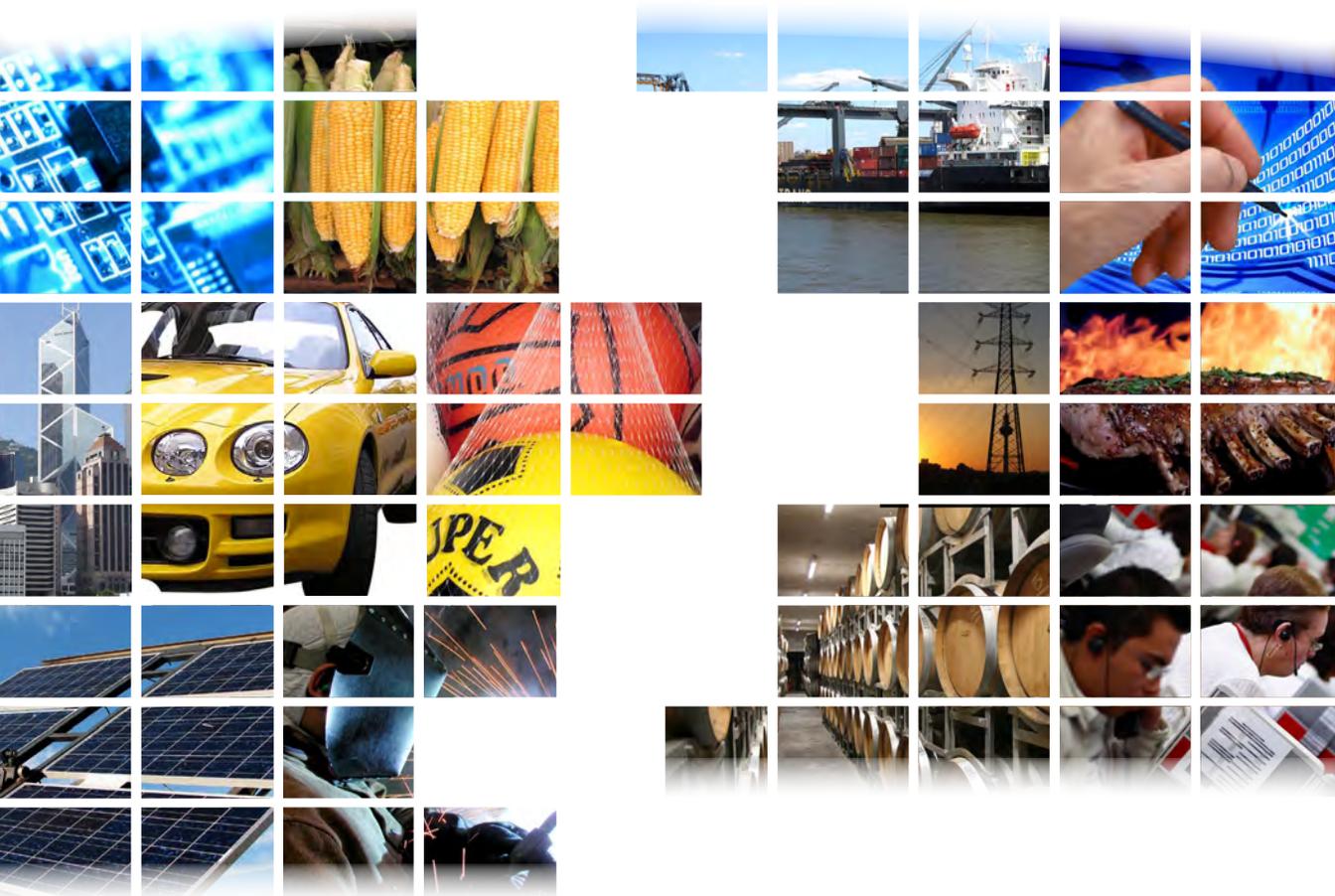


Los caminos a China:

la experiencia de las empresas latinoamericanas en el mercado chino



Sector de Integración y Comercio
Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento

Los caminos a China:

la experiencia de las empresas latinoamericanas en el mercado chino



Sector de Integración y Comercio
Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento

**Catalogación en la fuente proporcionada por la
Biblioteca Felipe Herrera del
Banco Interamericano de Desarrollo**

Estevadeordal, Antoni.

