirus, la aparición de la variante ómicron, mucho más contagiosa, ha supuesto un desafío a la política de COVID cero cuyo coste en la economía china se ha incrementado considerablemente, obligando incluso a confinar estrictamente ciudades como Shanghái. Esta política de COVID cero está prevista que se mantenga a corto-medio plazo, constituyendo la principal causa de la incertidumbre que transmite el mercado chino.

La actual idiosincrasia china derivada de esta política de COVID cero obliga a las empresas españolas a realizar un sosegado análisis de sus capacidades productivas, sistemas logísticos y ventajas competitivas frente a la competencia local, así como sobre su disponibilidad para asignar suficientes recursos financieros y humanos a este mercado, evitando dejarse llevar por los cantos de sirenas del que, sin duda, es el mayor mercado de consumo del mundo.

Con este informe realizado entre el ICEX y el Foro de Marcas Renombradas Españolas, pretendemos tomar el pulso al sentimiento de las empresas españolas en el mercado chino tras el profundo impacto provocado por la pandemia de coronavirus. Para ello, en primer lugar, hemos realizado una encuesta a gran escala entre las empresas españolas que operan en el mercado chino. En segundo lugar, contamos con la opinión de un variado grupo de autores con conocimiento en este mercado. Por último, recogemos los testimonios de algunas de las empresas más relevantes que operan en China.

Esperamos que este estudio contribuya a arrojar algo de luz sobre la incertidumbre actual del mercado chino y ayude a nuestras empresas a decidir sobre la idoneidad de operar en este mercado en la coyuntura actual y, en caso afirmativo, diseñar una estrategia que permita aprovechar las potenciales oportunidades que ofrece a medio y largo plazo.

“La política de COVID cero de China obliga a las empresas a revisar sus capacidades, recursos y ventajas competitivas frente a la competencia local”.

Datos socioeconómicos de China



La empresa española en China: perspectivas y desafíos

República Popular China



Superficie

9,596,960 Km²

Población

1,397.8 millones

Capital

Beijing

Idioma

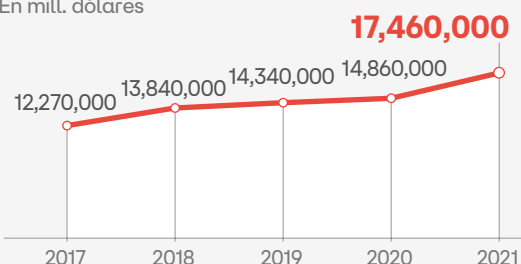
Mandarín



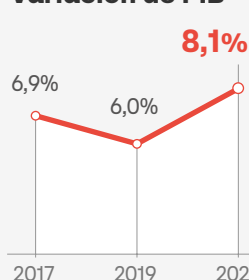
Indicadores económicos

PIB corriente

En mill. dólares



Variación de PIB



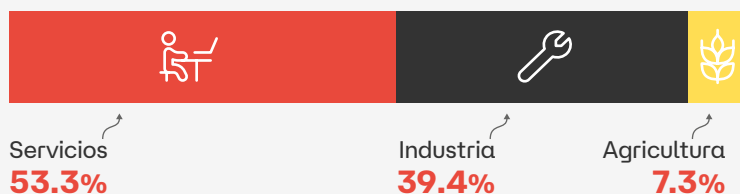
Renta per cápita en PPA

Precios corrientes en dólares



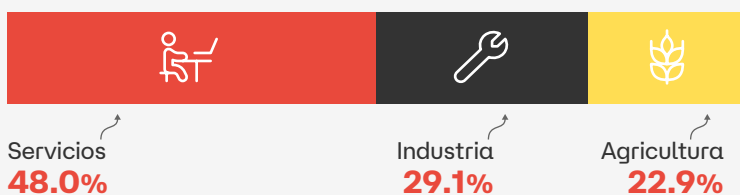
Distribución sectorial del PIB

2021 en mill. dólares



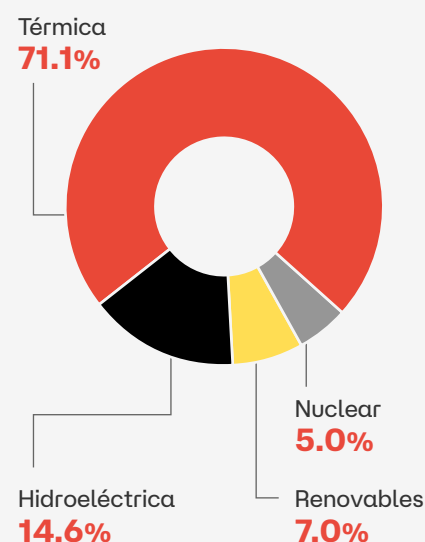
Población ocupada por sectores

2021 en mill. dólares



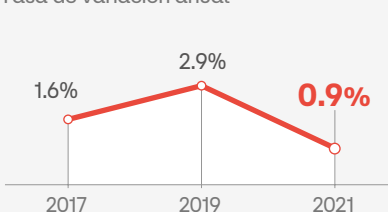
Generación eléctrica

2021



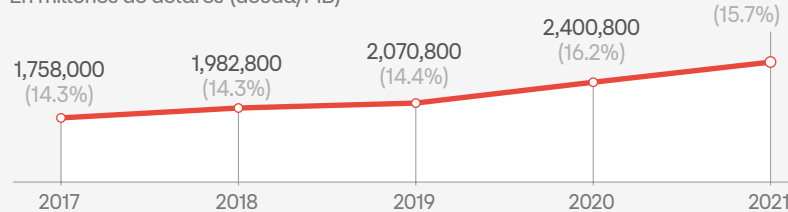
IPC

Tasa de variación anual



Deuda externa

En millones de dólares (deuda/PIB)

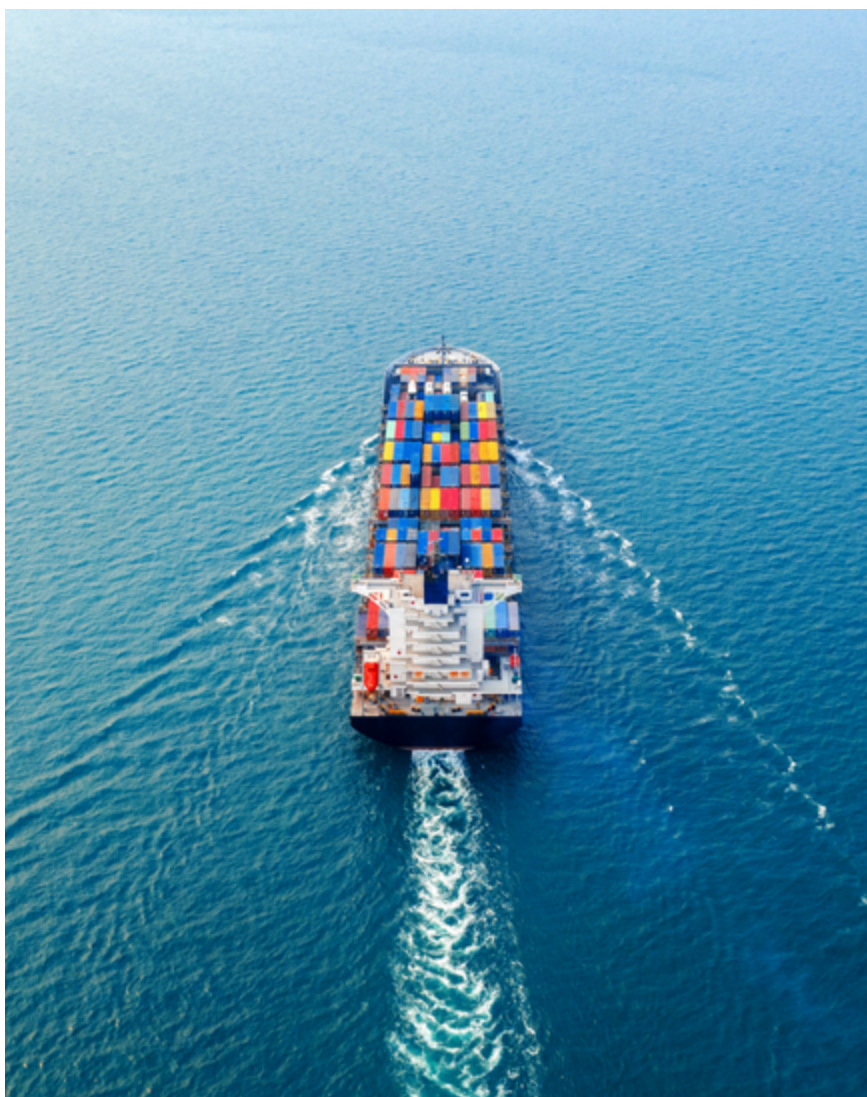


La exportación española en China: evolución, oportunidades y retos



A finales de 2010 termina la Expo de Shanghái donde España tuvo una relevante presencia, pese a que las exportaciones españolas no llegan a los 5.000 millones de euros. El ciudadano español ignora que ese año casi un 30% de nuestras exportaciones a China son desechos de la industria del cobre. El segundo rubro más exportado son desechos de la industria del aluminio, un 11% de las exportaciones españolas a China. Añádase cerca de un 10% en plásticos y muchos quedarían atónitos al saber que una década atrás la mitad de las exportaciones españolas a China no conformaban la imagen mental de lo que se supone son las exportaciones de nuestro país.

Ese mismo año, el autor y el personal de una primera marca de jamón española realizaron la primera importación a China de jamón de Jabugo. Era jamón sin hueso en-sobrado. Previamente, diversos organismos de la administración española, incluido ICEX, realizaron la penosísima y larga labor de lograr la autorización de las autoridades chinas para la importación de ese producto que sí aparece en la imagen mental del ciudadano español sobre nuestras exportaciones. Quien no haya participado en ese proceso de homologación en China no puede



imaginar su complejidad (es tal que deja a los negociadores exhaustos).

La marca era consciente de las dificultades. Había hecho bien su trabajo y sabía que no valía cualquier canal de venta para un producto de primera calidad. En 2010 el PIB per cápita de China era de unos

4.000 euros, doblándose después en menos de diez años. La marca veía más allá de lo inmediato y ese ha sido su éxito, extensible a otros productos cárnicos. Si una década atrás desechos del cobre, aluminio y plásticos eran la mitad de las exportaciones a China, en 2021 la situación es diferente.

La empresa española en China: perspectivas y desafíos

De acuerdo con las aduanas chinas, sus importaciones de España se acercan a los 10.000 millones de euros, más del doble que hace una década. El sector cárnico, que en 2010 representaba el 1% del total de las importaciones chinas de España, hoy supone un tercio de esas importaciones. El sector farmacia ha duplicado su peso, pasando de menos del 3% de las importaciones chinas de España en 2010 al 6% en 2021. Y en cuanto a la maquinaria eléctrica y el sector electrónico, las importaciones chinas de España superaron los 500 millones de euros en 2021.

Si damos por buenas las estimaciones de la Unión Europea, donde el porcentaje de pymes supera el 90% del total de sus empresas, cada millón de euros de exportaciones extracomunitarias genera 13 puestos directos de trabajo. Eso arrojaría una cifra de empleo de más de 65.000 empleos en la última década debido al aumento de las exportaciones a China. Un esfuerzo conjunto de todos, empresas y asociaciones, trabajadores y administraciones.

No todo son buenas noticias, ha habido errores (¿quién no los comete?), pero el resultado en general es notable. Una queja frecuente es que España comenzó tarde a exportar a China. Una crítica correcta si nos fijamos en los estados miembros de la Unión Europea que cuentan con una presencia comercial en China anterior a la española. Sin embargo, tal crítica admite matices. La mayoría de los países de la Unión Europea no tienen un acceso natural a más de 400 millones de hispanohablantes entre América Latina y Estados Unidos. Exportar a mercados lejanos no es sencillo y la dificultad aumenta con la barrera del lenguaje (y el idioma chino es fascinante, pero ocupa siempre

una posición muy alta en la clasificación de idiomas por dificultad de aprendizaje). De ahí una cierta inercia a seguir la línea de menor resistencia, inercia que los datos de la última década en relación con China demuestran superada.

La propia China se encuentra en una encrucijada. Ha de mantener un alto crecimiento de su economía a toda costa para mantener a raya las cifras de desempleo dado que su aumento cuestionaría el propio modelo social. Los planificadores chinos recurren al método más sencillo, estimular la oferta (fábricas, obra civil, sector inmobiliario) cuando un modelo más saludable sería hacer lo propio con la demanda. Sin embargo, los hogares chinos ahorran, y ahorran mucho, pues su red de seguridad (jubilación, salud, vivienda, cobertura de desempleo, vacaciones pagadas, maternidad) está muy lejos del nivel europeo.

Hacia 2015 existía la creencia generalizada de que China procedería a una mejora en la calidad de su consumo y en el peso del consumo en su economía, mientras que las importaciones no dejarían de crecer para poder ascender en la cadena de valor y para satisfacer a los ciudadanos. Hacia 2021, en lugar de un superávit en el saldo comercial, China registraría un ligero déficit. Esto no se ha producido y el saldo positivo

“China tiene necesidad de inversión exterior, de tecnología, de energía, pero también de productos, desde agroalimentarios a farmacéuticos, que sean sostenibles”.

de su balanza comercial en 2021 fue el mayor de la historia, equivalente a la mitad del PIB español.

Aunque puede encontrarse una mirada del país “hacia dentro” en la actualidad, lo cierto es que las necesidades de China procedentes del exterior son inmensas. Precisa inversión del exterior, pero también energía, productos agroalimentarios, tecnología, materiales, bienes de equipo, materias primas, productos farmacéuticos y de biotecnología, productos que contribuyan a la sostenibilidad ambiental y servicios. Cabe matizar que el déficit de China en el comercio internacional de servicios es sistémico, comenzando por los derechos de propiedad intelectual que le suponen unos gastos anuales de unos 35.000 millones de euros.

La tasa de natalidad china descendió de forma alarmante y corre el riesgo de hacerse una nación vieja antes que rica, pero la idiosincrasia del sistema mismo proporciona herramientas de control económico que son rechazadas de plano en las democracias occidentales por inusuales, o incluso ilegales en nuestros sistemas, por lo que toda predicción que se afirme segura sobre el futuro de su economía (en cualquier sentido) ha de tomarse con cautela.

Si bien algunas oportunidades se irán desvaneciendo conforme China ascienda en la cadena de valor, otras nuevas emergerán. España, una potencia exportadora de bienes y servicios, sabrá aprovechar su oportunidad, sin olvidar que, desde el punto de vista de las políticas comerciales, es la Unión Europea quien representa a sus estados miembros. Y esto, sin duda, proporciona una cobertura sin la cual será mucho más difícil exportar a China en el futuro.

La empresa española en China: perspectivas y desafíos

Gestamp en China



A medida que los Fabricantes de Equipos Originales (OEM) entraron en el mercado chino a finales del siglo XX y principios del siglo XXI, Gestamp hizo lo mismo de forma natural para seguir a sus clientes internacionales. Gestamp entró en el mercado chino en 2007, con su primera planta de fabricación en Kunshan (Jiangsu). Impulsada por el importante crecimiento de la industria del automóvil y por los esfuerzos de la empresa, Gestamp ha experimentado un espectacular crecimiento en China durante los últimos 15 años. A finales del primer trimestre de 2022, Gestamp contaba con 11 fábricas y más de 5.000 empleados en China, ofreciendo a sus clientes un amplio rango de productos como carrocería, chasis, cajas de baterías y piezas y componentes de mecanismos.

En sus primeros años en China, Gestamp era uno de los pocos proveedores preparado tecnológicamente para producir piezas de estampación para OEM como Daimler, BMW y VW. Posteriormente, tras la adquisición del Grupo Edscha en 2010 y la parte del negocio de conformado de metales de Thyssengroup en 2011, Gestamp amplió su oferta desde carrocería hasta chasis y mecanismos. A continuación, entre 2012 y 2017, Gestamp construyó varias fábricas en Wuhan, Chongqing, Shenyang, Dongguan y Tianjin, situadas en las proximidades de los mayores OEM de China para poder reducir los costes logísticos y responder rápidamente a las necesidades de sus clientes.



Desde finales de 2017, Gestamp también cuenta con dos centros de I+D en Shanghái y Kunshan, con los que la empresa ofrece apoyo en materia de diseño y desarrollo

a sus clientes. Además, en 2018 ha creado una *joint venture* con la filial de componentes del grupo BAIC, un importante OEM chino que también es accionista de Mercedes-Benz; y

desde finales de 2021 cuenta con dos fábricas más en Pekín. En 2021, las ventas totales de Gestamp Asia alcanzaron los 1.150 millones de euros, un 14% de las ventas totales del grupo.

En la actualidad, Gestamp se ha convertido en uno de los proveedores de componentes de automoción más exitosos y fiables de China.

El éxito de Gestamp se explica por varios factores clave. Desde sus inicios, Gestamp está comprometida con la fabricación de coches más seguros y ligeros. Desde las piezas de estampación en caliente hasta los subchasis de aluminio, o desde

La empresa española en China: perspectivas y desafíos

los aros de las puertas a las cajas de las baterías, los productos y soluciones de Gestamp siguen las tendencias de la industria automovilística, contribuyendo a mejorar el consumo de energía y reducir el impacto medioambiental de los vehículos, lo que seguirá guiando el mercado de los vehículos de nueva energía (NEV) a largo plazo.

El primer objetivo de Gestamp ha sido siempre conseguir una rentabilidad bien definida de las inversiones y mantener unos niveles adecuados de flujos de capital y capital circulante. Esto le ha permitido un crecimiento constante y superar a sus competidores a largo plazo. Además, para continuar siendo competitivo en el mercado chino, Gestamp se está convirtiendo en una empresa “local” mediante el desarrollo de capacidades locales de I+D, el establecimiento de alianzas estratégicas con socios locales, y la integración de la cultura china en el modo de operar, así como otras muchas iniciativas para cumplir con su estrategia “en China, para China”.

Recientemente, Gestamp ha lanzado un nuevo logo para China, que añade los caracteres chinos del nombre de la empresa bajo su nombre original. Combinando el logo original con los caracteres chinos, Gestamp envía un mensaje

claro a sus clientes, proveedores y socios: Gestamp tiene su propia personalidad en China.

Gestamp se esfuerza por construir negocios sostenibles en China que creen valor a largo plazo para todos sus socios. Por un lado, aplica su estrategia ambiental, social y de gobernanza (ESG) en todas sus áreas de negocio y promueve la sostenibilidad a diferentes niveles de sus operaciones en China. Por ejemplo, Gestamp ha desarrollado numerosos proyectos de techos solares en sus instalaciones en China, contribuyendo a alcanzar la neutralidad de carbono. Respecto a la responsabilidad social, Gestamp ha realizado donaciones a las comunidades locales durante los recientes

La estrategia de Gestamp pasa por ser una empresa ‘local’, integrar la cultura china en su modo de operar y establecer alianzas con socios locales, desarrollando capacidades locales de I+D.

confinamientos en Shanghái, lo que reforzó la imagen de la empresa ante el público en general.

Por otro lado, a pesar de los retos de los últimos años, como la pandemia de la COVID-19, la escasez de chips y el aumento de las materias primas, tanto la compañía como el personal de Gestamp han demostrado una enorme capacidad de resiliencia. Durante el reciente brote de COVID-19 en China, el personal de la mayoría de las plantas de Gestamp trabajó y vivió en ellas para asegurar la producción y la entrega a tiempo a los clientes. Este esfuerzo ha sido reconocido por parte de los clientes y los gobiernos locales.

En la actualidad, Gestamp se ha convertido en uno de los proveedores de componentes de automoción más exitosos y fiables de China. En 2022 se cumple su 25º aniversario, y el 15º aniversario de su entrada en el país. Además, el año que viene se cumplen 50 años del establecimiento de relaciones diplomáticas entre España y China. Se trata de un hito clave en la historia común que no debe olvidarse y Gestamp espera que la situación internacional permita realizar visitas bilaterales. Por tanto, 2022 es un año clave en el que la empresa trabajará proactivamente para asegurar el éxito de tan importante aniversario en 2023.

Las eternas promesas incumplidas



**Zigor
Aldama**

Periodista de la sección de Economía de El Correo y excorresponsal en China

El gran mercado chino, esa promesa de 1.400 millones de consumidores ávidos de probar todo lo nuevo y con una renta disponible en constante crecimiento, ha sido el cebo perfecto para atraer inversión extranjera al gigante asiático desde que dio el gran salto cualitativo que le ha permitido dejar de ser una base manufacturera de bajo coste para convertirse en un país puntero, cuya economía está movida más por el consumo interno que por las exportaciones.