Los caminos a China: la experiencia de las empresas latinoamericanas en el mercado chino / Antoni Estevadeordal, Theodore Kahn.

p. cm. (IDB monograph series; 138)

1. International business enterprises—Latin America. 2. China—Foreign economic relations—Latin America. 3. Latin America—Foreign economic relations—China. I. Kahn, Theodore. II. Inter-American Development Bank. Integration and Trade Sector. III. Title. IV. Series.

Códigos JEL: F15, F21, F23, O54

Palabras clave: Inversión extranjera directa, Empresas multinacionales, Actividad económica internacional, Inversión internacional, Multilaterales, China, América Latina

<http://www.iadb.org>

Las opiniones expresadas en esta publicación son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.

Se prohíbe el uso comercial no autorizado de los documentos del Banco, y tal podría castigarse de conformidad con las políticas del Banco y/o las legislaciones aplicables.

Copyright © 2012 Banco Interamericano de Desarrollo. Todos los derechos reservados; este documento puede reproducirse libremente para fines no comerciales.

Índice

Agradecimientos/ v

Introducción/ 1

Parte 1

Panorama general: el comercio y la inversión de ALC en China/ 3

Parte 2

Preparando el terreno: observaciones sobre la inversión extranjera directa/ 11

Parte 3

Perfil y estrategias de las empresas latinoamericanas en China/ 15

Parte 4

Tipología básica de las empresas latinoamericanas en China/ 27

Conclusión/ 35

Agradecimientos

Este documento fue preparado con motivo de la **Cumbre Empresarial China-ALC de 2012**, que fue organizada conjuntamente por el **Banco Interamericano de Desarrollo (BID)**, el **Consejo de China para la Promoción del Comercio Internacional**, el **Banco Popular de China** y el **Municipio de Hangzhou** (Hangzhou, China, 17 y 18 de octubre de 2012). Su contenido es resultado de una labor de investigación conjunta en el marco del Sector de Integración y Comercio (INT) del BID bajo la supervisión general de Antoni Estevadeordal, Gerente del Sector. La preparación del informe fue coordinada por Theodore Kahn (BID/INT), con aportes y comentarios de Mauricio Mesquita Moreira (BID/INT), Enrique Dussel Peters (UNAM) y Lourdes Casanova (Universidad de Cornell).

Carolina Osorio (BID/INT) y Sandra Reinecke se encargaron de la diagramación y publicación del documento. Kun Li (BID/INT) y Fan Vanessa Li (BID/ORP) estuvieron a cargo de la versión en chino.

Introducción

El historial de las relaciones económicas entre América Latina y el Caribe (ALC) y China es bien conocido. En el curso de la última década, el comercio entre ambas economías creció astronómicamente, impulsado por la demanda aparentemente insaciable de recursos naturales latinoamericanos y la entrada de fabricantes chinos con bajos costos a los mercados de ALC. Posteriormente se iniciaron flujos de inversión desde China, principalmente en las áreas de minería, de energía y, en menor medida, de manufacturas.

Si bien el intercambio de *commodities* por manufacturas sigue siendo preponderante, la situación es más compleja. Un número significativo de empresas multinacionales latinoamericanas ha invertido de forma decisiva y ha aumentado su participación en el mercado chino. Al mismo tiempo, grandes y pequeñas empresas de la región venden una amplia gama de bienes y servicios en China. Estos van desde las aeronaves hasta los servicios de informática y bienes de capital de última generación. Este fenómeno parece contraponerse con el actual patrón de intercambio de materias primas por manufacturas.

En este informe se hace un análisis detallado de las empresas latinoamericanas que han logrado entrar al mercado chino. El análisis se centra en explicar *cómo* lo lograron, es decir, cómo estudiaron las oportunidades existentes en China, cómo se incorporaron a este mercado y cómo abordaron las negociaciones en un país distante y un entorno cultural muy diferente. Para responder a estos interrogantes, analizamos una muestra de 85 empresas multinacionales latinoamericanas con presencia directa en China. Los resultados permitieron establecer cuatro tipos o categorías básicas de empresas, en base a sus motivaciones, actividades y estrategias en el país.

El informe está organizado de la siguiente manera. En la primera sección se pasa revista al comercio y la inversión entre América Latina y China en el ámbito macroeconómico. Seguidamente, se examinan brevemente las teorías económicas más influyentes sobre la inversión extranjera directa (IED), tras lo cual se hace un análisis de la experiencia de algunas empresas latinoamericanas en China y de sus distintos tipos.

Como lo han señalado los economistas del BID, es difícil hacer un análisis significativo del futuro económico de América Latina sin incluir a China. El comercio entre las dos economías creció a una tasa promedio anual del 25% desde 2000, alcanzando un valor aproximado de US\$236.000 millones en 2011.¹ La participación de China en las exportaciones de casi todos los países de la región es mayor hoy que en 2000 y en varios casos, desmesuradamente mayor.

En el gráfico 1 se destaca la desigual distribución geográfica del comercio latinoamericano con China. En los países del Cono Sur, junto con Perú y Venezuela, se ha observado un auge de la exportación a ese país, lo cual ha producido superávits comerciales bilaterales en Brasil, Chile y Perú. No obstante, en México y América Central la importación de manufacturas chinas ha superado en mucho las exportaciones, lo cual se tradujo en un importante déficit comercial frente al socio oriental.

Esta división geográfica es resultado de la composición del comercio de la región con China. El intercambio de materias primas por manufacturas ha sido la pauta dominante del comercio interregional, lo cual ha producido inquietud en América Latina. Incluso en los países sudamericanos ricos en recursos naturales —que han percibido los mayores beneficios— los gobiernos observan con inquietud las consecuencias de una concentración en exceso y el suministro de materias primas en la parte inferior de la cadena de valor.

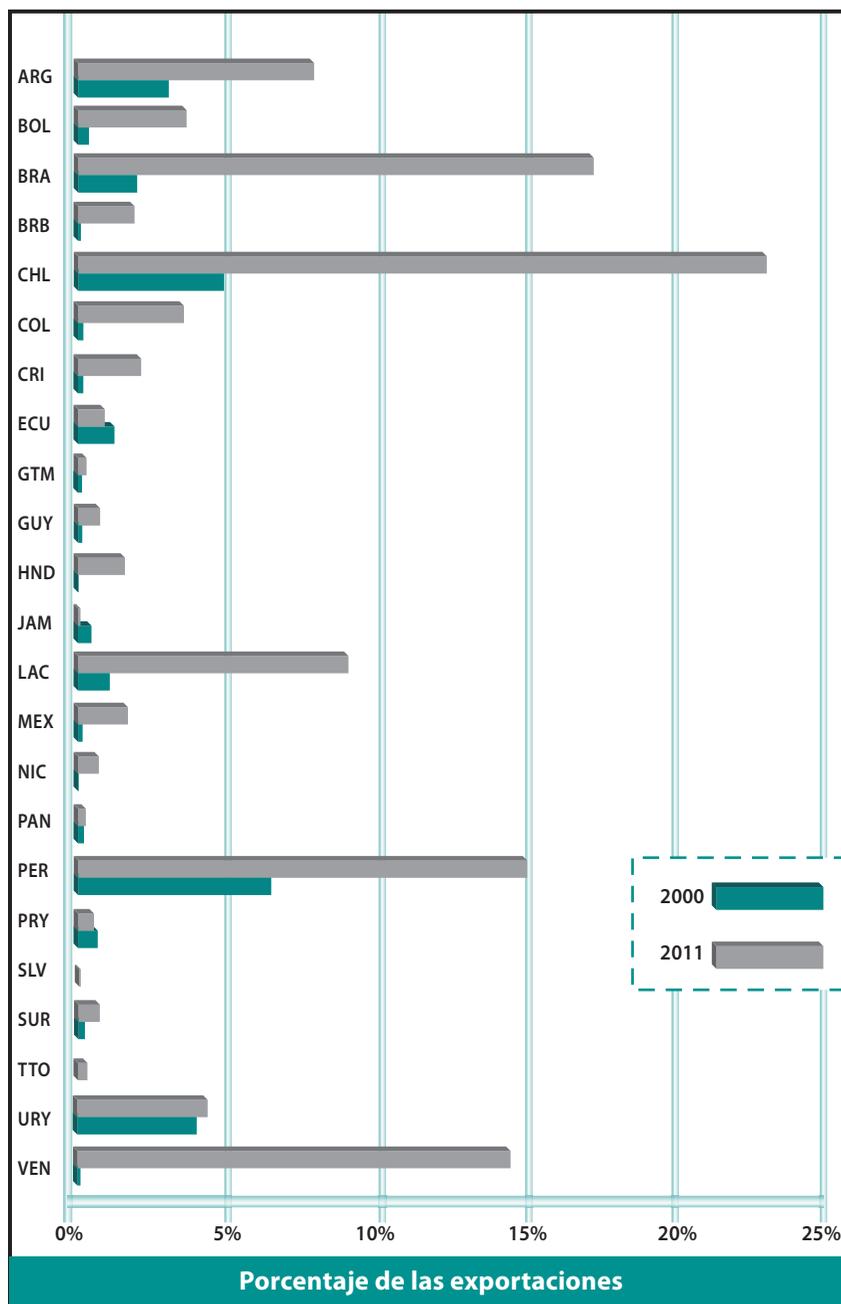
De hecho, las exportaciones de ALC a China se concentran excesivamente en un reducido número de productos básicos, como el mineral de hierro, el cobre, la soja, el petróleo y la pulpa de papel. En el cuadro 1 se indican los 10 principales productos de exportación y su participación en el valor total de las exportaciones.