Y es evidente que, desde la apertura iniciada por Deng Xiaoping en 1979, se han producido profundos cambios socioculturales que innumerables empresas extranjeras han aprovechado para hacer negocio: desde Starbucks o McDonald's, que han sabido explotar un cambio en la dieta de la población urbana, hasta Apple o Tesla, modelos de éxito en la creación de marcas de prestigio. Una constelación de pymes de todo el mundo, desde

proveedores industriales hasta empresas de servicios (incluidas, lógicamente, las españolas) han prosperado también al calor de una apertura que, sin embargo, sigue sin culminar y amenaza con dar pasos atrás.

El discurso aperturista del Partido Comunista ha cambiado poco en las últimas décadas. Hoy, como ayer, los dirigentes chinos continúan hablando de ahondar en las reformas económicas del país. Pero la transición hacia una economía de mercado acompañada de un Estado de Derecho que ofrezca seguridad jurídica al mundo empresarial sigue siendo una promesa incumplida. Es indudable que se han dado pasos decisivos en la dirección correcta, pero también que, como apuntan constantemente diferentes instituciones, son insuficientes.

Se han retirado numerosas restricciones a la inversión y las "listas negativas" son cada vez más cortas, pero la indeterminación con la que se redactan las leyes, unida a la arbitrariedad existente en el sistema judicial y al hecho de que esté siempre supeditado al poder Ejecutivo, introducen un notable elemento de incertidumbre que se ha agudizado desde que Xi Jinping alcanzó la presidencia del país hace una década. Las barreras de entrada perduran, así como la

discriminación frente a los competidores locales y las trabas para asuntos como la repatriación de capitales.

Los empresarios concuerdan a la hora de afirmar que China juega combinando las reglas de la globalización que le interesan (dictadas, por cierto, por las potencias occidentales) con las cartas marcadas que le otorga esa dicotomía de país totalitario con una economía de mercado de "características chinas", una célebre coletilla que sirve para decir una cosa y la contraria.

Como corresponsal en Shanghái, gran parte de mi trabajo ha estado ligado a las empresas españolas implantadas en China. He tenido ocasión de ver cómo algunas tenían éxito y otras fracasaban. Cómo éxitos iniciales acababan en retirada, y viceversa. Siempre se hacía hincapié en las dificultades de adaptarse a la idiosincrasia del mercado chino, y hay que reconocer que no fueron pocos los que llegaron con una prepotencia que acabaron pagando cara. Sin embargo, a pesar de que en dos décadas me ha tocado desmentir en muchas ocasiones el "cercano colapso de la economía china", nunca hasta ahora había sentido mayor pesimismo entre el sector empresarial español.

Puede que sea coyuntural y que esté relacionado con la estrategia cero COVID que está teniendo un impacto negativo en la economía. Pero nadie duda de que la situación actual está llevando a muchas empresas a considerar más seriamente el "China+", o sea, una diversificación que siempre ha sido necesaria, pero que no todos han

"Puede que sea coyuntural, pero nadie duda de que la situación actual está llevando a muchas empresas a considerar más seriamente una diversificación que siempre ha sido necesaria".

La empresa española en China: perspectivas y desafíos

puesto en marcha por el tamaño y las características del país. El tejido empresarial español, eminentemente compuesto por pymes con recursos limitados, complica esa diversificación.

Pero si ahora somos cada vez más conscientes de la necesidad de no poner todos los huevos en la misma cesta, como ha evidenciado la crisis energética desatada por la invasión rusa de Ucrania, quizá sea también hora de plantearse algo similar con China en el sector productivo. Más aún si tenemos en cuenta el giro autárquico que está protagonizando el régimen de Pekín, cada vez más encerrado en sí mismo y preocupado por una autosuficiencia que choca con los principios de interdependencia de una globalización cada vez más cuestionada y de la que, sin embargo, continúa beneficiándose con un superávit comercial en constante crecimiento.

“Es la ley del embudo: para mí el extremo ancho, y para ti el estrecho. Preconizo una cosa, como la globalización y el libre comercio, pero hago la contraria, buscando la reducción al mínimo de la dependencia del exterior”, me comentaba hace poco un consultor español basado en el norte de China. “La gran pregunta que nos hacemos muchos es si no le hemos seguido demasiado el juego a China por unas promesas que no se han cumplido y si ya es demasiado tarde para hacer exigencias. Ahora que China no necesita a las empresas extranjeras en la misma medida, quizá paguemos cara nuestra falta de visión”, añadió.

De una forma o de otra, China va a continuar siendo un mercado apetecible. En muchos sectores, el mayor del mundo. Lo que cada empresa tiene que analizar, y esto



“A pesar de la persistente incertidumbre, de una manera o de otra, China seguirá siendo un mercado apetecible”.

no es nada nuevo, es si hay espacio para ella y si el potencial beneficio supera a los costes y sacrificios a los que obliga el mercado. A ese respecto parece haber una gran contradicción entre el pesimismo que los empresarios españoles en China suelen expresar, quizá por una excesiva tendencia al lloriqueo, y lo que reflejan unas estadísticas de inversión extranjera que se mantiene sólida a pesar de unos augurios catastrofistas que, merece la pena recordarlo, no se han materializado nunca.

La empresa española en China: perspectivas y desafíos

Meliá Hotels International en China

MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL

Fundada en 1956 en Palma de Mallorca por Gabriel Escarrer Juliá, actual presidente no ejecutivo, Meliá Hotels International cuenta con más de 380 hoteles abiertos o en proceso de apertura en más de 40 países bajo las marcas Gran Meliá Hotels & Resorts, Paradisus by Meliá, ME by Meliá, Meliá Collection, Meliá Hotels & Resorts, INNSiDE by Meliá, Sol by Meliá y Affiliated by Meliá.

A lo largo de su historia la compañía ha ido creciendo a buen ritmo mediante diferentes procesos de fusión y/o adquisición de cadenas hoteleras. Esta evolución y el foco estratégico en la expansión internacional ha permitido a Meliá Hotels International posicionarse hoy como la primera cadena hotelera española con presencia en mercados clave como China, Oriente Medio o los Estados Unidos, además de mantener su liderazgo en los mercados tradicionales como Europa, Latinoamérica o el Caribe.

Meliá Hotels International tiene presencia en China desde el año 2007 a través de su subsidiaria Sol Meliá Hotel Management, ubicada en Shanghái.

El grupo cuenta actualmente con 6 hoteles abiertos en China: Gran Meliá Xi'an, Gran Meliá Chengdu, Meliá Jinan, Meliá Chongqing, Meliá Shanghai Parkside e Innside Zhengzhou. Además, cuenta con 5 hoteles en proceso de diseño y construcción. La compañía tiene una doble visión del mercado chino: por un lado, la operación y el crecimiento de los hoteles en el país con su correspondiente gestión del mercado doméstico; y por otro, la gestión del mercado chino como mercado emisor fuera del país. China es uno de los principales mercados del mundo en el sector hotelero y su presencia en él les permite gestionar el mercado en beneficio del resto de hoteles de la compañía en el mundo.

Meliá Hotels International cuenta con 1.529 habitaciones operativas y 1.200 en *pipeline* en China. En 2019 estos hoteles tuvieron una facturación total de 31,6 millones de euros, con una ocupación media del 71% y un RevPAR (Revenue Per Available Room) medio de 46 euros. En la actualidad el grupo cuenta con 1.200 colaboradores en el país.

El grupo hotelero hace una valoración muy positiva de su experiencia en China, al ser un país geopolíticamente estratégico y la segunda economía del mundo en la actualidad. La población cuenta con 1.400 millones de personas con una clase media en torno a 900 millones, una oportunidad que, en palabras del grupo, ha de ser adecuadamente gestionada, algo que llevan años haciendo.

No obstante, la compañía ha tenido que enfrentarse a ciertos retos y obstáculos a la hora de entrar en el país. Para ellos es evidente que siempre existen barreras idiomáticas y culturales, pero afirman que es una

cuestión de perseverancia y tenacidad, siendo imprescindible 'ser chinos en China' y adaptarse en beneficio de la gestión de la empresa. Otro aspecto a destacar por parte de Meliá es la necesidad de entender que las redes sociales en China y su uso difieren de las del resto del mundo, por lo que, si no se cuenta con presencia en sus redes, la empresa no existe.

De acuerdo con la experiencia de Meliá, para gestionar adecuadamente el mercado chino, es necesario estar en China. La curva de aprendizaje es dura y larga, pero solo se pasa una vez, ya que a medio plazo las empresas comienzan a tener sus propios directivos locales, lo que contribuye esencialmente a la mejora en el entendimiento y la visión del país.

Hay que destacar también la importancia de integrar en la propia organización las costumbres chinas y familiarizarse con su manera de actuar ya que, aunque China pueda adaptarse al mundo occidental, el ajuste por ambas partes es lo que enriquece el conocimiento de las organizaciones.

China tiene cada vez un talento mejor preparado y el mandarín es cada vez más importante en el mundo. Es un país milenario y culturalmente muy rico, por lo que se recomienda a las empresas que quieran ser exitosas en el país que hagan una apuesta por conocerlo, tener colaboradores locales y a extranjeros que hablen el idioma.

De acuerdo con la experiencia de Meliá, para gestionar adecuadamente el mercado chino es necesario estar físicamente en China.



Foro de Marcas
Renombradas
Españolas



GOBIERNO
DE ESPAÑA
MINISTERIO
DE INDUSTRIA, COMERCIO
Y TURISMO

ICEX España
Exportación
e Inversiones

Datos de China en el mundo: su comercio exterior



FOTOGRAFÍA: WOLFGANG_VOGT

La empresa española en China: perspectivas y desafíos

China en el mundo

Exportaciones chinas por países

2021 en millones de dólares

Estados Unidos	521,008
Hong Kong	313,106
Japón	151,300
Rep. de Corea	135,096
Vietnam	125,811
Alemania	102,996
Países Bajos	91,596
India	87,913
Reino Unido	78,793
Taiwán (China)	70,772
España	32,746
Resto UE 27	238,691
Resto mundo	1,076,405
UE 27	466,029

Total exportaciones
3,026,233

Importaciones chinas por países

2021 en millones de dólares

Total importaciones
2,438,686

227,184	Taiwán (China)
193,814	Rep. de Corea
188,424	Japón
163,611	Estados Unidos
152,194	Australia
109,743	Alemania
103,361	Brasil
87,541	Malasia
83,003	Vietnam
70,670	Rusia
11,354	España
161,083	Resto UE 27
886,704	Resto mundo
282,180	UE 27

Exportaciones
55.3%



Importaciones
44.7%

Principales productos exportados

2021 en millones de dólares

Máquinas, aparatos y material eléctrico, aparatos de grabación o reproducción...	804,499
Máquinas, aparatos y artefactos mecánicos, reactores nucleares, calderas...	492,288
Muebles, mobiliario medicoquirúrgico, artículos de cama, aparatos de alumbrado...	126,299
Plástico y sus manufacturas	118,141
Vehículos automóviles, tractores... y sus partes y accesorios	108,936

Principales productos importados

2021 en millones de dólares

Máquinas, aparatos y material eléctrico, aparatos de grabación o reproducción...	604,488
Combustibles minerales, aceites minerales, materias bituminosas...	357,721
Minerales metalíferos, escorias y cenizas	254,589
Máquinas, aparatos y artefactos mecánicos, reactores nucleares, calderas...	210,925
Instrumentos y aparatos de óptica, imagen, de medida, control o precisión...	99,682

La empresa española en China: perspectivas y desafíos

Indra en China



Indra es una de las principales compañías globales de tecnología y consultoría, y socio tecnológico para las operaciones clave de los negocios de sus clientes en todo el mundo. Es un proveedor líder mundial de soluciones propias en segmentos específicos de los mercados de tráfico aéreo, transporte y defensa, y la empresa líder en consultoría de transformación digital y tecnologías de la información en España y Latinoamérica a través de su filial Minsait. En el ejercicio 2021, Indra tuvo unos ingresos de 3.390 millones de euros, más de 52.000 empleados, presencia local en 46 países y operaciones comerciales en más de 140 países.

Indra lleva ejecutando proyectos en China desde 1989. La Oficina de Representación de Indra se estableció en el año 2000 hasta la posterior creación de la filial, Indra Information Technology Systems (Beijing) Co. Ltd., en 2002. Actualmente, Indra China cuenta con un equipo de profesionales locales altamente cualificados que dan soporte técnico a clientes en todas las regiones de China y otros países asiáticos.

En las últimas décadas, Indra China ha desarrollado una fuerte posición en gestión del tráfico aéreo (ATM) y una cartera de productos diversificada para la industria de alta tecnología, cubriendo las siguientes áreas: ATM, simulación de aviación civil, sistemas de seguridad, tráfico urbano y consultoría de negocio, etc.

En ATM, Indra es el principal proveedor de sistemas de aterrizaje por instrumentos (ILS) en el país y uno de los más importantes del



mundo. Solo en China, Indra ha implantado alrededor de 400 sistemas instrumentales de aterrizaje. Indra también ha desplegado alrededor de 400 sistemas de ayuda a

la navegación (DVOR/DME) en toda China. Indra suministró además alrededor de 40 radares que cubren la vigilancia del 60% del espacio aéreo chino.

Indra está contribuyendo al éxito de uno de los proyectos de tráfico aéreo más ambiciosos que se han puesto en marcha en China en los últimos años.

En relación con la trayectoria de proyectos de ATM en China, Indra ha modernizado los grandes centros de control en ruta de Chengdu y Xi'an, ha renovado más de 15 torres de control, ha implantado una red de radares que monitoriza el 60% de los cielos del país y ha desplegado más de 1.000 sistemas de asistencia a la navegación aérea.

La empresa española en China: perspectivas y desafíos

Indra ha resultado adjudicataria en 2018 de proyectos clave para transformar Chengdu en el tercer centro aeroportuario del país. La tecnología de automatización aérea de Indra ha sido escogida por la Oficina de Gestión del Tráfico Aéreo del Suroeste de China (SWATMB) para gestionar el que será uno de los espacios aéreos más complejos y congestionados del país.

En marzo de 2021, los nuevos Sistemas de Gestión de Automatización Aérea pasaron la prueba de aceptación del sitio, y se pondrán en funcionamiento el 7 de julio de 2022 en Chengdu, una de las pocas ciudades del mundo y la tercera en China, junto con Shanghai y Beijing, con dos aeropuertos internacionales importantes. Indra ha dotado las torres de control de los dos aeropuertos internacionales y del centro de control del área de Chengdu con tecnologías de última generación, además de actualizar su centro de control aéreo en ruta. La compañía está contribuyendo al éxito de uno de los proyectos de tráfico aéreo más ambiciosos que se han puesto en marcha en China en los últimos años.

Indra es uno de los principales proveedores mundiales de simulación y ha obtenido importantes logros en el mercado chino, tanto en simulación de aviación civil comercial como en simulación de helicópteros. En noviembre de 2020, el Servicio de Vuelo del Gobierno de Hong Kong adjudicó un contrato a Indra para el suministro de un helicóptero FFS H175 de nivel D. En 2022, Indra entregará e implementará la instalación de dichos sistemas de simulación para el servicio de vuelo del gobierno de Hong Kong con profesionales altamente cualificados que darán soporte técnico en Hong Kong.

La posición de Indra en gestión del tráfico aéreo chino es fuerte, pero también tiene una cartera de productos diversificada para la industria de alta tecnología.

A la vez que logra una amplia cartera de productos y exitosas referencias de proyectos en China, Indra ha experimentado una creciente competencia nacional a lo largo de los años. Un reciente reenfoque en la autosuficiencia ha contribuido a la continua búsqueda de políticas industriales que limiten el acceso al mercado para los bienes importados, los fabricantes extranjeros y los proveedores de servicios extranjeros, al tiempo que ofrecen orientación gubernamental sustancial, recursos y apoyo regulatorio a las industrias tecnológicas locales chinas.

Por lo tanto, ingresar y crecer en el mercado chino puede ser una tarea abrumadora para las empresas con inversión extranjera. Es importante que las empresas extranjeras obtengan conocimiento del mercado y conocimiento sobre sus competidores. Por último, pero no menos importante, las empresas extranjeras deben asegurarse de comprender completamente el entorno regulatorio local de China antes de ingresar en el mercado chino.

La empresa española en China: perspectivas y desafíos

Invirtiendo en China



Pedro Nuevo

Profesor del IESE y fundador presidente Honorario de CEIBS

Hablando con empresarios españoles (o europeos y americanos) sobre invertir en China te encuentras algunos que te explican que invertir en China es difícilísimo y complicadísimo, que hay muchas trabas del gobierno para proteger empresas chinas competidoras de la empresa que invertiría en China y que, naturalmente, ellos no han invertido. Pero también puedes encontrar empresas que llevan más de 20 años en China, que han tenido un buen crecimiento allí y que las cosas les van bien.

En nuestra era, con el fenómeno de la globalización, aquellas empresas que no consigan una participación relevante a nivel mundial no tendrán un futuro importante. China, con 1.500 millones de habitantes y un gobierno interesado y capaz de mantener buenos ritmos de crecimiento en el país y facilitar la competitividad global de las empresas chinas, avanza y seguirá avanzando hacia esa relevancia global.

Cuando hice mi doctorado en Harvard admitían a pocos alumnos y con las grandes exigencias que teníamos, la mitad no conseguían el doctorado. Algunos formábamos equipos para apoyarnos entre nosotros durante los cuatro años que duraba el programa (algunos conseguimos hacerlo en tres años). Uno de aquellos colegas que fue profesor de INSEAD, una de las primeras escuelas de dirección de empresas más importantes del mundo, ubicada en París, siempre decía que para entender bien a un país es crucial visitar de cuando en cuando uno de sus más importantes centros comerciales.

Yo siempre he practicado su recomendación y creo que la globalización de China se aprecia muy bien en estos centros comerciales. Es posible ver allí en Shanghái a compañías como Zara, McDonald's o Chanel. Y muchas empresas chinas. Pero si visitas un centro comercial en Europa verás también empresas como Huawei, aunque en Estados Unidos a Huawei le han impuesto limitaciones para evitar su rápido avance llevándose el mercado de empresas competidoras americanas en el campo de los teléfonos móviles.

Hay empresas españolas avanzando en China en distintos sectores. Con las dificultades que tiene el sector del consumo tenemos empresas operando satisfactoriamente en China, como Puig en moda y fragancias, o Inditex con sus tiendas Zara. Pero también en otros sectores como el puerto de Barcelona, CaixaBank, Banco Santander, Teladoc Health (que adquirió Advance Medical, empresa española internacional bien posicionada en China), Idom en ingeniería, etc.

En general, para operar bien en China hay que montar allí una organización. Esto obviamente implica una inversión porque, además, hay que introducir la empresa en el mercado, visitar clientes potenciales y todo esto requiere tiempo, disponer de las personas adecuadas y resolver problemas de logística, financiación, servicio a clientes, etc.

Hay empresas que, para evitar todo esto, buscan un socio chino y montan una *joint venture*. Si esto se hace bien puede funcionar. Pero si se espera que el socio chino lo haga todo y la empresa española consiga el beneficio, esto no es sostenible. El socio chino puede acabar buscando otro proveedor por el mundo o incluso encontrando la manera de producir en China un producto o servicio comparable.

La solución, como hemos dicho, es montar una filial que puede empezar importando el producto y resolviendo allí los problemas de promocionar, vender, distribuir, financiar, dar servicio, etc, a nivel de las zonas relevantes de China. La clave es quién gestiona todo esto. Lo ideal es encontrar a alguien en China con una cierta experiencia

“Como en cualquier país, donde mejor se entiende la globalización de China es en los centros comerciales, en los que se pueden encontrar marcas de cualquier país”.

La empresa española en China: perspectivas y desafíos



y que conozca el idioma. Esto es posible. Mi escuela de China, CEIBS, por ejemplo, gradúa cada año cientos de alumnos que con dos o tres años de experiencia han hecho allí un programa máster de dos años y esto no es más que un ejemplo. En China hay empresas de *head hunting* también. Es conveniente traer durante unos meses a la central de la compañía a quien se contrate para que conozca bien la empresa y sobre todo a las personas con quienes, una vez esté en China, colaborará vía online o por teléfono.

En mis primeros tiempos lanzando mi escuela de dirección de empresas en China, tuve ocasión de conocer a muchos altos directivos de multinacionales europeas importantes que estaban dirigiendo con entusiasmo la filial de China. Una historia que se repitió varias veces era que su empresa en Europa le iba a jubilar, pero si estaba dispuesto a irse a China podría

seguir trabajando varios años más allí. Había directivos gestionando con entusiasmo la filial de China de su empresa porque les gustaba seguir trabajando, estaban en buena forma y el proyecto era importante.