Esta composición de las exportaciones no es característica del comercio de ALC con otros socios comerciales importantes. Por ejemplo, la mayoría de las exportaciones latinoamericanas a Estados Unidos son manufacturas (63%) y los productos agrícolas (22%) ocupan el segundo lugar. Las exportaciones a otros países asiáticos también son más diversas: el porcentaje de manufacturas en las exportaciones a Japón, Corea y los países de la ASEAN es del 16%, comparado con un 8% a China. En total,² el 45% de las exportaciones de ALC al resto del mundo son productos manufacturados, tras lo

¹ UN Comtrade, según datos de ALC.

² Para determinar estas cifras se utilizan las siguientes categorías en base a la clasificación SITC 3: manufacturas (5 a 8–68), agricultura (0 + 1 + 2 – 27 – 28 + 4), minería (27 + 28 + 68) y combustibles (3). Los estados miembros de la ASEAN son Brunei Darussalam, Camboya, Filipinas, Indonesia, Laos PDR, Malasia, Myanmar, Singapur, Tailandia y Vietnam.

GRÁFICO 1/
Importancia de China
como destino de
las exportaciones
latinoamericanas
totales, 2000 y 2011



cual se sitúan los productos agrícolas (24%) y mineros (15%), y los combustibles (16%).

Dada la distribución de recursos de producción entre las dos economías —la abundancia de recursos naturales en ALC y la gigantesca fuerza laboral

Productos (HS2002, 6 dígitos)	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Mineral de hierro y concentrados no aglomerados	23,6	23,6
Frijoles de soja, quebrados o no	18,6	42,3
Cobre refinado y aleaciones: cátodos	12,9	55,2
Aceites de petróleo y aceites obtenidos de minerales, crudo	9,1	64,3
Minerales de cobre y concentrados	8,4	72,7
Minerales de hierro y concentrados aglomerados	2,4	75,1
Harinas, polvo y granos de pescado	1,5	76,6
Petróleo crudo, desgomado o no	1,5	78,1
Pulpa de papel, no coníferos	1,5	79,6
Azúcar de caña	1,3	80,9

Fuente: UN Comtrade.

**CUADRO 1/
Importancia relativa
de los 10 principales
productos de
exportación de ALC a
China como porcentaje
de las exportaciones
totales, 2010–2011**

(con salarios relativamente bajos) en China— es posible que el comercio siga centrado en el intercambio de materias primas por manufacturas. El problema es encontrar oportunidades para diversificar la exportación y, sobre todo en ALC, para agregar valor a los productos en este contexto general.

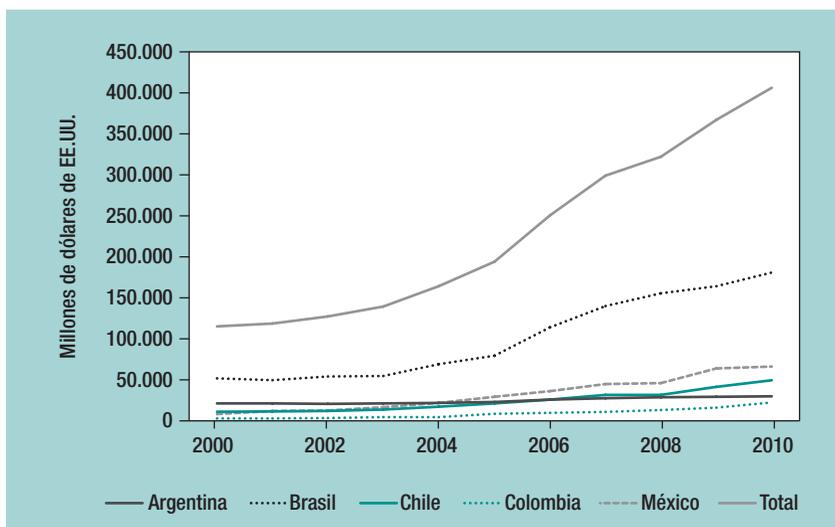
Inversión

La inversión directa ofrece una oportunidad para diversificar y profundizar la relación económica pues permite a las empresas superar las barreras comerciales, reducir los costos de transporte y entender mejor los mercados extranjeros. Dadas las inquietudes sobre la concentración del comercio entre ambas economías y los altos “costos de comercio” (incluidos los aranceles, las barreras no arancelarias y los costos de transporte), la inversión directa puede fortalecer considerablemente la integración económica entre estas economías.

¿Cuál es el panorama desde el punto de vista de la inversión? Se puede afirmar que las empresas de ALC que hacen inversiones directas en China siguen siendo la excepción. En general, la inversión extranjera directa (IED) de ALC ha ido aumentando (como se indica en el gráfico 2) impulsada por Brasil y, en menor medida, por México. La potencia de los flujos de inversión en el extranjero puede atribuirse en parte al fuerte desempeño de las economías nacionales y a las mejoras en el clima empresarial en muchos países de ALC, lo cual, paradójicamente, ayuda a las empresas a obtener financiamiento y a crear las escalas necesarias para invertir en el exterior.³

³ Barham, John, “Branching out: finally, Latin America is realizing that more of its companies should invest internationally to harness the forces of globalization and consolidation”, *Latin Finance*, 1, diciembre de 2008.

GRÁFICO 2/
La IED de ALC
en el exterior



Fuente: Cálculo de los autores en base a estadísticas sobre IED de la UNCTAD.

CUADRO 2
La IED de ALC
en China, países
seleccionados,
2006–2012, en millones
de dólares
de Estados Unidos

País de origen	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012*	2006–2012
Brasil	63,75	31,64	38,79	52,48	57,25	43,04	27,13	314,08
Argentina	6,86	11,13	12,66	12,41	0,94	7,32	7,09	58,41
México	12,57	5,66	3,85	0,91	15,25	4,53	5,65	48,42
Chile	5,6	7,19	4,66	3,23	1,46	16,79	8,01	46,94
Bolivia	3,06	1,29	0,99	3,38	4,6	1,89	0	15,21
Venezuela	0,98	2,09	2,37	1,98	3,58	2,09	0,55	13,64
Honduras	1,31	1,68	2,14	0	3,01	2,6	0	10,74
Perú	0,73	5,27	2,67	0,04	0,02	0,87	0,16	9,76
Paraguay	1,58	0,58	2,15	3,01	2,34	0	0	9,66
Uruguay	0,13	0,1	0	2,21	1,32	0,63	0,5	4,89
Ecuador	0,1	1	0,49	0,26	2,03	0,03	0,01	3,92
Guatemala	1,6	1,16	0	0	0	0	0	2,76
Jamaica	0,79	0	0,29	1,1	0,2	0	n.a.	2,38
El Salvador	0,2	0	0	0,63	0	0	0,07	0,9
Colombia	0,35	0,05	0,1	0,14	0,05	0,01	0,03	0,73
Costa Rica	0,1	0	0	0	0,1	0,22	0	0,42
ALC**	130,4	101,5	137,9	121,9	159,45	139,82	67,04	858,01
Flujos de IED desde ALC (%)	0,31	0,43	0,37	1,16	0,35	0,62	n.d.	n.d.

Fuente: Mofcom y CEPAL.

* Enero – junio.

** No incluye paraísos fiscales.

Sin embargo, a pesar del reciente despegue de los flujos de IED desde ALC, no se han materializado aún inversiones importantes en China. En el cuadro 2 se presenta información oficial del país sobre la IED de ALC recopilada por el Ministerio de Comercio (Mofcom). Estas cifras indican que en los últimos cinco años los flujos de IED de países latinoamericanos hacia China no han seguido una trayectoria bien establecida ni han alcanzado montos importantes, constituyendo una fracción de la IED total de la región en el exterior (0,44% durante el período de 2006–2011). Además, estas inversiones provienen principalmente de Brasil, que desde 2006 ha generado el 37% de la IED de la región en China.

Por otra parte, existen discrepancias entre las distintas fuentes de información sobre IED y las cifras de Mofcom son generalmente más bajas que otras cifras oficiales. Según el Banco Central de Brasil, por ejemplo, la IED de Brasil en China ascendió a US\$400 millones entre 2009 y 2011, monto muy superior a los US\$153 millones declarados por Mofcom para ese período. Sin embargo, incluso si se usan las cifras del Banco Central de Brasil, la inversión en China solo asciende al 0,08% de la inversión extranjera total de las empresas brasileñas durante este período.