Lo que no debemos hacer es autoengañarnos sin equipar bien la filial en China. Las empresas que lo

“Las personas son la clave del desarrollo y éxito empresarial. Para tener éxito en China hay que contar con un equipo allí y disponer de una persona con experiencia y conocimiento del idioma”.

han hecho bien han conseguido un crecimiento rápido y una buena posición en el mercado de China. Esto obviamente ha requerido personas. Las personas son la clave del desarrollo y el éxito empresarial y si queremos tener un éxito en China, deberemos contar con un equipo allí que será necesario contratar, motivar, formar y retener. Vemos empresas que lo hacen extraordinariamente bien y empresas que se autoengañan, no lo hacen, y acaban dando excusas sobre dificultades políticas de operar en China.

Para mí un buen ejemplo es la escuela que fundé allí, CEIBS, que ofrece productos globales como los programas máster o los programas para directivos, que tiene una mayoría de profesores y directivos chinos bien formados, que avanza con los mismos modelos de gestión que las escuelas más relevantes en Europa o en Estados Unidos y que es un gran éxito desde todos los puntos de vista.

Corporación MONDRAGON en China



La Corporación MONDRAGON es una sociedad cooperativa española originaria del País Vasco, cuyo origen data de 1956. Es el primer grupo empresarial en dicha comunidad autónoma y uno de los más relevantes a nivel nacional. Está formado por 95 cooperativas, 10 fundaciones, una mutua, 10 entidades de cobertura y 7 delegaciones internacionales y 140 plantas fuera de España. El grupo se estructura en cuatro áreas: finanzas, industria, distribución y conocimiento. La Corporación está presente en los cinco continentes. Según datos de 2021, su facturación global superó los 11.000 millones de euros, dando empleo directo a más de 81.000 personas.

Las cooperativas de MONDRAGON llevan más de 20 años con presencia productiva en China. Sin embargo, fue en 2007 cuando se inauguró el parque de Kunshan en el que se agruparon muchas de las cooperativas de MONDRAGON y algunas otras empresas españolas.

La presencia del grupo MONDRAGON en China es multifacética y abarca prácticamente todos los canales de internacionalización habituales. El grupo cuenta con 20 plantas de producción propia en China; 23 oficinas de compras y representación. Por todo ello, no es de extrañar que sus ventas en el país superen los 250 millones de euros y que genere empleo directo a 1.700 personas en China.

A principios de los 90, las relaciones del grupo MONDRAGON con China eran esencialmente de tipo comercial, basadas en la expor-



tación de los productos propios y la importación de componentes o productos para comercializar en los mercados europeo y americano. A partir de ahí, la actuación del grupo en China fue ganando en escala, adoptando un enfoque más global.

En 1995 se inauguraron las primeras implantaciones industriales, como base para abordar los mercados chino y asiático y fabricar algunos productos que compraban en Asia.

Sin embargo, uno de los hitos fundamentales ocurre en 2007, con la puesta en marcha del Parque Industrial de Kunshan, donde se apostó por constituir un amplio núcleo de empresas ubicadas en un espacio común, tal que diera unidad y redujera los costes de adaptación y expansión en el gigante asiático. Dicha apuesta está directamente relacionada con la decisión de las autoridades de Shanghai de

La presencia del grupo MONDRAGON en China es multifacética y abarca prácticamente todos los canales de internacionalización habituales.

La empresa española en China: perspectivas y desafíos

impulsar un macroproyecto conocido como 'la ciudad del automóvil', que incluiría las instalaciones de Volkswagen, un circuito de Fórmula 1, la presencia de fabricantes de vehículos y componentes, centros de investigación, etc.

La experiencia del grupo en estos años es muy positiva. Sus responsables de expansión enfatizan la necesidad de contar con una visión amplia de este complejo mercado, tal que englobe a muchos sectores y negocios, y que no se centre solo en aumentar las ventas en ámbitos específicos, sino en llegar a tener una visión global del negocio.

Dentro de los retos y obstáculos que el grupo MONDRAGON ha encontrado durante estos años de implantación y expansión en China, destacarían los siguientes aspectos: i) la dificultad para comprender las normas, usos y costumbres locales; ii) las dificultades derivadas de la expatriación de trabajadores nacionales; iii) la capacidad para atraer y consolidar el talento local; iv) la capacidad para superar las trabas

a las empresas no chinas; v) la presencia de prácticas de competencia desleal por parte de competidores locales, y que afectarían a ámbitos tan variados como los precios, patentes, reglamentación, etc; vi) finalmente, habría que añadir todas las dificultades derivadas de la distancia física y el desfase horario.

Por toda su experiencia en este mercado, los responsables de la corporación plantean una serie de recomendaciones a otras empresas españolas que pudieran estar planteándose iniciar sus negocios en China. Entre ellas destacan la

Uno de los hitos fundamentales para MONDRAGON en China ocurrió en 2007, con la puesta en marcha del Parque Industrial de Kunshan.

adopción de una estrategia de medio y largo plazo, sin obsesionarse con los rendimientos a corto; apoyarse en la experiencia de otras empresas de la misma cultura (española/occidental) tomándolas como referencia en el esfuerzo de entrada y consolidación; contar con personal chino para entender el contexto; apoyar al personal expatriado; no olvidar la dimensión global del mercado chino. También se recomienda tener siempre presente que China es un continente en sí mismo, y que más allá del carácter monolítico que imprimen sus instituciones políticas, existe una gran diversidad interior que afecta al desarrollo del trabajo y la actividad comercial. Es conveniente leer y comprender el plan quinquenal en curso y el previo, y comprender que dichos documentos determinan la hoja de ruta del conjunto del país para los próximos años. Asimismo, es importante tener en cuenta que, en ocasiones, las dificultades objetivas de adaptación a la cultura china puede ser utilizada como excusa para ocultar errores de estrategia de negocio y de ejecución.



Foro de Marcas
Renombradas
Españolas



MINISTERIO
DE INDUSTRIA, COMERCIO
Y TURISMO

ICEX España
Exportación
e Inversiones

Informe de actividad de la empresa española en China



Informe de actividad de la empresa española en China

1. Introducción

La República Popular China es la segunda potencia económica del mundo, después de EEUU. Es el país más poblado (>1.4 millones de habitantes, 18% del total mundial), y ocupa el tercer puesto en términos de superficie (6% del planeta). Es un país de gran riqueza histórica y complejidad cultural. Tiene frontera con 14 países, su población se distribuye en 56 etnias diferentes, que hablan más de 200 dialectos, siendo el chino mandarín el idioma oficial.

Aunque la pandemia COVID-19 tuvo su epicentro en Wuhan, la economía china ha sido capaz de seguir creciendo con tasas del 8.1% en 2021 y del 2.3% en 2020. Los datos disponibles para el 2022 siguen apuntando hacia tasas de crecimiento superiores al 4%, con tasas de inflación del 2.1%, envidiables en el entorno de la OECD.

Aunque se mantienen ciertas tensiones en las cadenas globales de suministros, el ritmo de su actividad internacional se ha reactivado con fuerza, incluso con su política de tolerancia cero a la COVID-19. Entre enero y mayo de 2022 sus exportaciones crecieron un 13.5% mientras que sus importaciones lo hicieron al 6.6% interanual. En ese

mismo periodo, la inversión extranjera directa en China se incrementó un 22.6% interanual.

Las expectativas de crecimiento para los próximos años son importantes, aunque el XIV Plan Quinquenal (2021-2025) no haya querido especificar una cifra objetivo como hasta ahora. Dicho crecimiento estará condicionado por la capacidad de China de mantener la estabilidad económica, política y social, gestionar correctamente sus relaciones con EEUU, Europa y terceros países (ejemplo: Rusia), e ir modulando su proceso de apertura y avance tecnológico, sin desatender sus ingentes necesidades de materias primas y los desequilibrios medioambientales, sociales y de estabilidad financiera. En este marco complejo de reformas y tendencias, el FMI estima que China podría consolidar crecimientos superiores al 4% para los próximos años.

En este escenario, no cabe ninguna duda de que China sigue siendo un mercado de referencia para las empresas españolas. Estar en China no es ya solo una cuestión estratégica de crecimiento, sino, en muchos casos, una exigencia para mantener el posicionamiento actual y seguir existiendo en el futuro (Solana, 2020). La economía

mundial es cada vez más asiática. La nueva “ruta de la seda” (*One Belt One Road*) abre nuevas oportunidades para la relación Europa-Asia, y para que el viejo continente consolide su posición de principal socio comercial de China. Dicho esto, las presentes tensiones geopolíticas surgidas en torno a la invasión de Rusia sobre Ucrania, y la posición adoptada por los países OECD en el marco de las sanciones económicas a Rusia, así como la tensión en relación a la isla de Taiwán, plantea nuevos interrogantes. El *status quo* ha cambiado y Europa se mueve hacia una nueva “Guerra Fría” con Rusia, con sus correspondientes consecuencias colaterales para los países no OTAN más próximos a Rusia, tales como China o India.

En este contexto, el Foro de Marcas Renombradas Españolas (FMRE) e ICEX han querido tomar el pulso a los riesgos y oportunidades a los que se enfrentan las empresas españolas que operan con China, realizando una encuesta a diferentes empresas con interés en este país. 142 han respondido reportando información clave para cuantificar su percepción acerca de su presencia y estrategia actual en el país, de las principales razones que las han llevado a operar en China o de las barreras para instalarse allí, así como de los efectos de la pandemia y las tensiones geopolíticas ya comentadas. El objetivo de este breve informe es sintetizar los principales resultados de dicha encuesta, junto con una valoración cualitativa del caso de empresas concretas y de algunos expertos en este mercado.

Estar en China no es ya solo una cuestión estratégica de crecimiento, sino, en muchos casos, una exigencia para mantener el posicionamiento actual y seguir existiendo en el futuro.

La empresa española en China: perspectivas y desafíos

2. Contexto

Desde que China inició su apertura en los años 70, su economía ha mantenido crecimientos medios del 10% anual. Aunque su expansión inicial descansó principalmente sobre su gran fuerza de trabajo con bajos costes laborales, especializada en la producción de bienes industriales orientados a la exportación, las autoridades chinas llevan ya una década promoviendo un cambio en el modelo de crecimiento, más centrado en el sector servicios, la innovación y el desarrollo tecnológico, la expansión del mercado interior y la corrección de las desigualdades de renta y la distribución territorial de la riqueza (dualidad costa-interior; sector primario vs industrial-servicios).



El sector primario continúa teniendo un peso importante en la economía China, representando todavía el 25% del empleo y el 9.5% en términos de PIB (2020). Dentro de él, la agricultura supone el 52.1%, la ganadería un 29%, la pesca un 9% y la silvicultura el 4.3% restante. Como se ha comentado, el sector industrial ha sido el protagonista de la expansión del gigante asiático. Destaca su fuerte presencia en el sector energético, como el segundo principal productor mundial de carbón, después de Rusia, y en la industria siderúrgica, donde China es ya el mayor productor y consumidor de acero del mundo. Otras industrias destacadas son: i) la automoción: en 2010 China se convirtió en el mayor productor de coches del mundo y el principal mercado de vehículos nuevos; ii) la

industria de maquinaria, la segunda mayor del país, iii) la de bienes de consumo, donde China es ya el líder mundial como productor y consumidor de bienes electrónicos de consumo; iv) asimismo, China ocupa una posición dominante a nivel mundial en otras industrias como la petroquímica, la naval, la aeronáutica, el textil, el calzado o los juguetes. Más allá de la enorme importancia de la industria, la economía China ha incrementado la participación del sector terciario, cuya contribución al PIB supera ya el 47% en 2020, generando más empleo que el resto de la economía. Dentro de este ámbito, destaca la importancia de la construcción (7.2% del PIB), el sector inmobiliario (7.3%), el comercio (9.4%), el turismo, el sector financiero o el de las telecomunicaciones.

La UE-27 es el principal socio comercial de China, representando el segundo destino de las exportaciones chinas (15.4% en 2021), y el primer origen de sus importaciones (11.6%). Si nos centramos en España, ocuparía la posición 25, con un exiguo 1.1% del total de exportaciones chinas al mundo, y la posición 34, con un 0.5% de las importaciones chinas del mundo.

En relación a la inversión directa extranjera (IDE) en China, usando datos del 2020, el principal origen de los flujos fue Hong Kong, con el 73.8%, seguido de Singapur, Islas Vírgenes, República de Corea, Japón y las Islas Caimán. Desde el punto de vista sectorial, la IDE se concentró en manufacturas (21.5%), servicios de arrendamiento y negocio (18.4%) e inmobiliario (14.1%).

El modelo de crecimiento chino se basa en el sector servicios, la innovación y el desarrollo tecnológico, y la expansión del mercado interior.

La evolución de las relaciones comerciales y de inversión entre España y China ha seguido diferentes etapas (Serra, 2016). Algunos autores (Santacruz Cano, 2021), aprecian un cierto decaimiento en

La empresa española en China: perspectivas y desafíos

el ritmo de inversión de la empresa española en China desde el 2010, cuya posición relativa habría perdido pujanza frente a la de otros países.

Actualmente, China es el principal socio de España en Asia y primer destino de la exportación española en la región. En las dos últimas décadas se produjo un importante volumen de inversión española en China, lo que posteriormente se ha traducido en un sesgo exportador de España al trasladar a China parte de la producción de las empresas españolas.

En relación a las inversiones directas de España en China, en 2021 ascendió a 21.3 millones de euros. En términos de stock, China ocupa el puesto 24 en la clasificación de países como destino de la inversión española (0.7% del total).

Según información actualizada de ICEX y la OFECOME en Pekín (ICEX 2022a; 2022b), entre los sectores más interesantes para el comercio bilateral entre España y China están: los bienes de consumo de gama alta (agroalimentarios; moda y confección, cosméticos, y hábitat); los bienes industriales y tecnológicos (automoción y componentes, aeronáutica, equipamiento medioambiental para tratamiento de agua y residuos, energías renovables y *smart cities*); servicios turísticos, sanitarios y educativos. Asimismo, en relación a la inversión española en China, los sectores con mayor potencial serían los de la “energía nuclear y renovables”, la “tecnología industrial” relacionada con la gestión del ciclo del agua y de residuos, la “seguridad alimentaria” o las relacionadas con los sistemas sanitarios.

Dentro del contexto institucional que determina el atractivo de China

como socio comercial e inversor para España (ICEX 2022a; 2022b), es necesario mencionar aspectos tales como: 1) la pertenencia de China a la OMC desde 2001, de la que se ha derivado una mayor apertura del mercado chino a la importación e inversión extranjera; 2) la decisión de las autoridades chinas de publicar una “lista negativa” de sectores donde la inversión extranjera quedaría prohibida y controlada, liberalizando la entrada en el resto de actividades; 3) la entrada en vigor en 2020 de la nueva Ley de Inversión Extranjera en China que regirá las actividades de todos los inversores extranjeros; 4) la presencia de diferentes acuerdos europeos y españoles que contextualizan las relaciones comerciales con China, entre los que destacan los del Convenio Bilateral en materia de Seguridad Social (2017) y de Doble Imposición (2018); o el Acuerdo de creación de un Grupo de Trabajo de promoción de inversiones bilaterales (2011).

Dicho esto, siguen existiendo importantes barreras a los flujos comerciales y de capital entre España y China, tales como: la presencia de protocolos sanitarios y fitosanita-

La pertenencia a la OMC, la nueva Ley de Inversión Extranjera junto con la “lista negativa” y los acuerdos europeos contextualizan las relaciones comerciales con China.

rios, donde no existe un tratamiento recíproco entre la UE y China; la necesidad de cumplir la certificación CCC (*China Compulsory Certification*), que afecta a productos industriales; restricciones en el acceso a licitaciones de compras públicas; las diferencias en el tratamiento de los Derechos de Propiedad Intelectual o el registro de “licencias y autorizaciones” para determinados productos agroalimentarios, cosméticos, financieros, o sanitarios.

3. La empresa española en China

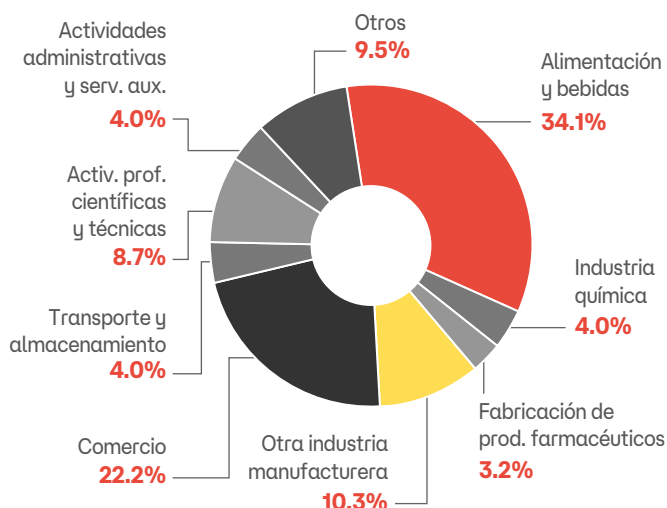
El objetivo de este apartado es extraer la información principal de la encuesta relativa a la presencia de la empresa española en China, realizada por el FMRE e ICEX. Más específicamente, se trata de analizar, en primer lugar, las principales vías de penetración en el mercado chino, la presencia vía importaciones, exportaciones, producción, etc. En segundo lugar, la encuesta explora las razones que llevan a las empresas a operar en el mercado chino, las dificultades encontradas y las oportunidades que dicho mercado ofrece. En tercer lugar, se quiere conocer el impacto que la pandemia de la COVID-19 y la situación geopolítica están teniendo en el negocio de las empresas españolas en China. Por último, se analizan los retos de las empresas para los próximos años y sus expectativas sobre la evolución de su negocio en el país asiático, así como el papel de la Administración en el apoyo a estas empresas.

Se ha obtenido respuesta a la encuesta para un total de 142 empresas, de las cuales 136 (un 95.77%) tienen actualmente presencia en China o han manifestado su interés en dicho mercado de cara al futuro. Por tanto, la muestra de trabajo se compone de 136 empresas.

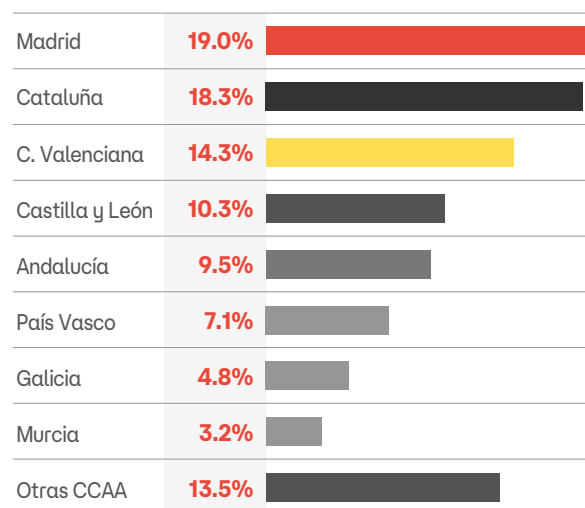
La empresa española en China: perspectivas y desafíos

Gráfico 1. Distribución de la muestra por sector y origen de las empresas

Distribución por sectores



Distribución por CCAA de origen



Como paso previo al análisis de los resultados de la encuesta, el gráfico 1 ofrece información básica de la muestra, relativa a la distribución sectorial (panel izquierdo) y la procedencia de las empresas (panel derecho).

Como puede observarse en el panel izquierdo, algo más de la mitad de las empresas de la muestra (51.6%) desarrollan su actividad en la industria manufacturera, destacando el sector de Alimentación y bebidas (34.1%). Otros sectores manufactureros en los que las empresas suponen un 3% o más del total son la Industria química (4.0%) y la Fabricación de productos farmacéuticos (3.2%). A la industria manufacturera le sigue en importancia el comercio, que aglutina al 22.2% de las empresas. Aunque en la muestra hay empresas de otros muchos sectores, es destacable que casi las tres cuartas partes (73.8%) desarrollan su actividad en la industria manufacturera y el comercio.

El panel derecho muestra que más que 37% de las empresas de la

muestra provienen de dos CCAA: Madrid (19.0%) y Cataluña (18.3%). Les siguen la Comunidad Valenciana (14.3%), Castilla y León (10.3%), Andalucía (9.5%) y País Vasco (7.1%), lo que supone que un 79.6% de las empresas de la muestra proceden de estas seis CCAA.

3.1 Estrategias de penetración

La presencia o intereses de las empresas españolas en China puede darse por distintas vías, desde el aprovisionamiento hasta el desarrollo del proceso productivo en el país asiático.

Se ha preguntado a las empresas si operan actualmente en China a través de los siguientes canales: exportaciones, implantación comercial, implantación industrial u otros canales más allá del aprovisionamiento. Además, se dispone de información sobre si son o no importadoras desde China. De las 136 empresas que componen la muestra de trabajo, se dispone de datos sobre si realizan o no ambos tipos de actividad para 133 empresas. La tabla 1 muestra la distribución de estas empresas (distribuciones

marginales y distribución conjunta) en relación con estos dos factores.