Las estrategias aplicadas por las grandes empresas multinacionales de la región también ofrecen evidencias de la orientación geográfica de la IED desde América Latina. Si bien es difícil obtener datos completos de las empresas, los disponibles parecen indicar que las multinacionales de ALC efectúan la mayor parte de sus inversiones externas en la región. Estados Unidos (especialmente en el caso de las empresas mexicanas) y, en menor medida, Europa siguen siendo los principales receptores de la inversión fuera de la región. Según datos provistos por el Centro Vale Columbia, el 60% de las 20 inversiones externas más cuantiosas de empresas con sede en Brasil, México, Argentina y Chile entre 2007 y 2010 se efectuaron en la región. De este grupo de 80 inversiones solo una se hizo en China.⁴

Este breve análisis de la IED de ALC pone de relieve las posibilidades existentes para aumentar las inversiones latinoamericanas en China. Hay que tomar en cuenta, en primer lugar, que esas inversiones parten de una base inicial muy baja. Segundo, que la IED desde la región ha registrado un cierto auge desde 2004 y, aunque la mayoría de los flujos se destinen a países vecinos, las empresas adquieren experiencia y capacidad —para trabajar en distintos entornos normativos, adaptarse a culturas empresariales distintas y comercializar productos para clientes con preferencias diversas— que facilitan su expansión hacia nuevos mercados externos.

⁴ Véase <http://www.vcc.columbia.edu/content/emerging-market-global-players-project>

ESTUDIO DE CASOS: EL GRUPO BIMBO

EL GRUPO BIMBO

Bimbo es la tercera empresa más grande de productos de panadería del mundo y uno de los principales productores de alimentos de América Latina. La empresa, que fue fundada en 1945 en Ciudad de México, produce más de 5.000 productos bajo 150 marcas de fábrica en todo el mundo, y produce y distribuye productos de panadería en 19 países de América Latina, América del Norte, Europa y Asia. En 2011, Bimbo efectuó ventas consolidadas por valor de US\$10.700 millones, situándose así entre las 10 empresas más grandes de México. Actualmente, más del 50% de sus ventas se realizan fuera de su país de origen.

Bimbo ha aplicado una enérgica estrategia de internacionalización desde mediados de la década de 1990. La empresa, centrándose en los mercados emergentes, invirtió considerablemente a fin de adquirir marcas de fábrica más pequeñas y en 2011 había conseguido varias docenas. En 2006, Bimbo compró el Centro de Procesamiento de Alimentos de Beijing, una subsidiaria de Panrico de España, por US\$11 millones. De este modo, adquirió una empresa con resultados mediocres que, no obstante, contaba con más de 10 años de experiencia en China, 800 trabajadores, una planta en las afueras de Beijing y redes de distribución cerca de Beijing y Tianjin.

La inversión en China fue motivada por el gran tamaño del mercado interno y la convicción de que el aumento de los ingresos y la urbanización se traducirían en un aumento de la demanda de productos de panadería empaquetados, una clásica estrategia de búsqueda de mercado. A pesar de su rápida expansión durante las décadas de 1990 y 2000, la decisión de entrar en el mercado chino se adoptó tras un intenso período de estudio. Este proceso incluyó la contratación de un grupo de inmigrantes chinos en México para degustar cientos de productos Bimbo y hacer recomendaciones, lo cual condujo a la selección de cinco productos principales para su introducción en el mercado chino.

Bimbo ha demostrado ser una de las empresas latinoamericanas más exitosas en China. Entre 2006 y 2010, las ventas se cuadruplicaron (a US\$35 millones) y se situó entre las 10

Fuentes: Enrique Dussel Peters, "Mexican Firms Investing in China (2000–2011)", informes anuales de la empresa e informes de prensa.

En general, las empresas invierten primero en regiones y países vecinos, donde pueden sacar provecho de la proximidad y la afinidad cultural. La expansión hacia mercados distantes generalmente tiene lugar cuando ya se han efectuado operaciones importantes en esos mercados, aunque un nuevo tipo de empresa de internacionalización rápida (tema que se examina más adelante) está poniendo a prueba esta afirmación. En una década o más, las empresas latinoamericanas, si siguen aumentando sus inversiones en la región, deberán estar mejor equipadas para crear vías de inversión en China.