Se muestra por columnas si las empresas tienen o no presencia en China a través de los canales mencionados (exportación, implantación comercial o industrial u otras vías más allá del aprovisionamiento). Por filas, podemos ver si son o no importadoras desde China. Los totales por filas y columnas muestran la distribución marginal de ambas variables.

Así, podemos ver en los totales por columnas, que el 83.46% de las empresas de la muestra tienen presencia exportadora, comercializadora, productora o a través de otros canales, frente a un 16.54% que no opera en China por esas vías. Los totales por filas muestran que el 30.83% de las empresas de la muestra realizan importaciones desde China, frente a un 69.17% que no son importadoras.

A partir de esta foto general, podemos ir más al detalle tomando la distribución conjunta. Podemos ob-

La empresa española en China: perspectivas y desafíos

Tabla 1. Tipo de presencia de las empresas españolas con interés presente o futuro en China

¿Tiene su empresa presencia en China vía exportaciones, implantación comercial o industrial u otros canales más allá del aprovisionamiento?

	Sí	No	Total
Empresas importadoras desde China	24.06%	6.77%	30.83%
Empresas no importadoras desde China	59.40%	9.77%	69.17%
Total	83.46%	16.54%	100%

servar, en la primera columna, que solo un 24.06% de las empresas de la muestra tienen presencia en China por alguna de las cuatro vías mencionadas (exportación/implantación comercial o industrial/otros) y son a la vez importadoras desde China, mientras que un porcentaje mucho mayor, el 59.40% de la muestra tienen presencia en China por los canales mencionados pero no son importadoras.

La primera fila nos permite observar que entre las empresas importadoras podemos encontrar empresas que operan por las otras vías mencionadas (el 24.06% de la muestra realiza ambas actividades) un porcentaje superior frente a las empresas cuya relación con China es exclusivamente como importadoras, el 6.77% de la muestra, mientras que el 9.77% de las empresas de la muestra no tienen presencia en China por los canales mencionados y tampoco son importadoras. Se trata, por tanto, de empresas que no tienen actualmente relación con el mercado chino pero han manifestado su interés por dicho mercado.

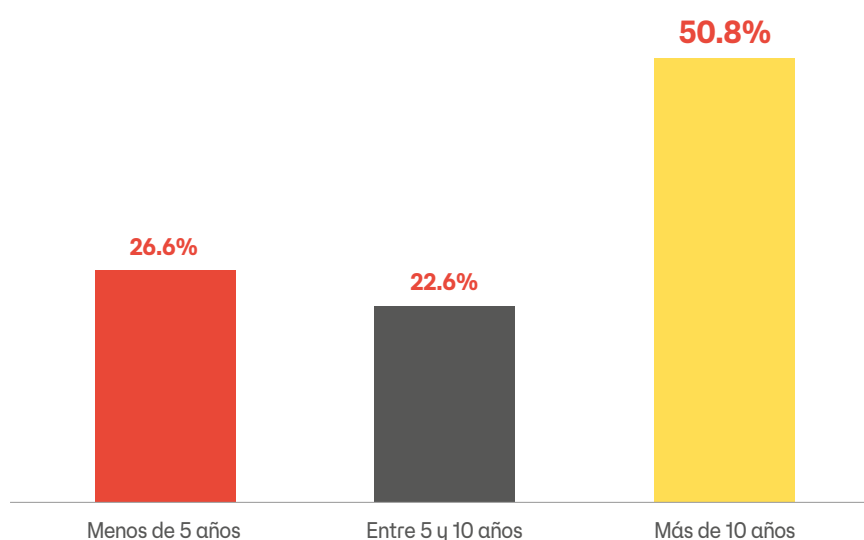
Un 90% de las empresas de la muestra que operan en China mantienen actualmente el mismo tipo de presencia con el que entraron en dicho mer-

cado. Además, dicha presencia está fuertemente consolidada si atendemos a la duración de esa relación. El gráfico 2 muestra que la mitad de las empresas que operan en China lo hacen desde hace más de 10 años. El porcentaje llega a prácticamente las tres cuartas partes si consideramos relaciones comerciales o industriales de más de 5 años. Poco más de una cuarta parte de las empresas tienen una relación más reciente con China, de menos de 5 años.

Cabe preguntarse por la posible heterogeneidad en el tipo de ope-

raciones de las empresas en China en función de sus características, como el sector en el que operan y su mayor o menor consolidación en el mercado chino. Para este análisis, nos restringimos a los sectores CNAE que tienen más presencia en la muestra: industria manufacturera y comercio. Como ya se ha mencionado, el 73.8% de las empresas de la muestra operan en estos sectores (51.6% en el primero y 22.2% en el segundo). La Tabla 2 recoge para estos dos sectores el análisis ya visto en la tabla 1 para el total de la muestra.

Gráfico 2. Consolidación de la empresa en el mercado chino



La empresa española en China: perspectivas y desafíos

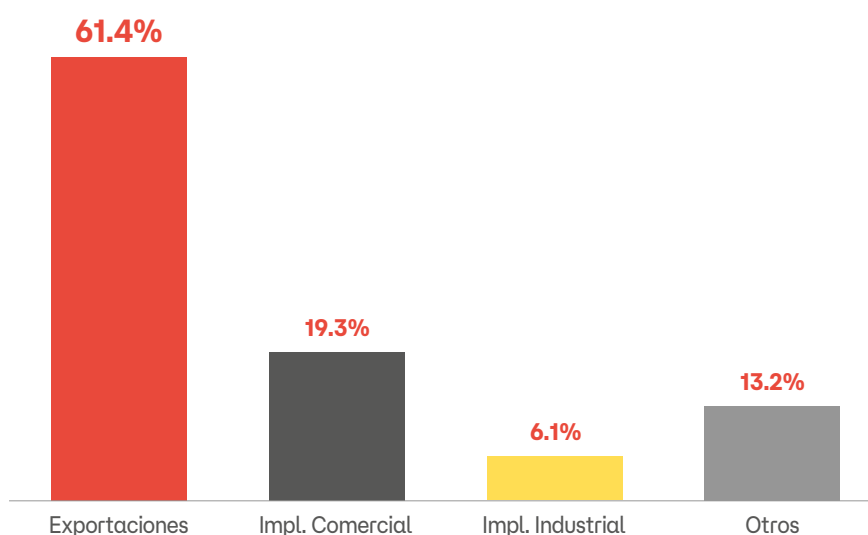
Tabla 2. Tipo de presencia en China de empresas de la industria manufacturera y el comercio

¿Tiene su empresa presencia en China vía exportaciones, implantación comercial o industrial u otros canales más allá del aprovisionamiento?

	Industria manufacturera			Comercio		
	Sí	No	Total	Sí	No	Total
Empresas importadoras desde China	23.08%	4.62%	27.69%	25.00%	7.14%	32.14%
Empresas no importadoras desde China	66.15%	6.15%	72.31%	53.57%	14.29%	67.86%
Total	89.23%	10.77%	100%	78.57%	21.43%	100%

Las diferencias más destacables entre los dos sectores son dos: 1) el porcentaje de empresas que operan en China más allá del aprovisionamiento es mayor en el caso de la industria manufacturera que en el del comercio (89.23% vs. 78.57%); 2) las empresas que no operan en China por ninguna vía, ni siquiera como fuente de suministros, pero tienen interés en hacerlo, son más en el comercio (14.29%) que en manufacturas (6.15%). Por lo demás, se mantienen los resultados globales en cuanto a mayor presencia en ambos sectores de empresas no importadoras que importadoras y de empresas que operan por alguno de los otros canales mencionados que aquellas que no lo hacen.

Gráfico 3. Tipo de presencia de la empresa española en China



Los datos de la muestra nos permiten también apuntar que la consolidación de las relaciones entre las empresas españolas y el mercado chino intensifica el uso de los canales mencionados (exportación/implantación comercial o industrial/otros) e igualmente su actividad importadora, por encima de la media del total de las empresas de la muestra.

Los datos permiten analizar con algo más de detalle qué tipo de actividades realizan las empresas españolas en China. En el caso de las importaciones, es destacable

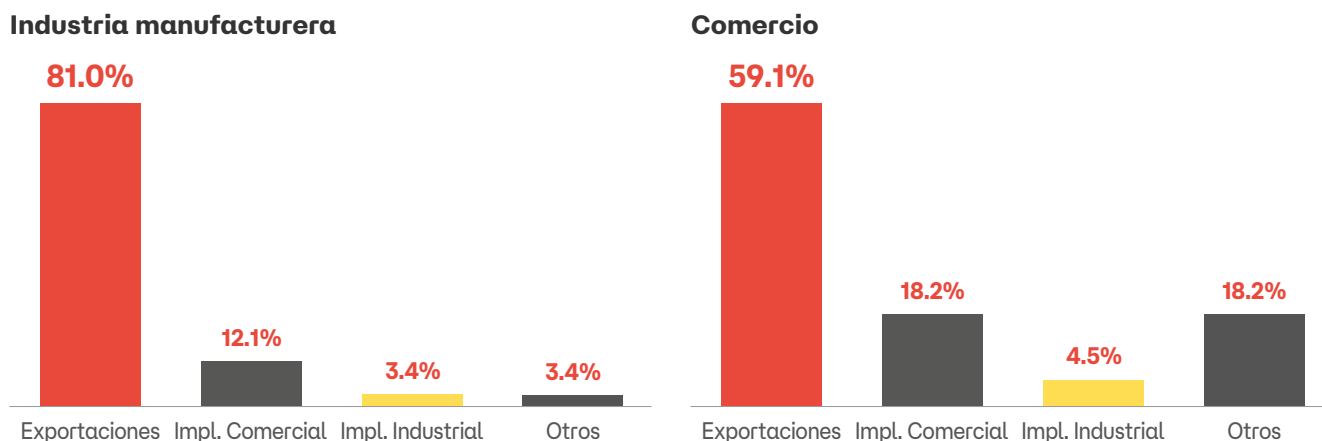
que estas son principalmente de bienes, tanto en la muestra global como en la industria manufacturera y el comercio. De todas las empresas de la muestra que se aprovisionan en el país asiático, un 73.17% importan solo bienes, un 12.20% importan solo servicios y el 14.63% restante importa bienes y servicios. Por sectores, aunque la importancia relativa de los tipos de importación se mantiene, se observa que la importación exclusivamente de bienes es más frecuente en manufacturas (83.33%) que en comercio (66.67%). También hay un patrón

de importación distinto para empresas más maduras en China, con una relación de más de diez años, y las empresas con menos de cinco años de relación. Entre las primeras, un 29.62% importa bienes y/o servicios mientras que el 70.37% restante importa sólo bienes. Los porcentajes para las empresas con menos de cinco años de experiencia en China son, respectivamente, 16.67% y 83.33%.

En cuanto a los otras vías de penetración en China más allá del aprovisionamiento, el gráfico 3

La empresa española en China: perspectivas y desafíos

Gráfico 4. Tipo de presencia en China (industria manufacturera y comercio)



muestra la importancia relativa de las exportaciones, la implantación comercial o industrial y otros canales. Como puede observarse, la principal conexión de las empresas con el mercado chino se produce vía exportaciones, seguido de la implantación comercial, mientras que el desarrollo del proceso productivo en el país es poco frecuente en las empresas de la muestra.

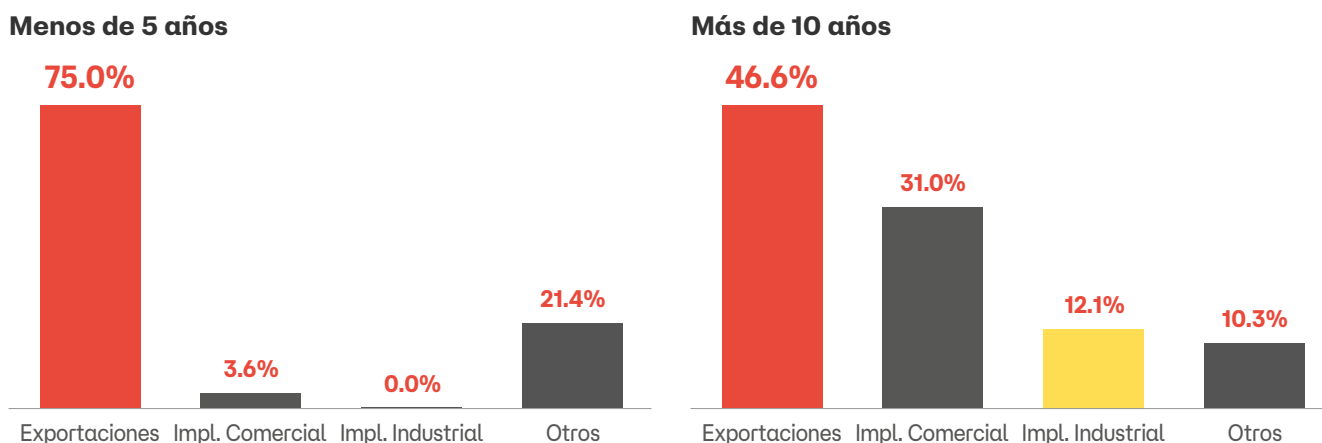
Hay algunas diferencias interesantes a nivel sectorial. El gráfico 4

muestra los distintos tipos de presencia en la industria manufacturera (panel izquierdo) y el comercio (panel derecho). Si bien la distribución de las empresas del sector comercial es similar a la global de la muestra, conviene señalar que en las empresas de manufacturas las exportaciones son un canal mucho más frecuente (aproximadamente 22 puntos porcentuales más que en comercio), mientras que la presencia en China vía la implantación comercial es menor

que en el caso del comercio (unos 6 puntos porcentuales menos).

Los tipos de operaciones de exportación y/o producción que las empresas españolas realizan en China también son heterógenos en función del tiempo de presencia en dicho mercado. El gráfico 5 muestra los resultados para empresas con menos de cinco años de relación con China (panel izquierdo) y con más de diez años de relación (panel derecho).

Gráfico 5. Tipo de presencia en China en función de la consolidación de la empresa en ese mercado



La empresa española en China: perspectivas y desafíos

Centrándonos en las vías por las que se producen estas operaciones, el gráfico 6 muestra que las exportaciones se producen principalmente a través de un agente local, distribuidor o importador (el 93% de las empresas que exportan lo hacen a través de esta vía), mientras que la exportación a través de canales online es muy poco frecuente (7%). En cuanto a las que optan por desarrollar una implantación comercial *in situ*, el 45.5% de ellas lo hace a través de una empresa de propiedad totalmente española, un 18.2% a través de una empresa mixta y el 36.4% mediante una oficina de representación. Asimismo, las empresas que deciden desarrollar una implantación industrial en China y producir allí, optan mayoritariamente por que la empresa sea totalmente española frente a la opción de una empresa mixta (71.4% vs. 28.6%).

Dado que hay cierta evidencia de que las empresas españolas que operan en China tienen una presencia bastante consolidada en el país (ver gráfico 2), cabe preguntarse qué porcentaje de negocio representa China en la facturación total de estas empresas. El gráfico 7 muestra que, si bien es mayoritario (un 69.6%) el grupo de empresas para las que dicho porcentaje de negocio es inferior al 15%, hay un porcentaje no despreciable que obtienen una buena parte de su facturación en el país asiático. Así, un 14.7% de las empresas que operan en China obtienen en ese mercado más del 30% de su facturación e incluso para un 8.8% de las empresas ese porcentaje de facturación supera el 50%.

El sector CNAE en el que opera la empresa, así como su consolidación en China, pueden ser factores explicativos del porcentaje de negocio que representa el mercado chino

Gráfico 6. Modelos de exportación e implantación de la empresa española en China

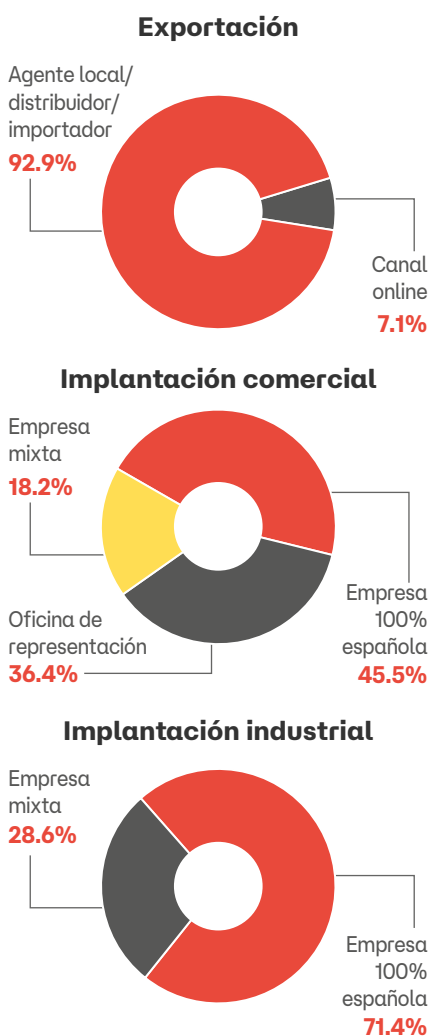
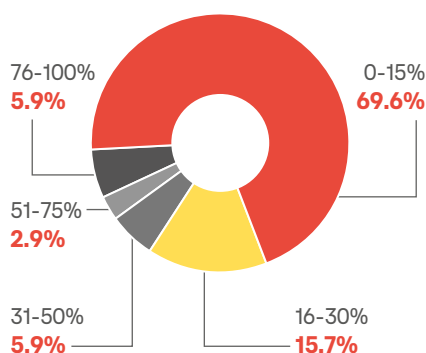


Gráfico 7. Porcentaje de negocio que representa China en la facturación de la empresa



en la facturación. Por sectores, los datos muestran que el porcentaje de empresas en el primer intervalo de facturación (0-15%) es de 77.4% en manufacturas y 55.6% en comercio. Sin embargo, entre el 16% y el 50% de facturación se encuentran una quinta parte de las empresas manufactureras, frente a un tercio de las empresas del sector comercial. En cuanto al aspecto temporal, como es de esperar, un porcentaje amplísimo de empresas con menos de cinco años de experiencia en China, el 87.5%, se sitúa en el intervalo 0-15% de facturación en China. Sin embargo, ese porcentaje es solo del 59.26% en las empresas más consolidadas en el mercado asiático. Las empresas con facturación entre el 16% y el 50% representan un porcentaje muy pequeño entre las primeras, pero alcanza un 29.63% entre las segundas. Por tanto, a medida que la empresa española va acumulando experiencia en China es más frecuente que dicho mercado represente un mayor porcentaje de su facturación total.

3.2 Características del mercado chino relevantes para el negocio de la empresa

Los factores por los que el mercado chino puede ser importante para el negocio de las empresas españolas son diversos, como diversas son también las razones que llevan a las empresas a tomar la decisión de importar, exportar o instalarse en China, así como los impedimentos encontrados, en su caso, y las motivaciones para hacerlo en el futuro si es que aún no tienen presencia en China o para incrementar dicha presencia. En esta sección analizamos estos factores.

La encuesta propone a las empresas señalar los aspectos en relación con los cuales es más importante el mercado chino para

La empresa española en China: perspectivas y desafíos

el negocio de la empresa: aprovisionamiento, facturación, imagen/prestigio, contactos con socios, clientes o proveedores y acceso a terceros mercados. Las empresas pueden seleccionar varios factores en orden de importancia. Centrándonos en el señalado como el más importante por las empresas de la muestra, obtenemos los resultados mostrados en el gráfico 8.

Con absoluta claridad, la facturación destaca como el factor más importante, señalado por casi la mitad de las empresas de la muestra. Son también importantes, aunque en menor medida, el aprovisionamiento (19.5% de las empresas lo seleccionan con el factor de mayor relevancia), y los contactos son socios, clientes y proveedores (17.1%). El acceso a terceros mercados es señalado como el factor más importante por el 8.9% de las empresas, mientras que la imagen y el prestigio solo es señalado por el 5.7% de la muestra.

Evidentemente, al estar basados estos datos en la muestra completa, enmascaran posibles diferencias entre las empresas en función del tipo de presencia en China. Así, para empresas que tienen presencia en China como exportadoras/comercializadoras/productoras (el 83.46% de la muestra) la facturación resulta el factor más importante para un 51.89% de dichas empresas, mientras que para las empresas importadoras (un 30.83% de la muestra) el panorama es muy distinto y, lógicamente, el aprovisionamiento destaca como el factor más importante para el 56.41% de las empresas importadoras.