Finalmente, el tamaño y el dinamismo del mercado chino, su ubicación al centro de las cadenas mundiales de producción y el nivel relativamente bajo de costos deberán ofrecer a las empresas multinacionales suficientes incentivos para invertir (este aspecto se considera con más detalle

empresas de panadería más importantes en China. Ha seguido ampliando sus operaciones en el país: en 2009 adquirió las marcas nacionales de panadería Baiwanzhuangyuan y Million Land y en 2010 adquirió Jin Hong Wei.

Este crecimiento no fue fácil. A pesar de la amplia labor de investigación previa a la inversión, Bimbo comprobó que su línea inicial de productos en China era demasiado dulce para el gusto local. Por consiguiente, la empresa cambió su estrategia y empezó a comercializar productos de Panrico mientras creaba productos más salados. Desde entonces, ha venido introduciendo una serie de productos populares adecuados a los gustos chinos que difieren de su línea de productos tradicionales, a saber, pasteles de carne, rollitos dulces rellenos con frijoles y bocadillos de maíz, entre otros.

Otro factor clave ha sido su red de distribución. El comercio de artículos de panadería requiere el uso de productos frescos, por lo cual es esencial contar con una red eficaz de distribución directa que asegure la entrega a tiempo. El sistema de distribución de Bimbo ha sido un sello distintivo de su éxito y actualmente incluye alrededor de 50.000 rutas, 1.600 centros de distribución y más de dos millones de centros de venta en todo el mundo. El sistema fue elaborado en México en las décadas de 1950 a 1970 —antes de la llegada de grandes cadenas de supermercados— para suministrar productos frescos a pequeños centros de venta de barrio, que están relativamente dispersos.

La empresa usó el sistema en sus operaciones en China. Junto con heredar las rutas de distribución y los centros de venta de Panrico, Bimbo amplió considerablemente su capacidad de distribución con nuevos centros allí y una flota de bicicletas para sortear los laberínticos barrios tradicionales de Beijing, donde se restringe el uso de vehículos motorizados. En la actualidad, la empresa vende más de 100 productos en 27 ciudades y algunos productos menos perecederos se comercializan en las provincias occidentales más remotas del país.

en la siguiente sección). Si bien las oportunidades son considerables, también lo son los obstáculos que afrontan las empresas latinoamericanas que desean penetrar el mercado chino: entre otros, una cultura de negocios distinta, la barrera del idioma, clientes con preferencias diferentes, un complejo entorno normativo y la geografía.

La mejor forma de abordar estas dificultades estará determinada por las características del sector, las prioridades estratégicas de la empresa y sus ventajas competitivas. De hecho, en numerosos estudios económicos se examinan los efectos de estos factores en las inversiones extranjeras de las empresas. En la siguiente sección se presentan varias conclusiones fundamentales de esos estudios que proporcionan un marco conceptual para orientar nuestro análisis de las empresas de ALC en China.

ESTUDIO DE CASOS: STEFANINI

STEFANINI

Stefanini es una de las principales proveedoras de servicios de tecnología de la información en Brasil. Estos incluyen servicios de tercerización, respaldo de sistemas y consultoría en los sectores financiero, de manufacturas, de telecomunicaciones, de productos químicos, de gobierno y de servicios públicos. La empresa, creada en 1987 por Marco Stefanini como centro de formación en el área informática, se transformó rápidamente en una de las empresas de tecnología más grandes de Brasil cuando amplió sus operaciones a fin de incluir la producción de software y el respaldo de sistemas, y se la considera como una de las mejores empresas de tercerización informática de América Latina. En 2011 sus ingresos superaron los US\$400 millones y actualmente presta servicios en 28 países, en 32 idiomas.

La internacionalización ha sido fundamental para el crecimiento de Stefanini. La empresa inició sus operaciones en mercados extranjeros en 1996 a través de una empresa subsidiaria en Argentina, convirtiéndose en la primera empresa brasileña de informática con oficinas fuera del país. La orientación internacional se evidencia en sus ingresos: en 2011, alrededor de un 40% provino de operaciones internacionales y se prevé que en 2012 esa cifra será del 50%.

Para incorporarse al mercado chino Stefanini siguió un camino similar al transitado en otros mercados extranjeros, adquiriendo la empresa estadounidense Techteam en 2010, que tenía una pequeña oficina en Shanghai. Uno de los principales motivos de Stefanini para establecer una presencia directa en China fue el interés por atender mejor a sus clientes, que incluyen a grandes empresas multinacionales como Ford Motors y John Deere, el fabricante de maquinaria agrícola, que realizan operaciones en China. Esta estrategia de «seguir al cliente» es típica de empresas en sectores altamente globalizados como el de la tecnología informática.