También se encuentra cierta heterogeneidad por sectores en cuanto al factor más importante del mercado chino para el negocio de la

Gráfico 8. Factor más importante del mercado chino para el negocio de la empresa

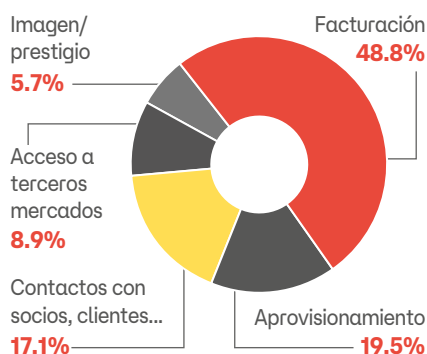
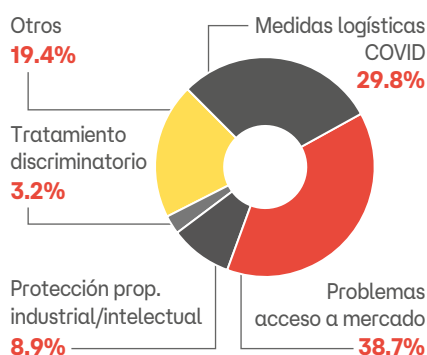


Gráfico 9. Dificultades de la empresa en el mercado chino



empresa. Aunque dicho factor es la facturación tanto en manufacturas como en comercio, el porcentaje de empresas que lo señalan como tal es mayor en el primer caso que en el segundo, 58.33% y 43.48%, respectivamente. En cuanto al tiempo de relación con el mercado chino, los porcentajes son el 60.71% para las empresas que tienen relaciones recientes con China (menos de cinco años) y solo el 45.76% para las más consolidadas (más de diez años), mientras que en el caso de estas últimas también juegan un papel importante otros factores como la imagen y el prestigio.

En relación con las razones que llevan a las empresas a decidir importar, exportar o implantarse en China, destacamos los siguientes datos. En el caso de las empresas importadoras desde China, la razón fundamental por la que han decidido importar son los bajos precios (un 33% de estas empresas señalan este motivo como el más importante), seguido de la mayor flexibilidad comercial (10%), la tecnología (10%), la flexibilidad productiva (8%) y la logística (5%).

Como hemos visto anteriormente, la principal vía de presencia en China más allá del aprovisionamiento de bienes y servicios son las exportaciones, en mucha mayor medida que la implantación comercial o industrial (ver gráfico 3). En el caso de las exportaciones, destaca por encima de cualquier otra razón el potencial de negocio derivado de una elevada demanda. Este es el motivo señalado por casi tres cuartas partes (73%) de las empresas. Otro razón que destacan las empresas para exportar a China es la percepción favorable del consumidor chino al producto importado (un 20% de las empresas reportan esta razón). Otros posibles motivos como los menores costes adminis-

Una elevada demanda y la percepción favorable del consumidor al producto importado son los principales motivos que destacan las empresas para exportar.

La empresa española en China: perspectivas y desafíos

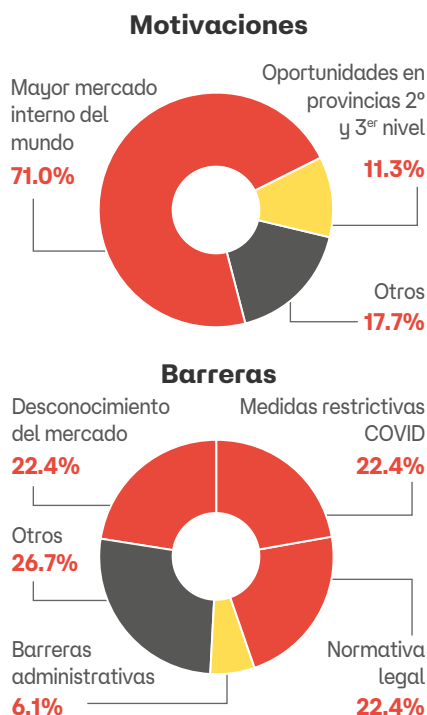
trativos del comercio electrónico transfronterizo o los menores costes operativos de la exportación en comparación con la implantación en China parecen estar detrás de la decisión de exportar en menos del 3% de las empresas.

Además de las razones para importar o exportar, merece la pena conocer en detalle las principales dificultades que las empresas españolas encuentran en el mercado chino. El gráfico 9 ofrece información al respecto.

Como puede observarse, la mayor dificultad con la que se encuentran nuestras empresas son los problemas de acceso al mercado. Casi un 40% manifiestan percibir dichos problemas. Además, como es esperable, la situación derivada de la pandemia afecta de forma drástica a los mercados y ello se refleja también en los datos. Aproximadamente un 30% de las empresas señalan las dificultades derivadas de las medidas logísticas restrictivas por la COVID-19, como las limitaciones para obtener visados, realizar viajes, etc. Otros inconvenientes potenciales, como la protección de los derechos de propiedad industrial e intelectual parecen ser menos frecuentes. Por último, el posible tratamiento discriminatorio a las empresas españolas en China apenas tiene relevancia.

En términos generales, estos resultados se mantienen por sectores, si bien en el caso del comercio tienen tanta importancia relativa las

Gráfico 10. Motivaciones y barreras para la presencia de la empresa en China



medidas restrictivas derivadas de la pandemia como los problemas de acceso al mercado (32% de las empresas del sector comercial señalan cada uno de esos dos problemas), mientras que en la industria manufacturera el acceso al mercado supone una dificultad mayor que las medidas logísticas impuestas por la crisis sanitaria (45.90% vs. 31.15%).

Por último, destacamos las motivaciones fundamentales de las empresas para estar presentes en el mercado chino y las barreras que

impiden la entrada en China o dificultan que la presencia sea mayor. Los resultados aparecen recogidos en el gráfico 10.

El panel superior nos indica que más del 70% de las empresas de la muestra señalan que el motivo principal por el que querrían tener presencia en China, o impulsarla si ya la tienen, está relacionado con el hecho de que China es el mayor mercado interno del mundo y, por tanto, supone un enorme potencial de negocio (este factor ya había sido mencionado como el más importante entre las razones de las empresas exportadoras para decidir exportar). Existen, no obstante, una serie de barreras que lo dificultan. Aparecen en el panel inferior del gráfico. Entre ellas destacan en igual importancia el desconocimiento del mercado chino, las medidas restrictivas derivadas de la COVID-19 y la normativa legal de dicho mercado; en torno a un 22% de las empresas de la muestra señalan cada una de estas razones. En un orden de importancia menor aparecen las barreras administrativas, solo identificadas como un impedimento para operar en China por el 6.1% de las empresas de la muestra.

3.3 Impacto de la pandemia y la situación geopolítica

La situación económica derivada de la pandemia de la COVID-19 ha modificado de forma drástica no solo la vida de las personas en todos los ámbitos (laboral, familiar, de ocio, etc.), sino también las relaciones comerciales dentro y entre los países, así como el modo en el que estas se desarrollan. Las empresas han tenido que hacer frente a problemas como los retrasos en las cadenas de suministro y, con ello, las posibles interrupciones de los procesos productivos, así como la imposibilidad de realizar viajes, etc. Además,

La mayor dificultad que encuentran las empresas son los problemas de acceso al mercado, a los que se suman las medidas restrictivas COVID.

La empresa española en China: perspectivas y desafíos

a los efectos de la pandemia se unen los derivados de una convulsa situación geopolítica. Con la guerra en Ucrania estamos asistiendo a una extraordinaria volatilidad en el mercado energético. Vivimos, pues, tiempos de incertidumbre que han empujado a las empresas a adaptarse a unas nuevas circunstancias de enorme impacto potencial en sus planes de negocio.

La encuesta pregunta a las empresas por su visión acerca de los efectos de las crisis sanitaria, económica y bélica en su negocio en China. El gráfico 11 muestra los resultados relativos a la situación derivada de la crisis de la COVID-19. El panel izquierdo muestra el efecto que la pandemia ha tenido en el negocio de la empresa. Tres son los efectos con más incidencia. En primer lugar, las restricciones a la movilidad han provocado que el personal esencial para el negocio en China no haya podido desplazarse allí. Este problema ha afectado al 39.3% de las empresas de la muestra. En segundo lugar, las interrupciones en la cadena de suministro afectaron a un 19.6% de las empresas. En tercer lugar, y derivado de ello, ha habido retrasos en el proceso productivo o reducción de la producción para un 14.3% de las empresas. En términos globales, un 73% de las empresas señala alguno de estos problemas derivados de la crisis sanitaria. Ahora bien, es razonable pensar que la incidencia es aún mayor, puesto que las empresas debían seleccionar solo una de las opciones. Así, haber señalado la más importante no excluye que hayan sufrido también algunas de las restantes.

El panel derecho muestra cómo ha afectado la pandemia a los planes comerciales o de inversión de las empresas en China. Prácticamente para las tres cuartas partes de la muestra (74.3%), la crisis sanitaria

Gráfico 11. Impacto de la pandemia de COVID-19 en las operaciones de la empresa en China

En el negocio de la empresa

Personal no puede viajar a China	39.3%
Interrupción cadena suministro	19.6%
Retraso/reducción producción	14.3%
Sin impacto	8.0%
Retraso proyectos de inversión	6.3%
Obligación del teletrabajo	5.4%
Otros	7.1%

En planes comerciales/inversión

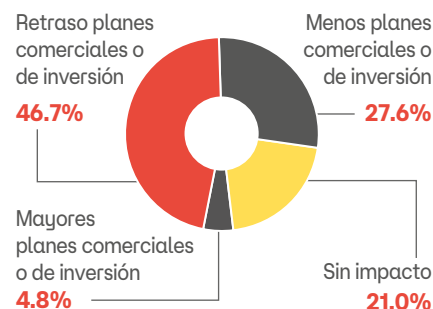
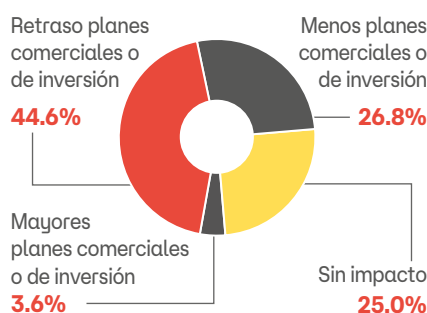
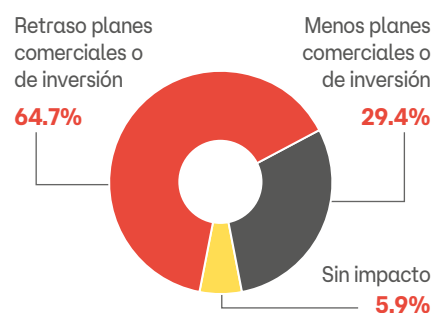


Gráfico 12. Impacto de la pandemia de COVID-19 en los planes comerciales o de inversión

Industria manufacturera



Comercio



ha supuesto una reducción en sus planes comerciales o de inversión o un retraso de los mismos; casi la mitad de las empresas (46.7%) han experimentado retrasos.

El efecto de la pandemia en el funcionamiento de las empresas en el mercado chino es muy importante a nivel global, como hemos visto, pero es interesante analizar posibles efectos heterogéneos a nivel sectorial. Son especialmente importantes las diferencias sectoriales en lo que se refiere a los planes comerciales o de inversión. El gráfico 12 muestra este impacto para la industria manufacturera y el comercio.

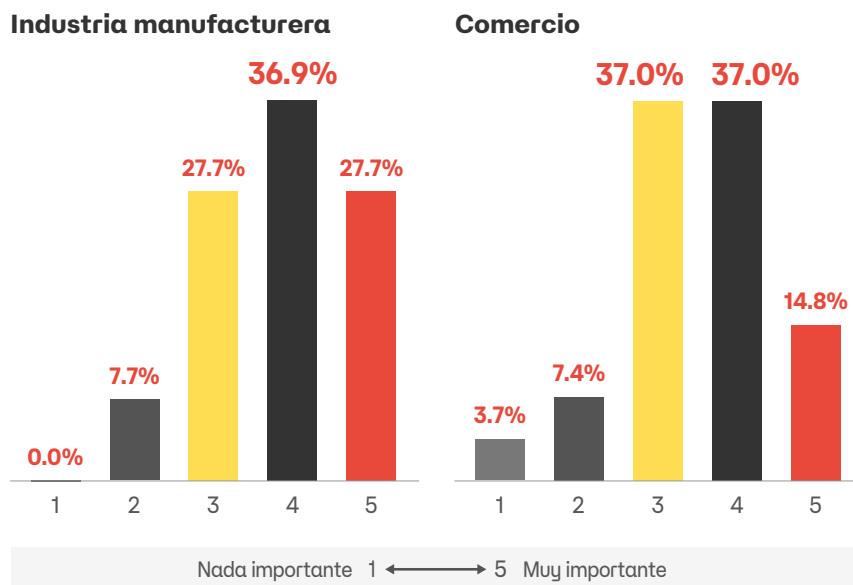
Las empresas del sector comercial se han visto más afectadas que las del sector manufacturero por posibles retrasos o reducciones de sus planes comerciales o de inversión. Así, mientras que un 71.4% de las empresas manufactureras han sufrido estos efectos, el porcentaje alcanza el 94.1% en las empresas del sector comercial. Son especialmente importantes las diferencias en el retraso en los planes, más que en la disminución de los mismos. Es también destacable que un 25% de empresas manufactureras no han sufrido estos efectos, frente a solo un 5.9% en las empresas dedicadas al comercio.

La empresa española en China: perspectivas y desafíos

Además del impacto de la pandemia en las operaciones actuales de las empresas en China, es evidente que existen también potenciales efectos en el futuro. Un 46.4% de las empresas reportan tener expectativas de disminución de las proyecciones de ingresos anuales debido a la pandemia. Como decíamos antes, las empresas se están enfrentando a un clima de extraordinaria incertidumbre; de hecho, casi un tercio de ellas (31.8%) señalan que es demasiado pronto para realizar una predicción acerca del impacto de la COVID-19 en sus proyecciones de ingresos. En el caso del comercio se acentúan las expectativas pesimistas: el 60% de las empresas del sector esperan una reducción de sus proyecciones de ingresos debido a la pandemia.

Abundando en los potenciales efectos derivados de la pandemia en el futuro, y más específicamente en la posibilidad de que el gobierno chino mantenga las medidas restrictivas COVID, las empresas de la muestra consideran mayoritariamente que el impacto derivado de ello sería la reducción de la actividad económica (y los ingresos) y la disminución de los planes comerciales o de inversión. Las tres cuartas partes de la muestra señalan alguno de estos efectos potenciales. Menor consideración tienen por parte de las empresas otros posibles efectos, como la pérdida de personal expatriado cualificado o la relocalización de fábricas u oficinas fuera de China continental. La importancia relativa de los potenciales impactos mencionados se mantiene por sectores.

Gráfico 13. Importancia del actual contexto geopolítico



La encuesta pregunta también a las empresas la importancia del contexto geopolítico actual y su posible impacto en las relaciones de la empresa con China. Se utiliza para ello una escala ordinal de 1 a 5, en la que 1 indica “Nada importante” y 5 “Muy importante”. El gráfico 13 presenta los resultados para los dos sectores CNAE mencionados. Tanto en la industria manufacturera como en el comercio, en torno a un 90% de empresas se sitúan en los valores 3, 4 o 5 de la escala, reflejando así su preocupación por la situación geopolítica, principalmente derivada de la guerra en Ucrania. En el sector de comercio, el nivel máximo de importancia es

reportado por un porcentaje menor de empresas que en manufacturas (14.8% vs. 27.7%).

¿Cómo se están adaptando las empresas a la nueva situación derivada de las crisis sanitaria, económica y bélica? Más de la mitad de las empresas (55.44%) manifiestan haber hecho cambios en su estrategia en el mercado chino. Se trata en la mayoría de los casos de pequeños cambios para adaptarla a las circunstancias actuales, más que de grandes cambios asociados, por ejemplo, a los rápidos desarrollos tecnológicos. Hay algunas diferencias sectoriales en este aspecto. En la industria manufacturera, el porcentaje de empresas que manifiestan haber hecho cambios en la estrategia de su negocio en China es del 48.2%, porcentaje que llega al 75% en el caso del comercio. En ambos sectores se reproduce el patrón general en cuanto al tipo de cambios, siendo lo más habitual que estos hayan sido pequeños.

Los retos futuros a afrontar son los posibles cambios regulatorios, la identificación de sectores de oportunidad y la evolución de las relaciones de China con sus socios internacionales.

La empresa española en China: perspectivas y desafíos

3.4 Retos para los próximos años

En el futuro próximo las empresas españolas con operaciones actuales en China o con interés en dicho mercado se enfrentan a una serie de retos importantes, más allá de los derivados de las crisis sanitaria y geopolítica analizados en la sección anterior. Es importante conocer qué elementos identifican las empresas como retos para su actividad en China en los próximos años, cuáles son sus fortalezas, cuál es su opinión acerca de cómo su tamaño o su origen español pueden ser factores de debilidad o, por el contrario, elementos que impulsan su éxito en China.

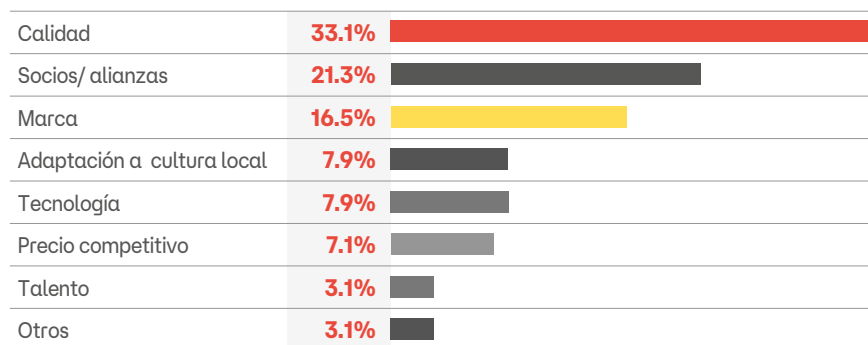
Esta sección analiza estas cuestiones. En el gráfico 14 se muestran una serie de retos para la actividad de la empresa en los próximos años. Más allá de la evolución de la pandemia, que es identificada como el principal reto por un 11.9% de la muestra, destaca la importancia que las empresas dan a los posibles cambios regulatorios, la identificación de sectores de oportunidad en el mercado chino y la evolución de las relaciones de China con sus socios internacionales. El 57.4% de las empresas de la muestra han señalado alguno de esos tres retos como el más relevante en los próximos años. También la entrada de nuevos competidores es un reto potencial para las empresas, siendo el principal de ellos para un 11.2% de la muestra.

Una mirada sectorial lleva, tanto para la industria manufacturera como para el comercio, a las mismas conclusiones sobre la importancia relativa de dos de los retos señalados como principales por la mayoría de las empresas: los posibles cambios regulatorios y la identificación de sectores de oportunidad en el mercado chino. Sin embargo, la evolución de las

Gráfico 14. Principal reto para la actividad de la empresa en los próximos años



Gráfico 15. Factor clave en el éxito de la empresa en China



relaciones de China con sus socios internacionales parece más relevante para el comercio (22.2% de las empresas del sector lo señalan como el reto principal) que para las manufacturas (7.69% de las empresas del sector).

Para afrontar estos retos, las empresas han de saber con qué fortalezas cuentan. Se les ha preguntado qué factor consideran clave en el éxito de su empresa en China. El gráfico 15 ofrece los resultados. Tres factores destacan claramente: la calidad de los bienes y/o servicios que ofrece la empresa en el mercado chino, los socios o alianzas con los que cuentan las empresas en dicho mercado y la marca de la empresa. Estos tres factores, señalados por el 70.9% de la muestra, también son los más importantes en las empresas de la

industria manufacturera y en el comercio. La adaptación a la cultura empresarial china, unos precios competitivos o la tecnología de la empresa son solo señalados como factores de éxito por un porcentaje de empresas entre el 7% y el 8%, a mucha distancia de los tres mencionados.

También en relación con las fortalezas de la empresa, se les pregunta si consideran que su origen español aporta valor en el mercado chino, resta valor, o tiene un efecto neutro. Un porcentaje insignificante de las empresas de la muestra señalan que resta valor, mientras que un amplio porcentaje (68.4%) perciben su origen español como una fortaleza. En el sector de manufacturas y en el de comercio este porcentaje alcanza el 73.9% el 74.1%, respectivamente.

La empresa española en China: perspectivas y desafíos

En cuanto a posibles debilidades de la empresa en China, la encuesta ofrece información sobre si el tamaño de la empresa supone una barrera importante para competir en ese mercado. Se recoge la respuesta en una escala de 1 a 5, donde 1 es “Nada importante” y 5 “Muy importante”. Aunque no se dispone de información explícita sobre el tamaño de las empresas, se considera la posibilidad de que el tamaño medio de las empresas no sea el mismo en manufacturas que en comercio. Por ello, el gráfico 16 ofrece la información por separado para los dos sectores.

Los resultados son muy similares en la industria manufacturera y en el comercio. Se trata en ambos casos de una distribución con simetría. Las empresas dan cierta importancia a su tamaño como posible barrera para competir, si bien en ninguno de los dos sectores se percibe como una barrera muy importante (menos del 10% de las empresas lo perciben como tal).

Por último, es esencial la labor que instituciones como el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, a través de ICEX y la Oficina Española de Patentes y Marcas, o el Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, puedan llevar a cabo para dar apoyo a las empresas españolas que operan en mercados internacionales. También son esenciales las alianzas público-privadas como el FMRE.

Gráfico 16. Importancia del tamaño de la empresa como barrera para competir en China

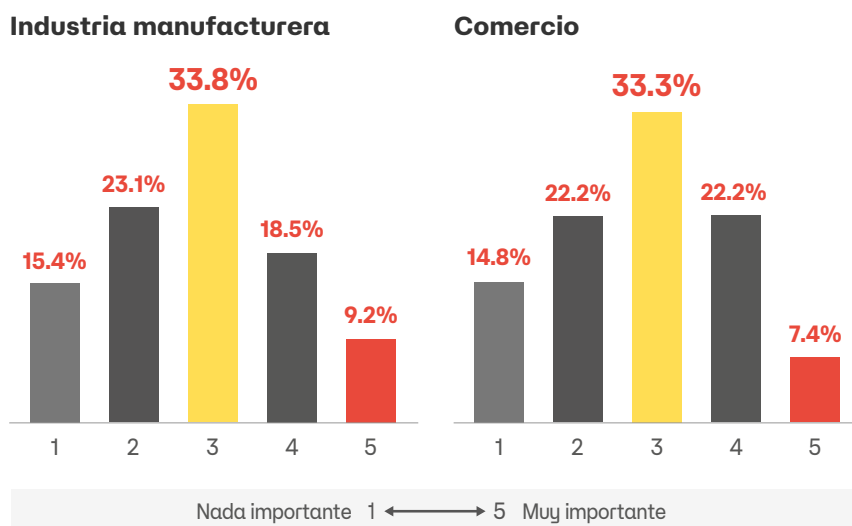
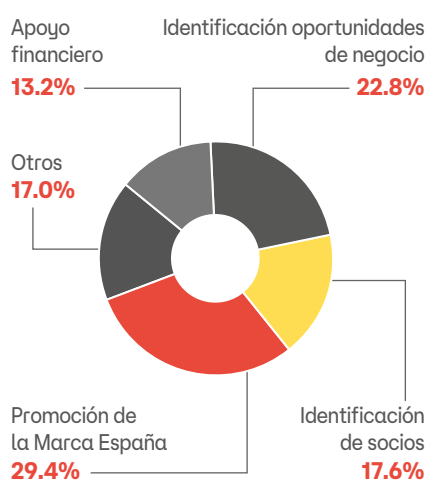


Gráfico 17. Apoyos necesarios por parte de la Administración



La encuesta ha preguntado a la empresas qué tipo de apoyo necesitarían para crecer y consolidarse en

China o, en su caso, para entrar en dicho mercado. El gráfico 17 presenta los resultados. Destaca la necesidad que perciben las empresas de que la Administración haga promoción de la marca España (un 29.4% señalan dicha necesidad), así como apoyo para identificar oportunidades de negocio (22.8%) o socios (17.6%). El apoyo financiero solo es señalado como el principal apoyo necesario por parte de la Administración por el 13.2% de las empresas de la muestra.

Existen algunas diferencias a nivel sectorial. Así, en la industria manufacturera, el apoyo más importante es la promoción de la marca España (40% de las empresas del sector así lo señalan), mientras que en el comercio destaca la identificación de oportunidades de negocio (así lo reportan el 28.6% de las empresas del sector). También es interesante señalar que las empresas menos consolidadas en el mercado asiático (menos de cinco años de relación con China) señalan como el apoyo más necesario por parte de la Administración la identificación de socios y oportunidades de negocio en el mercado chino.

El tamaño de la empresa no es percibido como una barrera importante para competir en el mercado chino.

La empresa española en China: perspectivas y desafíos

CaixaBank en China



CaixaBank es el primer banco del mercado español en términos de tamaño y uno de los más importantes en Portugal. Con datos de junio de 2022, los activos de CaixaBank superan los 700.000 millones de euros. Cuenta con 4.543 oficinas, 45.022 empleados y 20,4 millones de clientes. Su domicilio social está en Valencia y cuenta con sedes operativas en Madrid y en Barcelona. La entidad se fundó en 1904 y, en 2011, tras la aportación de los activos y pasivos del negocio bancario de la Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona (“la Caixa”) se constituye CaixaBank, que cotiza en la Bolsa de Madrid (CABK) y forma parte del índice IBEX 35.

La presencia internacional de CaixaBank engloba dos facetas igualmente relevantes. Por un lado, mantiene el 100% del banco portugués BPI, la cuarta mayor entidad financiera de Portugal. Asimismo, CaixaBank está presente en todo el mundo a través de su red de sucursales y oficinas de representación, así como mediante múltiples acuerdos de cooperación con bancos internacionales de primer nivel. Con más de 180 profesionales, cerca de 30 puntos de presencia internacional y acuerdos con más de 1.660 bancos corresponsales, la Banca Internacional de CaixaBank es la única red internacional de banca en España certificada por AENOR.

CaixaBank cuenta con tres oficinas de representación, con presencia en Beijing desde 2007, en Shanghai desde 2009 y en Hong Kong desde 2017.

A pesar de no contar con indicadores cuantitativos relevantes sobre su actividad en China debido a su forma jurídica y a las restricciones



FOTOGRAFÍA: STOCKSNAP

regulatorias del sector, la experiencia de su implantación y expansión es positiva, ya que permite dar un apoyo más cercano a los clientes con presencia física en este mercado; ayuda a mantener canales de

información sobre los cambios legislativos y económicos interesantes para los clientes que tengan negocio con China; y permite detectar nuevas oportunidades de negocio, las cuales serían difíciles de conseguir desde España. En este sentido, permite mantener relación directa con las instituciones relevantes para el sector financiero y conocer potenciales clientes; mejorar la visibilidad de la matriz y fortalecer la imagen ante corresponsales; y facilitar el trabajo en horario e idioma local, agilizando las comunicaciones.

A pesar de los obstáculos, CaixaBank considera de interés primordial que todas las empresas españolas realicen un esfuerzo por estar presentes en el mercado chino.

La empresa española en China: perspectivas y desafíos

Para posicionarse en este mercado asiático, el banco español ha tenido que cumplir con numerosos requisitos, debido a la fuerte regulación a la que está sometido el sector bancario chino. Por ejemplo: para acceder a este mercado hace falta autorización inicial del regulador bancario antes de realizar los trámites de registro mercantil; tanto la apertura de la oficina como el nombramiento del director de la oficina están sujetos a la aprobación del regulador. Para conseguir el nombramiento del director es obligatorio tener una entrevista presencial con el regulador.

Hay que estudiar bien las regulaciones del sector bancario para el cumplimiento normativo de la oficina. Además, existen circulares del regulador a las que no hay acceso público. Vale la pena estudiarlos también ya que, en muchos casos, son interpretación del regulador sobre los *do's and don'ts* de la oficina de representación.

Por todo ello, la empresa aconseja disminuir la barrera idiomática incorporando empleados chinos que

permitan tener buenos consultores informados sobre las últimas regulaciones y con buena relación con las instituciones relevantes.

A pesar de dichos obstáculos, CaixaBank considera de interés primordial que todas las empresas españolas realicen un esfuerzo por

La presencia de CaixaBank en China permite dar un apoyo más cercano a los clientes con presencia física en este mercado y ayuda a mantener canales de información sobre los cambios legislativos y económicos interesantes para los clientes.

estar presentes en el gran mercado chino. Para ello consideran esencial ser conscientes de varios aspectos relacionados con las barreras culturales y legislativas del país. Así, por ejemplo, conocer este mercado exige un compromiso estable con el país, mucha paciencia y una gran flexibilidad de adaptación de los productos a los gustos locales.

Otro aspecto a tener en cuenta sería la creciente competencia en el propio mercado chino, dada la presencia de numerosos actores procedentes de todo el mundo. La escala económica del país no es fácil de acometer por las pymes, especialmente en cuanto al acceso a la financiación local. Otra dimensión que CaixaBank considera importante es el hecho de que, aunque para muchos sectores ya no hay restricciones sobre la contribución de montos mínimos de capital social, sí ven conveniente realizar un esfuerzo de estructuración con vistas a superar los controles de cambio que aun existen en el país, donde hace falta autorización gubernamental para cualquier movimiento de capital.

La empresa española en China: perspectivas y desafíos

¿Qué deberían esperar de la economía china las empresas españolas?



Alicia García Herrero

Economista jefe para Asia Pacífico en NATIXIS e investigadora senior en Bruegel

En los primeros compases del 2022, parecía difícil – sino imposible – pensar que 2022 podría ser un año tan difícil para China como 2020. La realidad es que la situación económica de China en el segundo trimestre de 2022 es de las peores que se recuerdan, a causa de los confinamientos draconianos en ciudades tan importantes como Shanghái y, en menor medida, Pekín. Realmente es irónico que el país que primero sufrió la pandemia y también el que primero consiguió controlarla se encuentra sumido en una nueva ola de COVID que ha llevado a un súbito parón de la movilidad en una buena parte de

China y, con ello, a un colapso de la actividad económica.

Sorprendentemente, dado el pragmatismo chino, las autoridades han mantenido la misma política de COVID cero durante la reciente ola de ómicron, aunque la misma sea mucho menos letal pero más contagiosa. Ante este nuevo reto, la estrategia actual de aniquilar todos los casos de COVID sin reparar en los costes económicos no parece sostenible, especialmente dada la relativamente tasa de vacunación entre ancianos y cuán lejos está China aun de la inmunidad de rebaño. Si a esto se añade el terror al virus que los ciudadanos chinos han desarrollado, se puede entender cuán difícil ha resultado ofrecer los servicios mínimamente necesarios para que las ciudades confinadas siguieran operando. Este último punto es especialmente importante para las empresas extranjeras puesto que se han visto perjudicadas por estas medidas,

sea desde el punto de vista de sus políticas de retención del talento, que se complica enormemente con confinamientos draconianos y fronteras cerradas. Adicionalmente, las restricciones a la movilidad transfronteriza en puertos y otros medios de transporte de bienes han complicado aún más la actividad de las empresas extranjeras operando en China.

En el momento actual parece que hemos pasado el pico de los confinamientos y que la economía china se está abriendo poco a poco, pero no tiene por qué ser un proceso lineal al mantenerse aun la política de COVID cero. De hecho, de producirse un nuevo brote de COVID en los próximos meses, especialmente antes del Congreso del Partido Comunista en noviembre, no parece factible que se vaya a abandonar la política de COVID cero. Esta situación complica enormemente la planificación de las empresas extranjeras en China, dificultando la inversión.

Si nos centramos en las consecuencias de la pandemia sobre el crecimiento chino hasta la fecha, parece claro que el parón no se limita al sector servicios sino también al manufacturero, sea porque las empresas extranjeras, especialmente en Shanghái, han tenido que dejar de operar temporalmente. Este problema ha resultado especialmente grave en el sector automovilístico y de semiconductores, puesto que su cadena de producción está concentrada en Shanghái. Más allá de los intereses de las empresas extranjeras, incluyendo las españolas, que operan en China, un parón en la producción en China crearía cuellos de botella en las cadenas de aprovisionamiento mundial ya que la cuota de mercado de China en las exportaciones mundiales de bienes intermedios es de un tercio del total.

“La reducción de las importaciones chinas del resto del mundo constituye otra importante piedra en el camino para el futuro de la globalización, al menos en lo que se refiere al comercio mundial”.

La empresa española en China: perspectivas y desafíos



FOTOGRAFÍA: MARCINJOZWIAK

Más allá de la reducción de la movilidad interna, no podemos olvidar que, desde que comenzó la pandemia de COVID a finales de enero de 2020, las fronteras de China siguen cerradas al mundo, con los efectos negativos que conlleva. En primer lugar, el desplome de los intercambios con el resto del mundo es una de las principales razones por las que la inversión extranjera directa de China en el resto del mundo se ha estancado desde que comenzó la pandemia. Esto no es un problema para China, puesto que estas inversiones podrían acabar siendo menos rentables a la vez que su *soft power* se ve mermado, pero también para los países receptores dadas las crecientes necesidades de financiación que China no parece estar dispuesta a asumir o, al menos, no como antes. Más allá de los aspectos económicos, la creciente desconexión del pueblo chino con el resto del mundo, así como la creciente desconexión del resto del mundo con lo que está sucediendo en China, están generando desconfianza y fomentando

el proteccionismo. Esta situación no augura nada bueno para la colaboración entre China y el resto del mundo, lo que no puede más que tener un impacto negativo sobre la economía global. Un buen ejemplo de lo mucho que el cierre de fronteras puede contribuir a generar opiniones distópicas del otro es la lectura de la guerra en Ucrania en China, con fuerte apoyo de la propaganda prorrusa oficial.

“Parece que hemos pasado el pico de los confinamientos y que la economía china se está abriendo poco a poco, pero no tiene por qué ser un proceso lineal”.

En resumen, la política “dinámica” de COVID cero que China se empeña en mantener para un virus tan contagioso, pero poco letal como ómicron, está abocada a aumentar enormemente el coste económico de la pandemia en China en un momento en el que el resto del mundo ha aprendido ya a vivir con el virus. Esta realidad no solo es importante para las empresas extranjeras, incluyendo las españolas que operan en China, sino también para la economía mundial. Más allá de la menor demanda de importaciones de China, las más inmediatas y preocupantes son las presiones inflacionistas adicionales por las disrupciones en las cadenas de producción globales que China ha dominado durante los últimos años. Finalmente, la reducción de las importaciones chinas del resto del mundo constituye otra importante piedra en el camino para el futuro de la globalización, al menos en lo que se refiere al comercio mundial.

La empresa española en China: perspectivas y desafíos

Grupo Osborne en China

OSBORNE

Osborne es una empresa gaditana de carácter 100% familiar y vocación claramente internacional. Es uno de los grupos más emblemáticos de bebidas y alimentación en España, que incluye marcas reconocidas como Cinco Jotas, Carlos I, Nordés Gin o Bodegas Montecillo. Con 250 años de antigüedad, el Grupo Osborne comercializa sus productos en más de 70 países de todos los continentes, facturando el 36% de sus ventas anuales en mercados internacionales. La marca Osborne resulta emblemática, contando con el toro de Osborne, reconocido en 1994 como bien cultural y artístico nacional. La compañía ha hecho de la innovación y la internacionalización una de sus señas de identidad.

Fue el primer grupo bodeguero en crear una comercializadora y distribuidora propia, en 1972. Desde su fuerte posición inicial en la comercialización de brandy, ha ido incorporando nuevos productos del ámbito de la alimentación y la restauración. A lo largo de su historia, sin perder el carácter eminentemente familiar, ha sido capaz de adquirir compañías como Anís del Mono y Cinco Jotas, y se ha sumado al accionariado de otras como Sánchez Romero Carvajal y Jonás Torr s y Cía.

Osborne inició su negocio en China en el 2008, comenzando con una relación basada en la exportación, especialmente centrada en el jamón ibérico Cinco Jotas y, en menor medida, en los productos de vino y espirituosos. En 2014 alcanzaron un acuerdo con una empresa inversora china (Fosun) que entró con el 20% en el capital de Grupo Osborne. El objetivo era financiar una gran

adquisición, que finalmente no se llevó a cabo. Después de dos años deshicieron el acuerdo accionarial y recompraron el 20%. Durante esos dos años, con la ayuda de Fosun, se pudieron implantar en Shanghai mediante una sociedad 100% de Osborne, sobre la que se ha basado su posterior expansión en China.

En la actualidad, el grupo Osborne cuenta en China con un equipo de 25 personas, de los que 24 son nativos de dicho país. La facturación del ejercicio 2021 en este país ha sido de 13,5 millones de euros. China es el primer mercado, tras España, de jamón Cinco Jotas.

Tras los resultados obtenidos durante su trayectoria en el país asiático, Osborne tiene una valoración positiva, habiendo alcanzado resultados positivos prácticamente desde el principio en un mercado tan distinto y exigente.

Osborne, al igual que el resto de las empresas españolas en China, reconoce que la entrada en China no es sencilla y que uno de los principales obstáculos que hay que superar es la adaptación al mercado y a su rica cultura. Adicionalmente, consideran que ha sido un reto alcanzar la deseable coordinación entre las decisiones estratégicas del negocio desde España, con la autonomía necesaria del equipo local. De ahí que dentro de sus recomendaciones a cualquier otra empresa que se quiera implantar en China se incluye la capacidad de ser pacientes, y promover la “autonomía del equipo local con 100% de empoderamiento”.

Ahondando en las diferencias culturales, es importante contar con grandes dosis de humildad, haciéndose cargo de la gran riqueza histórica y cultural del gigante chino. Cuando una empresa española llega al mercado chino es importante aceptar y tratar de entender las diferencias culturales, que van más allá de la mera traducción. Asimismo, como en otras partes del mundo donde las diferencias culturales son relevantes, resulta clave construir relaciones basadas en la confianza mutua, un proceso que requiere tiempo y esfuerzo.

Tras los resultados obtenidos durante su trayectoria en el país asiático, Osborne es optimista, habiendo alcanzado resultados positivos prácticamente desde el principio en un mercado tan distinto y exigente.

Datos sobre relaciones bilaterales España-China



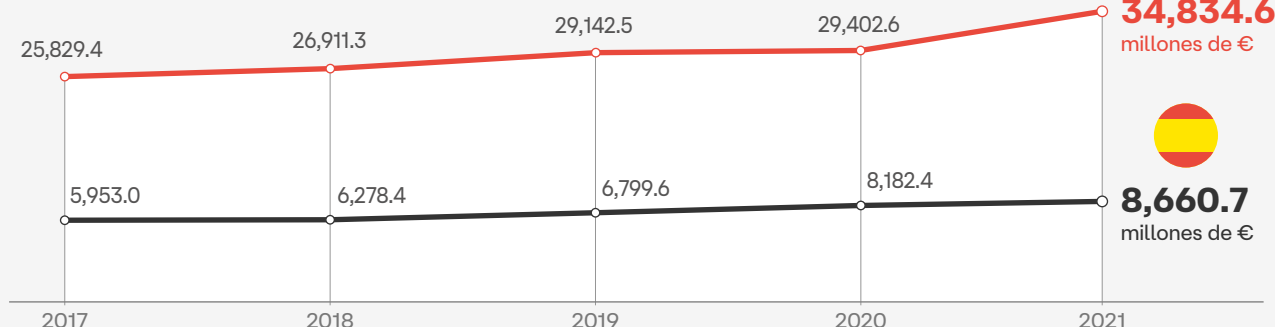
La empresa española en China: perspectivas y desafíos

Relaciones bilaterales con España

Comercio bilateral de bienes

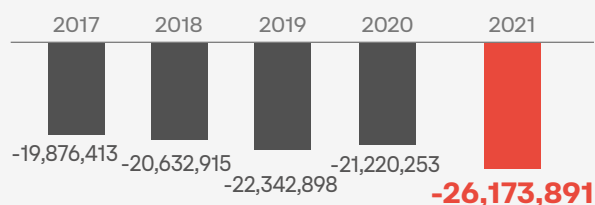
En millones de euros

— Importación desde China — Exportación Española a China

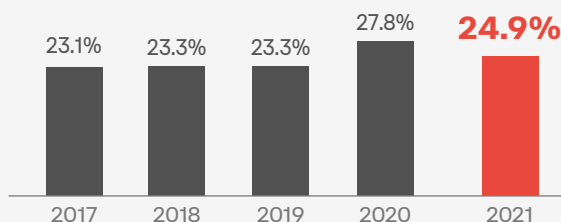


Saldo comercial

En millones de euros



Tasa de cobertura



Exportaciones españolas a China

En millones de euros

2021

	Carne y despojos comestibles	2,699.1
	Minerales, escorias y cenizas	988.9
	Materiales plásticos/manufacturas	464.2
	Máquinas y aparatos mecánicos	455.6
	Vehículos automóviles/tractores	411.6

Los productos más exportados por España

2020	Carne y despojos comestibles	3,133.7 mill. \$
2019	Carne y despojos comestibles	1,440.4 mill. \$
2018	Minerales, escorias y cenizas	1,107.7 mill. \$
2017	Minerales, escorias y cenizas	616.5 mill. \$

Importaciones españolas de China

En millones de euros

2021

	Cereales	8,218.5
	Plantas vivas / Productos de floricultura	5,320.3
	Estaño y sus manufacturas	1,957.0
	Tabaco y sucedáneos	1,808.6
	Productos químicos inorgánicos	1,527.3

Los productos más importados por España

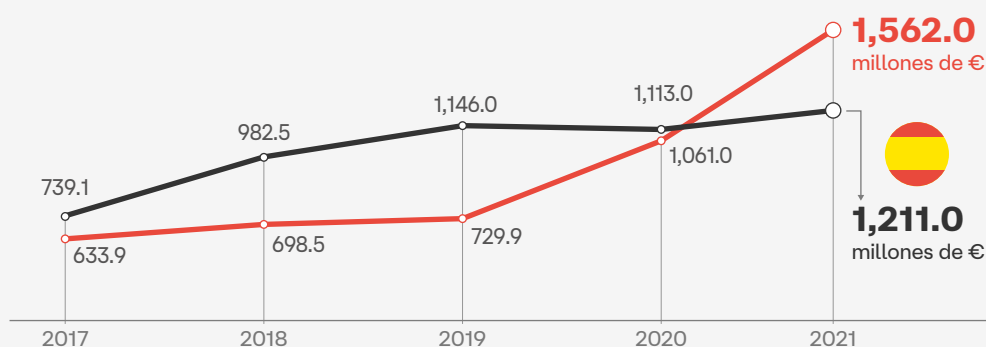
2020	Aparatos y material eléctrico	6,441.2 mill. \$
2019	Aparatos y material eléctrico	6,226.9 mill. \$
2018	Aparatos y material eléctrico	5,214.0 mill. \$
2017	Aparatos y material eléctrico	4,645.8 mill. \$

La empresa española en China: perspectivas y desafíos

Comercio bilateral de servicios

En millones de euros

— Importación desde China — Exportación Española a China

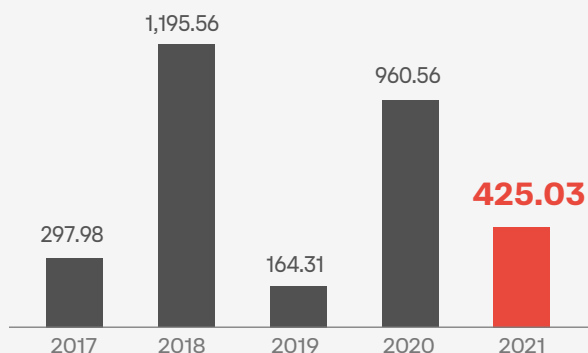


SALDO COMERCIAL
-351.0
millones de €

Flujos de inversión bilateral

En millones de euros

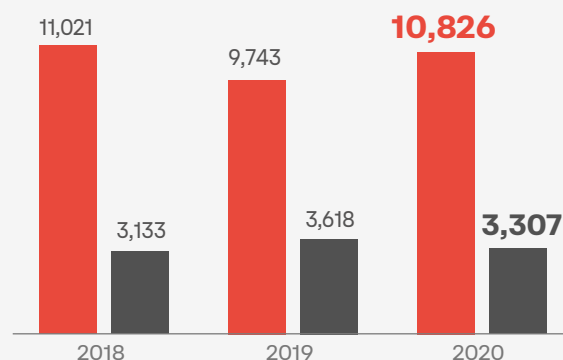
Inversión en España



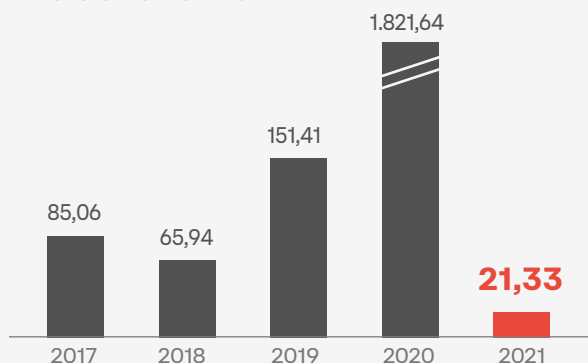
Stock de inversión bilateral

Inversión en millones de euros

■ En España ■ En China

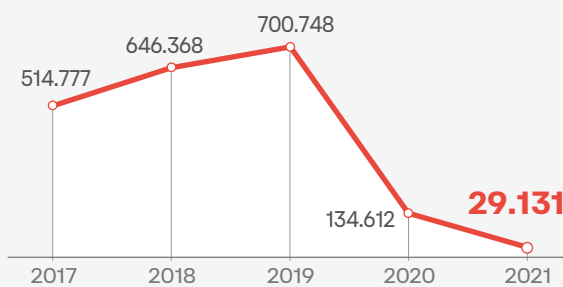


Inversión en China



Turismo chino en España

Inversión en millones de euros



La empresa española en China: perspectivas y desafíos

Grupo Simon en China



La historia del grupo Simon arranca en 1916, en un pequeño taller centrado en el negocio de la producción y reparación de portalámparas. Actualmente, más de 100 años después, el grupo Simon cuenta ya con la cuarta generación de la familia y acrisola una sólida expansión internacional con presencia en más de 90 países. Cuenta con una facturación de 338 millones de euros y con 4.000 empleados en todo el mundo. Dispone de 15 fábricas del grupo y 10 centros productivos en otros países, más de 180 patentes y 60 premios al diseño.

La trayectoria y el alcance de la compañía a nivel internacional cubre áreas de negocio que van desde el pequeño material eléctrico, la conectividad para puestos de trabajo, la iluminación interior y urbana y los sistemas de control, hasta la recarga de vehículos eléctricos, donde el diseño y la tecnología están sometidos a constantes procesos de investigación y mejora.

La experiencia industrial primaria es un activo esencial para Simon, entendida como el conocimiento de origen del proceso de producción de cualquier producto, incluso diseñando maquinaria propia. La filosofía de expansión trata también de ser especialista local, con centro productivo propio, comercialización, logística y marketing, para adaptarse a normativas y exigencias locales.

Simon tiene a gala un esfuerzo constante por el diseño y la innovación, y despliega una amplia actividad de mecenazgo.

El grupo inició su expansión internacional en 1998, abordando países emergentes con gran potencial de crecimiento en la construcción: México, Brasil, el norte de África, Rusia, India y China. En 1999 Simon entra en el mercado Chino, inaugurando una planta productiva en la provincia de Hai'an (China) con un socio local. En 2002, Simon España

incorpora diversas empresas al holding, y se constituye Simon Eléctrica en México para la fabricación y venta. Continúa con el proceso de internacionalización y se realiza la primera inversión en el este de Europa a través de Simon Rusia. En 2006 entra en el mercado Indio creando Indoasian Simon para la fabricación de material eléctrico en India, y en 2009 Simon abre 81 tiendas en China dedicadas a la venta exclusiva de productos de iluminación y pequeño material eléctrico.

Como resultado de esta expansión, la actividad del grupo Simon en China engloba todas las actividades para ser completamente autónoma en el desarrollo del negocio en el mercado local, e incluye la comercialización, marketing, I+D e Innovación, Producción, Logística, Finanzas, RRHH, etc. También utiliza China para la exportación a otros mercados del área Asia Pacífico.

Las cifras de negocio del grupo en China son muy positivas, habiendo facturado 135 M€ en 2021, con un crecimiento del 35% respecto al año anterior y 1.430 empleados en el país. Es importante constatar que el 90% de las ventas del grupo Simon en China se realizan a través del canal físico de ventas, mientras que el 10% corresponde a ventas online.

Por todo ello, la valoración del grupo a su experiencia en China es muy buena, considerándolo el mejor caso de internacionalización de su historia.

En relación a los retos y obstáculos a los que se han tenido que enfrentar, la empresa destaca la necesidad de buscar un socio local con una buena visión de negocio y que comprenda bien la importancia estratégica de la marca, que pudiera contribuir de forma eficiente a la consolidación del grupo, una vez adquirida la totalidad del negocio, con visos de constituir un equipo local estable y sólido. El mayor reto a nivel operativo ha sido la creación de un canal de distribución.

Desde su experiencia, el grupo aconseja a cualquier empresa que se plantee su expansión en China apostar por un equipo local del que confíe, motivándolo bien con un crecimiento mutuo. Es necesario acompañar a dicho equipo local, pero al mismo tiempo dotarles de autonomía y capacidad operativa independiente. Asimismo, tener la mente abierta para poder abordar todas las particularidades de la cultura económica y empresarial del mercado chino, que son difíciles de prever y entender desde España. Y sobre todo entender el lema "*China for China*", que debe materializarse en una estrategia orientada no solo a vender y fabricar para China, sino además contar con un equipo local capaz de trabajar según los usos y costumbres del propio mercado.

Invertir en innovación: la inversión de las multinacionales en I+D en China



Hay una antigua, pero aún popular, concepción de China como la “fábrica del mundo”, una economía con ventajas de costes donde fabricar para reexportar. La realidad es que durante la última década el casi único motor de nueva inversión extranjera en China ha sido su mercado interno. Las multinacionales invierten “en China para China”, esto es, invierten en localizar su oferta de productos y servicios para vender al consumidor chino.

En estos dos últimos lustros, las empresas domesticas han ganado cuota de mercado a las multinacionales extranjeras en casi todos los sectores. Desde los tradicionales, como el automovilístico, el químico, la distribución y los bienes de consumo, hasta —o particularmente en— los de alta tecnología, como la inteligencia artificial (IA), las fintech y la industria 4.0. Una parte

creciente de la inversión extranjera en China busca acceso a productos, propiedad intelectual e I+D no solo para ganar competitividad en el mercado local, sino también para exportar capacidades a otros mercados.

Este es el caso de la inversión en alta tecnología, como los componentes electrónicos y equipos de comunicación, con unos 9.000 millones de dólares de inversión extranjera en fusiones y adquisiciones (M&A) en 2021, lo que equivale al 15% del total de transacciones de compañías extranjeras, frente al 2-3% entre 2018 y 2020. Una tendencia similar se observa en otros sectores, como el automovilístico.

El cambio de percepción impulsa el crecimiento de la inversión extranjera en centros de I+D locales

En parte como respuesta al marco geopolítico de los últimos años, marcado por políticas de contención en transferencias de tecnología y datos, las multinacionales presentes en China han apostado por el desarrollo de una I+D autóctona. De esta manera minimizan potenciales disrupciones

en cadenas de suministro y riesgo regulatorio. Para muchos CEOs, las duplicidades que esta descentralización genera están más que compensadas por la mayor rapidez de acceso a los mercados y la reducción en el riesgo de negocio.

Las fusiones y adquisiciones directas siguen siendo la opción preferida para adquirir propiedad intelectual (IP) y capacidades en I+D. No obstante, bien porque las empresas locales líderes son demasiado grandes y complejas de controlar, bien porque las valoraciones de empresas startup y en crecimiento son generalmente elevadas, muchas multinacionales optan por un modelo mixto que combina desarrollo de centros de I+D propios con el desarrollo de ecosistemas locales: redes de socios y alianzas comerciales, a menudo respaldadas por contribuciones minoritarias de capital y acuerdos de licencias y comerciales. En 2020, solamente en Shanghái había 477 centros de I+D pertenecientes a multinacionales, 177 de las cuales eran empresas del Fortune 500.

Un entorno positivo para la innovación

La inversión China en I+D se situó en un 2,4% del PIB en 2020, un crecimiento del 30% desde 2010. Aunque este porcentaje no es aún comparable con el de las principales economías de la OCDE (por ejemplo, Alemania, Estados Unidos y Japón), se sitúa muy por encima de otros como España, Italia, India

“Las políticas del gobierno chino para promover la innovación son fundamentales para entender el incremento de la inversión extranjera en esta área”.

La empresa española en China: perspectivas y desafíos

o Brasil. El valor absoluto del gasto en I+D alcanzó los 515.000 millones de dólares en 2019 en términos de poder adquisitivo constante, solo por detrás de Estados Unidos (aproximadamente 600.000 millones de dólares). Según la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, China fue el país que más solicitudes de patente presentó en 2019 (60.993), superando a países como Estados Unidos (56.228) y Japón (51.691).

Las políticas del gobierno chino para promover la innovación son fundamentales para entender el incremento de la inversión extranjera en esta área. La innovación es un asunto ampliamente recogido en su XIV Plan Quinquenal (2021-2025), donde se le cita como el “motor principal” para el objetivo de desarrollo de alta calidad. No obstante, es importante puntualizar que, contrariamente a la percepción más extendida, la inversión en I+D en China no es un esfuerzo gubernamental directo. Aunque el gobierno asigna fondos a instituciones públicas de

investigación básica (por ejemplo, la China Academy of Science, la mayor organización científica del país con un presupuesto de 15.200 millones de dólares en 2020, frente a los 1.000 millones de dólares del CSIC en España), el 76% de la inversión en I+D se genera en el sector privado. De acuerdo con los datos de la OCDE, existen 365 empresas chinas entre las 2.000 primeras empresas inversoras en I+D, lo que equivale a todas las empresas de la UE en su conjunto.

La inversión extranjera en innovación viene además apoyada por un amplio marco de incentivos, como un tipo reducido del impuesto de sociedades del 15% para empresas de “alta y nueva tecnología” (frente al tipo estándar del 25%), la deducción fiscal de los gastos en I+D, subvenciones directas, e iniciativas como el programa de incentivos directos de 1.500 millones de dólares para “pequeños gigantes” o “unicornios tecnológicos” de nueva generación. El país también goza de una cooperación dinámica entre

empresas e instituciones académicas, como se observa en los clusters de IA de Hangzhou (523 empresas, incluida Alibaba) o la fluida relación universidad/empresa propiciada por los conglomerados de negocios de las universidades de Pekín, como el Tsinghua Holdings de la Universidad de Tsinghua.

Nuestra visión del futuro

Nuestro análisis sugiere que las empresas multinacionales en China seguirán incrementando su I+D a nivel local como forma de mantener y proteger su cuota de mercado en el país. En particular, este será el caso de empresas en sectores en los que ya existen empresas nacionales fuertes y competitivas, como en electrónica avanzada, IA, equipamiento industrial sofisticado y fintech, donde la transferencia de tecnología desde países occidentales puede representar un problema o los estándares internacionales pueden no ser competitivos a nivel local. No obstante, esta tendencia también se extenderá a otros sectores donde los modelos de negocio y productos tradicionales están siendo desafiados por compañías autóctonas (por ejemplo, dispositivos médicos, o automoción).

La exportación de tecnología hacia la matriz no es aún una tendencia mayoritaria, pero consideramos que este fenómeno tomara una importancia mayor muy pronto.

Los modos de adquisición de capacidades de I+D variarán ligeramente en el futuro y prevemos un mayor número de fusiones y adquisiciones impulsadas por la innovación, sobre todo a medida que surjan problemas de control de los ecosistemas. Pese a ello, el desarrollo orgánico seguirá siendo el principal impulsor de la inversión directa extranjera destinada a innovación en los próximos años.

“Las multinacionales presentes en China han apostado por el desarrollo de una I+D autóctona. De esta manera minimizan potenciales disrupciones en cadenas de suministro y riesgo regulatorio, y protegen su cuota de mercado”.

Grifols en China

GRIFOLS

Grifols es una compañía global líder en el sector de la salud que desarrolla medicamentos derivados del plasma y otras soluciones biotecnológicas innovadoras que mejoran la vida de millones de pacientes en todo el mundo.

Comercializa sus productos y servicios en más de 110 países y regiones, y tiene presencia directa en más de 30 de ellos. Desde su fundación en 1909, han aplicado su creciente conocimiento científico del plasma, su liderazgo ético y los más altos estándares de calidad y seguridad para mejorar la salud de la sociedad y hacerla más sostenible.

China es uno de los principales mercados internacionales estratégicos de la compañía y uno de los primeros donde Grifols inició su expansión hace casi 40 años.

Su compromiso con China empezó en 1983, con la primera importación de inmunoglobulina intramuscular y la autorización para comercializar albúmina humana en el país. En 2010 la compañía abrió su oficina y sede central de operaciones en Shanghai, y en 2016 abrió otra oficina en Beijing. Grifols también dispone de filiales en Taiwán y Hong Kong SAR, y cuenta con una plantilla de 90 personas.



En marzo de 2020, Grifols y la compañía china Shanghai RAAS (SRAAS) cerraron una alianza estratégica que representó un nuevo hito en la

expansión y diversificación internacional de Grifols con un modelo de transacción sin precedentes, al ser el primer acuerdo transfronterizo de intercambio de acciones entre una compañía extranjera y una compañía cotizada china.

SRAAS es la compañía privada líder en la obtención y fraccionamiento de plasma en China, con 41 centros de donación de plasma distribuidos en 11 provincias, 4 plantas de producción y más de 3.000 empleados. Para SRAAS, así como para Grifols, la innovación, la seguridad y la

China presenta un potencial sin igual en el mercado farmacéutico mundial, siendo el único país donde se espera que el gasto sanitario crezca a nivel de doble dígito en los próximos 10 años.

La empresa española en China: perspectivas y desafíos

calidad son ejes fundamentales. Como ejemplo, en 1999 SRAAS fue la primera compañía en incorporar la prueba de la PCR (NAT) en la obtención de plasma y la fabricación de hemoderivados.

La alianza con una compañía líder en China ha posicionado a Grifols a la vanguardia de la industria del plasma en el país, dándole la oportunidad de contribuir a su desarrollo a lo largo de toda su cadena de valor. Una mayor presencia estratégica en el país les permite tener una mayor contribución en el desarrollo del sistema sanitario chino y mejorar el acceso al tratamiento y los medicamentos para pacientes que sufren enfermedades raras y crónicas, a veces muy graves.

China presenta un potencial sin igual en el mercado farmacéutico mundial, siendo el único país donde se espera que el gasto sanitario crezca a nivel de doble dígito en los próximos 10 años hasta alcanzar el 17% mundial en el año 2030, solo por detrás de los Estados Unidos. Haciendo foco en el mercado de las proteínas plasmáticas, Estados Unidos y China vuelven a ser los dos principales países y representan conjuntamente el 64% del mercado global. El valor de mercado de productos derivados del plasma en China supera actualmente los 5.000 millones de dólares, con un crecimiento sostenido de doble dígito.

En el campo de las soluciones diagnósticas, en el que Grifols es líder mundial en medicina transfusional, China también ofrece una gran oportunidad debido al enorme tamaño del mercado, la rápida adopción de nuevas tecnologías y a los cambios regulatorios que se espera aceleren todavía más el ritmo de crecimiento en los próximos años. En 2020 más de 15 millones de donaciones de sangre se analizaron con tecnología NAT en China, un proceso de cribado que las autoridades sanitarias chinas están extendiendo también a los más de 15 millones de donaciones de plasma que se recogen cada año en el país.

La alianza con una compañía líder en China ha posicionado a Grifols a la vanguardia de la industria del plasma en el país.

En mayo de 2022 celebraron los dos primeros años de la alianza. La gran confianza entre ambos equipos, la interacción y comunicación constantes, así como las sinergias que se han creado entre ambas compañías han sido factores clave que han permitido importantes logros. Entre ellos destaca la colaboración en la creación en Shanghái de un centro de innovación e investigación de nuevos productos en las áreas de inmunodeficiencias, sepsis, Alzheimer y enfermedades hepáticas, así como el nombramiento de SRAAS como distribuidor exclusivo en China de los productos de albúmina humana y soluciones de diagnóstico NAT de Grifols. Esto último les dota de una robusta plataforma comercial que les permite aumentar el alcance de sus productos a pacientes y profesionales sanitarios. Además, recientemente la empresa ha abierto un centro de excelencia de diagnóstico.

La historia de Grifols en China empezó hace casi 4 décadas y desde entonces su compromiso con el país y la sociedad china se mantiene firme. Gracias a los esfuerzos conjuntos de SRAAS y Grifols, pueden avanzar en su misión de impulsar la excelencia en la industria del plasma y la medicina transfusional en China para ayudar a potenciar y mejorar el sector sanitario del país, así como la salud y calidad de vida de su población.

Entendiendo China: el equilibrio adecuado de riesgo para los inversores españoles



Eduardo Morcillo

CEO de InterChina Partners

Las juntas directivas de todo el mundo están, de manera justificada, preocupadas y confundidas sobre China en estos momentos. Para la mayor parte de las empresas, sus operaciones en China siguen funcionando bien y representan una parte importante de las ventas y beneficios mundiales. Sin embargo, los riesgos parecen multiplicarse y la sensación de inseguridad es cada vez mayor.

La combinación de la geopolítica, el impacto económico de la política COVID cero y las estrictas políticas internas han hecho que muchas juntas directivas se pregunten cómo el país encaja en sus estrategias futuras. Esto se ha visto agravado por las restricciones de viaje de los dos últimos años que han impedido las visitas desde y hacia China, lo que afecta al entendimiento y confianza entre los equipos humanos de las sedes centrales y China en esta época de cambios.

En este artículo presentamos nuestra visión de los factores de riesgo y sus implicaciones para las empresas españolas que operan en China. Argumentamos por qué se justifica un optimismo prudente, y concluimos ofreciendo seis consejos a las empresas españolas para operar en China actualmente.

Factores de riesgo: geopolítica, impacto económico de la COVID-19 y estricta política interna: ideología frente a pragmatismo

En los últimos años las relaciones entre Estados Unidos y China se han vuelto tensas y controvertidas. Inicialmente, se centraban en cuestiones transaccionales como aranceles y la reducción del déficit comercial de Estados Unidos con China, pero ahora la discusión entre ambos se ha desplazado hacia valores como los derechos humanos, el sistema político y la soberanía. Está claro que esto no constituye una verdadera negociación porque ambos se aferran a sus posiciones con poca probabilidad de cambio o compromiso. Por tanto, las fricciones políticas entre ambos se mantendrán en un futuro inmediato, y no creemos la vuelta a la situación anterior sea probable.

“Las previsiones presentan un escenario positivo a partir de la segunda mitad de 2022 y 2023, aunque con cautela por las tensiones geopolíticas”.

El gobierno chino sigue apuntando a un crecimiento del 4-5% en 2022 con inversiones y programas ambiciosos de incentivos. Sin embargo, el calendario de la recuperación económica no está claro al estar fuertemente condicionado por la dirección de las políticas y la ausencia de nuevos brotes de COVID. Por ello, prevemos un escenario positivo para la segunda mitad de 2022 y 2023, aunque con cautela.

Finalmente, hay una narrativa en Occidente de que la política y la ideología han superado la política interna de China, abandonando el enfoque del desarrollo económico pragmático del pasado. La realidad, sin embargo, es mucho más compleja.

Es cierto que la “ecuación China” es cada vez más complicada. En el pasado la mayoría de las decisiones políticas nacionales chinas se entendían siguiendo dos principios fundamentales: “crecimiento económico” y “estabilidad social”. Hoy tenemos que añadir la “ideología” a esta ecuación.

Este nuevo elemento coexistirá e interactuará con los demás. Aquí es fundamental comprender la posición del liderazgo de China y su contrato social con el pueblo chino, que renuncia a una serie de derechos individuales a cambio del liderazgo que garantiza la estabilidad social, el progreso económico y la mejora de la calidad de vida.

La empresa española en China: perspectivas y desafíos

Para el futuro, esperamos sin duda una mayor complejidad, pero una interacción más pragmática y flexible entre los elementos de la “ecuación China”.

Implicaciones para los inversores españoles

Según nuestros parámetros, hablamos de la “China del 70% y del 30%”, basado en la idea de que el 70% de la economía continuará abriéndose y siguiendo la lógica de mercado, y el 30% restante estará más restringido que en el pasado.

Sigue existiendo un impulso para retener y alentar la inversión internacional en China y no esperamos ningún cambio en esta política. Por el contrario, en “el 70 % de China” es probable que la política se vuelva más favorable y que los gobiernos locales proporcionen incentivos más sustanciales.

Las empresas que operan en los sectores estratégicos sujetos a las restricciones detalladas anteriormente (“China del 30%”) deberán centrarse en acceder al mercado a través de *joint ventures* y acuerdos comerciales. Las empresas que operan en los sectores más abiertos deberán ser más competitivas que las empresas locales.

Por nuestra actividad diaria, sabemos que las empresas españolas que se encuentran en China siguen implicadas en el mercado, la mayoría de ellas generan un crecimiento positivo y están comprometidas a seguir operando e invirtiendo

en China. No vemos ni esperamos ningún éxodo, más allá de aquellas que han tenido un bajo rendimiento en el mercado chino. Incluso en un mundo más disociado o fragmentado, China seguirá siendo la mayor economía mundial y el mayor mercado para muchas empresas.

Los seis pasos en China

En este entorno complejo y cambiante ofrecemos seis consejos clave para las multinacionales que operan en China:

- 1. Mantener la calma.** Estamos probablemente experimentando el peor momento para las multinacionales y esperamos que la situación empiece a mejorar pronto. No hay que tomar decisiones apresuradamente.
- 2. Evaluar el riesgo en China y adaptar la estrategia corporativa.** Algunas cuestiones clave de actualidad son: “China para China” / “China para Asia”; financiación local en China frente a activos locales; nuevos modelos de inversión (*joint ventures*, OPV de empresas chinas). La idea subyacente es clara y no cambiará pronto: el país requerirá fabricación e I+D localizada, cadena de suministro local integrada y mucha autonomía por parte del CEO y su equipo en China. Gran parte de la localización estará impulsada por los mejores competidores chinos y consumidores más exigentes. Solo una fracción de la localización será impulsada

por las barreras de acceso al mercado. En cualquier caso, la respuesta a “¿qué significa para mí que mi empresa sea más china?” será uno de los factores clave de éxito para las empresas españolas interesadas en el mercado.

- 3. Realizar un esfuerzo para entender la geopolítica y la elaboración de políticas internas en China.** Es necesario obtener información veraz, comprender los problemas y tener una mentalidad abierta. La geopolítica y la nueva “ecuación China” se han inmiscuido en los negocios, por lo que hay que incluirla en el proceso de toma de decisiones.
- 4. Trabajar la planificación de escenarios a medio y largo plazo, e integrarlos en una hoja de ruta.** La mayor parte de las empresas están reestructurando completamente su estrategia y su hoja de ruta para esta década en China.
- 5. Gestionar la brecha entre la sede central y los CEO en China.** Dedicar tiempo a la formación y comunicación con los CEOs en China, crear consejos consultivos sobre China, invitar a los consejos de administración globales a conocer más sobre China, celebrar reuniones periódicas y tender puentes para comprender la realidad del país.
- 6. Pese a la adaptación al mercado local, centrarse en mantener el ADN internacional.** Hay que cuidar a los ejecutivos expatriados en China, que son cada vez más importantes y difíciles de mantener en el país, y dedicar recursos a que los directivos en China se alineen con la práctica internacional.

“Los chinos son pioneros en el uso de redes sociales para la promoción y venta de productos, incluidos los de alta gama. Por ello el papel de influencers/KOLs (key opinion leaders) es muy relevante”.

La empresa española en China: perspectivas y desafíos

Natura Bissé en China



Natura Bissé es una empresa del sector de la alta cosmética que comenzó su andadura en Barcelona el año 1979. Fruto de la iniciativa de Ricardo Fisas, emprendedor de mente inquieta, que inició este negocio con el lanzamiento de cinco cremas formuladas con aminoácidos naturales. Natura Bissé ha desarrollado su negocio más allá de la venta de productos cosméticos, con un constante esfuerzo innovador, ligado al negocio del spa wellness y la venta online. Durante cuatro años consecutivos -2018, 2019, 2020 y 2021- Natura Bissé ha recibido el premio a 'The World Best Spa Brand' por el World Spa Award. En 2017, Forbes Travel Guide, la autoridad global en clasificación de hoteles, restaurantes y spas de lujo, les eligió como su primera 'Firma Cosmética Oficial', concediéndoles el sello 'In Partnership With'.

Natura Bissé está presente en China desde el año 2012. Actualmente, vende sus productos de cosmética en diferentes canales de distribución. Por un lado, el canal retail, a través de cadenas de tiendas selectivas especializadas en belleza, y, por otro, a través del canal online (tienda propia en la plataforma Tmall de Alibaba, en la plataforma JD.com, etc). Adicionalmente, el grupo cuenta con presencia en salones de belleza y hoteles de lujo en varias regiones del país, principalmente en la costa sudeste y en el área de Shanghái. Su estrategia de distribución en China es selectiva, de la misma manera que en el resto de mercados internacionales.



El mercado chino es ya uno de sus principales mercados a nivel global, con un gran crecimiento en estos últimos tres años. Su experiencia de implantación y crecimiento es muy positiva. Y lo es no solo por los resultados obteni-

dos en el ámbito de las ventas de producto, sino también porque su expansión en China ha coadyuvado al conocimiento y desarrollo del canal online, dado que el 50% de las ventas de productos en China se realizan online. Actualmente

los chinos doblan el porcentaje de compras de alta gama online y contribuyen al auge global del e-commerce.

Los chinos fueron pioneros en el uso de redes sociales para la promoción y venta de productos, también en contratar *influencers/KOLs* (*key opinion leaders*) para el desarrollo de campañas de venta. Por otra parte, su presencia en China les ha empujado a ser muy flexibles y a adaptarse rápidamente a las necesidades tan cambiantes de este mercado.

La estrategia de distribución de la compañía en China es selectiva, de la misma manera que en el resto de mercados internacionales.

La empresa española en China: perspectivas y desafíos

El grupo destaca su apuesta a largo plazo por el mercado chino. Su objetivo es que los consumidores chinos les consideren un referente en el cuidado de la piel. Para ello, se enfocaron inicialmente en el segmento profesional de lujo. En 2018 dieron un salto más decidido al mercado digital, acompañados de un *partner* local experto en *e-commerce* para China. Ya en 2021 habrían conseguido entrar en el segmento retail offline de lujo. En este año, China suponía ya el 30% de los ingresos del grupo. Natura Bissé está presente en unos 1.000 salones de belleza y en los spas de algunos de los mejores hoteles de China.

En China las campañas de comunicación son esencialmente digitales. También es importante comprender la relevancia de la omnicanalidad en China. Allí, los consumidores disponen de diversos puntos de contacto con la marca y el producto. Para la empresa es fundamental estar presente y cuidar cada uno de esos puntos de información, experiencia y consumo. Asimismo, ha sido fundamental estar presentes tanto en las plataformas online masivas, que incluyen en su oferta

marcas y propuestas de lujo, como en otras plataformas. Inicialmente trabajaron con Tmall. Posteriormente, han trabajado con otras plataformas como JD. Además, el grupo ha puesto un esfuerzo importante en su posicionamiento en redes, trabajando desde WeChat, Little Red Book, Weibo o TikTok.

Cuando los expertos de expansión del grupo reflexionan sobre los retos y obstáculos a los que se enfrentan

en China, apuntan a los mismos a los que se enfrentan habitualmente en otros países y áreas del mundo, y que se resume fundamentalmente en la búsqueda de un *partner* local alineado con el que desarrollar una relación comercial y de confianza a largo plazo. Otras dificultades más específicas podrían ser las relacionadas con la necesidad de adaptarse a la legislación local en términos de registro, leyes de importación y regulación del mercado, etc.

Desde el grupo, y como recomendación a otras empresas españolas que pudieran estar pensando en desarrollar sus negocios en China, se apuntan reflexiones relativas al gran potencial del mercado chino, no solo por su gran tamaño, sino por su actitud abierta a probar marcas internacionales y nuevos productos. Antes de entrar resulta fundamental realizar un esfuerzo para conocer su cultura y las especificidades de las legislaciones que afectan a todo el proceso de venta e importación de productos. Asimismo, como en tantos otros casos, se hace hincapié en la necesidad de poner el foco en la estrategia de medio y largo plazo.

La expansión de Natura Bissé en China ha contribuido al conocimiento y desarrollo del canal online.

Conclusiones

Este informe ofrece una panorámica de la presencia de la empresa española en China, a partir de datos de una encuesta realizada a 142 empresas, de las que 136 reportaron operaciones en el mercado chino o bien interés en tenerlas en el futuro. La encuesta plantea una serie de cuestiones que permiten describir interesantes aspectos: entre otros, el tipo de presencia en China y los canales a través de los cuales esta se produce, las razones por las que operar en el mercado chino, las dificultades encontradas para tener presencia allí, el impacto de la pandemia y la actual situación geopolítica o los retos percibidos de cara al futuro.

Los datos muestran diferentes canales de penetración de la empresa española en China. Algo menos de un tercio de las empresas de la muestra son importadoras desde China y algo más del 80% operan allí a través de exportaciones, implantación comercial o industrial *in situ*, o bien otros canales más allá del aprovisionamiento. Aproximadamente una cuarta parte del total de empresas realizan ambas operaciones, mientras que alrededor de un 10% no están presentes en China por ninguna de las dos vías, pero sí tienen interés en dicho mercado. Se importan principalmente bienes, en mayor medida que servicios. En cuanto al resto de canales mencionados, el de mayor presencia es el de exportaciones, a mucha distancia de la implantación *in situ*. La inmensa mayoría de las exportaciones se realizan a través de un agente local, mientras que exportar vía online es muy poco frecuente. En cuanto a la implantación en China, ya sea comercial o industrial, se da principalmente a través de empresas de propiedad española, mucho más que a través de empresas mixtas. La

principal razón que lleva a las empresas a importar desde China son los bajos precios, mientras que las exportaciones se explican principalmente por el potencial de negocio derivado de la elevada demanda del mercado chino.

Las empresas españolas que operan en China están bastante consolidadas si atendemos a la longevidad de las relaciones con dicho mercado. En torno a la mitad de la muestra reporta más de diez años de operaciones en China, mientras que solo una cuarta parte tiene conexiones de menos de cinco años. De hecho, se aprecia que las empresas más consolidadas en el mercado chino llevan a cabo, en mayor medida que las menos maduras, operaciones de mayor implicación, como la implantación comercial y, sobre todo, el desarrollo del proceso productivo allí. Asimismo, son las empresas con presencia más duradera en China las que obtienen en dicho país un mayor porcentaje de su facturación total. Conviene señalar que son precisamente la facturación en el

mercado chino y el acceso al mayor mercado interno del mundo los factores que las empresas españolas consideran más importantes para su negocio, en mucha mayor medida que el aprovisionamiento o los contactos con socios, clientes proveedores u otros. Como principales barreras para la presencia en China, las empresas señalan el acceso al mercado, la normativa legal y las medidas restrictivas derivadas de la COVID.

Sin duda alguna, la COVID ha supuesto un impacto importante en el negocio de las empresas españolas en China, que se ha traducido en muchos casos en interrupciones de la cadena de suministros, imposibilidad de viajar del personal relevante para el negocio de la empresa y retraso o disminución de los planes comerciales o de inversión, entre otros. También la pandemia ha afectado, lógicamente, a las previsiones de ingresos futuros, que se han visto disminuidas en un amplio porcentaje de empresas.

Además de la COVID y los problemas económicos que de ella se derivan, es importante señalar que la actual situación geopolítica también dibuja un panorama de enorme incertidumbre para el negocio de las empresas en China. La mayoría de ellas afirma haber realizado pequeños cambios en su estrategia para adaptarse a las actuales circunstancias.

Las empresas españolas que operan en China están bastante consolidadas si atendemos a la longevidad de las relaciones con dicho mercado.

La empresa española en China: perspectivas y desafíos

La empresa española en China tienen por delante una serie de retos, entre los que destacan la identificación de sectores de oportunidad en ese mercado, los posibles cambios regulatorios y la evolución de las relaciones de China con sus socios internacionales. Para enfrentarse a estos retos, las empresas señalan una serie de factores clave en el éxito de la empresa en el mercado chino. Destacan la calidad del producto o servicio ofrecido, sus socios y alianzas allí y la imagen de marca.

Por último, los datos permiten identificar necesidades a cubrir por parte de la Administración para que el negocio de la empresa pueda

crecer y consolidarse en China. La promoción de la marca España y la colaboración en la identificación de potenciales socios y oportunidades de negocio son apoyos que las empresas señalan como los más necesarios por parte de la Administración.

La empresa española que actualmente opera en China lo hace en circunstancias de enorme incertidumbre. Conocer, para las empresas de la muestra, las características de su negocio en el mercado chino, las dificultades que encuentran, la forma de abordarlas y lo que esperan del futuro permite arrojar luz para el conjunto de empresas españolas con interés presente o futuro en China.

Más allá de las conclusiones apuntadas acerca del análisis cuantitativo centrado en la información transmitida por las empresas a través de la encuesta, vemos conveniente incorporar una dimensión complementaria, más cualitativa, que se refiere a la información recogida en los casos prácticos. En ellos, nueve empresas renombradas con amplia presencia en China han querido compartir su experiencia de internacionalización en el gigante asiático. Aunque dicha experiencia es muy diferente y responde a condicionantes propios de sus sectores de actividad, una lectura transversal de la información reportada permite apuntar rasgos comunes:

1 Todas las empresas analizadas califican el proceso de entrada en el mercado chino como una **experiencia positiva que les ha ayudado a crecer**, no solo en términos de negocio, sino en el enfoque global de su actividad productiva y comercial.

2 Todas ellas remarcan la **dificultad del proceso**, la presencia de importantes barreras de entrada relacionadas con el choque cultural y la complejidad regulatoria.

3 Varias de ellas aluden a la importancia de la omnicanalidad en China, de la necesidad de desplegar una **doble estrategia de penetración basada en el canal presencial y online**. Varias de ellas mencionan también importantes diferencias en el uso de las redes sociales en China y cómo la adaptación a dicho cambio les ha permitido mejorar su canal de venta online a nivel global, en China y en otros mercados.

4 Las importantes barreras culturales hacen muy aconsejable la adopción de estrategias de medio y largo plazo, asumiendo ciertos costes de adaptación en el corto. En dicho proceso, todas las empresas consultadas remarcan la **importancia de contar con socios y trabajadores locales**, con la mentalidad de trabajar “desde China para China”. Otro concepto que aparece repetidas veces en la información cualitativa facilitada por las empresas españolas en China hace referencia a la conveniencia de empoderar a los trabajadores chinos y a aprender a delegar la gestión y toma de decisiones de los directivos locales.

5 Otra dimensión interesante para las empresas de menor tamaño (pymes) que quieran adentrarse en el gigante asiático es la conveniencia de **contar con alianzas de otras empresas con experiencia** en dicho mercado, ya sean del mismo sector, o de otros, por ejemplo, capaces de compartir conocimientos sobre la cultura del negocio, las barreras burocráticas, o de poner en común infraestructuras logísticas o financieras.

6 Por último, cabe señalar que varias de las empresas analizadas hacen alusión a un **doble interés en la presencia en China**: por un lado, la de acceder al principal mercado mundial en términos de población; y por otro, establecer una base de operaciones desde la que actuar sobre otros mercados asiáticos.

La empresa española en China: perspectivas y desafíos

Bibliografía

ICEX (2022a): El Informe Económico y Comercial elaborado por la Oficina Económica y Comercial de España en Pekín. Julio 2022 <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/informe-economico-comercial-china-doc2022897917.html?idPais=CN>

ICEX (2022b): ICEx: 50 preguntas para entender el mercado chino. Junio 2022. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/DOC2019819836.html>

Santacruz Cano, J. (2021). La radiografía de la internacionalización en el tigre asiático <https://www.eleconomista.es/empresa-global/noticias/11223458/05/21/La-radiografia-de-la-internacionalizacion-en-el-tigre-asiatico.html>

Serra, J. (2016). La internacionalización de la empresa española: el caso de China. *Economistas*, (148), 76-89.

Solana G. (2020). China: Una Necesidad Para Una Empresa Global. S.A. McGraw-Hill / Interamericana De España. <https://www.nebrija.com/catedras/nebrija-santander-internacionalizacion-empresas/pdf/china-una-necesidad-para-una-empresa-global.pdf>

Índice de tablas y gráficos del informe de actividad

Tabla 1. Tipo de presencia de las empresas españolas con interés presente o futuro en China	26
Tabla 2. Tipo de presencia en China de empresas de la industria manufacturera y el comercio	27
Gráfico 1. Distribución de la muestra por sector y origen de las empresas	25
Gráfico 2. Consolidación de la empresa en el mercado chino	26
Gráfico 3. Tipo de presencia de la empresa española en China	27
Gráfico 4. Tipo de presencia en China (industria manufacturera y comercio)	28
Gráfico 5. Tipo de presencia en China en función de la consolidación de la empresa en ese mercado	28
Gráfico 6. Modelos de exportación e implantación de la empresa española en China	29
Gráfico 7. Porcentaje de negocio que representa China en la facturación de la empresa	29
Gráfico 8. Factor más importante del mercado chino para el negocio de la empresa	30
Gráfico 9. Dificultades de la empresa en el mercado chino	30
Gráfico 10. Motivaciones y barreras para la presencia de la empresa en China	31
Gráfico 11. Impacto de la pandemia de COVID-19 en las operaciones de la empresa en China	32
Gráfico 12. Impacto de la pandemia de COVID-19 en los planes comerciales o de inversión	32
Gráfico 13. Importancia del actual contexto geopolítico	33
Gráfico 14. Principal reto para la actividad de la empresa en los próximos años	34
Gráfico 15. Factor clave en el éxito de la empresa en China	34
Gráfico 16. Importancia del tamaño de la empresa como barrera para competir en China	35
Gráfico 17. Apoyos necesarios por parte de la Administración	35

Autores



Rocío Sánchez-Mangas
Dpto. de Análisis Económico:
Economía Cuantitativa.



Carlos Llano Verduras
Dpto. de Análisis Económico:
Teoría Económica e Instituciones
Económicas.

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Autónoma de Madrid.



Foro de Marcas
Renombradas
Españolas



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE INDUSTRIA, COMERCIO
Y TURISMO

ICEX

España
Exportación
e Inversiones