Una vez instalada en Shanghai, Stefanini comenzó a satisfacer necesidades específicas de sus clientes en el país, para lo cual se asoció con contratistas nacionales del sector, inculcándoles los enfoques y las modalidades comerciales de la empresa. Se seleccionó como socio en el país a una empresa cuya sede en Estados Unidos se encuentra a media hora en automóvil de la sede de Stefanini. Esa empresa había prestado servicios a uno de los principales clientes de Stefanini y tenía buena reputación. Según funcionarios de Stefanini, el fácil acceso a su equipo de ejecutivos es una ventaja importante para ambas empresas.

Sin embargo, puesto que el uso de contratistas limita la visibilidad de Stefanini en China, se ha establecido como objetivo para el futuro ampliar las operaciones en el país. Con ese fin, en noviembre de 2011 la empresa anunció que prevé invertir US\$3 millones en la creación de una nueva unidad en la provincia de Jilin. El objetivo es usar sus activos en China para adquirir clientes chinos y ampliar sus operaciones con clientes multinacionales que operan allí.

Las nuevas instalaciones están estratégicamente ubicadas. Jilin es uno de los centros de la industria automotriz en China y Stefanini desea crear su base de clientes en ese sector. Además, Jilin tiene un importante volumen de población de habla japonesa y, con el tiempo, la empresa desea ofrecer servicios al mercado japonés a través de esa oficina. Actualmente, tiene un empleado dedicado principalmente a actividades de promoción comercial; sin embargo, la empresa tiene proyectos de gran envergadura: se prevé que, en el futuro, la filial tendrá 100 empleados y ofrecerá la gama completa de servicios de Stefanini, incluyendo un centro de servicios para la elaboración de software, un mostrador de servicios al cliente y la tercerización de procedimientos de comercio.

Preparando el terreno: observaciones sobre la inversión extranjera directa

Parte 2

En esta sección no se hace un examen exhaustivo de los estudios económicos sobre inversión extranjera directa. Por el contrario, el objetivo es presentar ideas fundamentales sobre el tema que faciliten el análisis de las estrategias usadas por las empresas de ALC en China. Los economistas que estudian las empresas multinacionales y la IED han procurado sobre todo i) explicar los fundamentos de la IED y ii) describir las características de las empresas e industrias con altos niveles de esta clase de inversión. Si bien no se hace siempre una división clara entre ambos tipos de estudio es útil tenerlos en cuenta.

Dentro del primer tipo se destacan los cuatro factores fundamentales que motivan la inversión extranjera directa propuestos por Dunning: la *búsqueda de mercados* para participar en el mercado exterior mediante una presencia directa en el país anfitrión; la *búsqueda de eficiencia*, situando la producción donde los insumos (frecuentemente, la fuerza laboral) son baratos o mediante la integración vertical de la producción; la *búsqueda de recursos*, para garantizar el acceso a los recursos naturales; y la *búsqueda de activos*, generalmente asociada con actividades de investigación y desarrollo en el exterior.¹

En estos estudios se hace también una distinción útil entre la IED horizontal y la vertical. La primera se refiere a la elaboración de los mismos productos en diferentes localidades; en el caso de las inversiones verticales, el proceso de producción se lleva a cabo en diferentes lugares.² En general, las estrategias de búsqueda de mercado emplean una inversión horizontal, en tanto que las estrategias orientadas a obtener recursos y lograr la eficiencia emplean inversiones verticales.

El análisis de los factores que motivan la IED ayuda a explicar la selección del mercado de destino. En el caso de inversiones horizontales, Markusen observa que, en general, un mercado grande en el país anfitrión y la existencia de barreras comerciales importantes promueven la IED.³ En este caso, debe considerarse que las barreras comerciales no solo abarcarán los aranceles y otros instrumentos de política comercial sino también los costos de transporte y otras diferencias culturales. En el caso de las inversiones verticales, el aspecto predominante es el costo y la disponibilidad de

¹ Dunning, John H., *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Workingam, Addison-Wesley, 1993.

² Véase Horstmann, Ignatius J. y James Markusen, "Endogenous Market Structures in International Trade (natura facit saltum)", *Journal of International Economics* 32(1-2); 1992, pp. 109–129 y Helpman, Elhanan, "A Simple Theory of International Trade with Multinational Corporations", *Journal of Political Economy* 92(3), 1984, pp. 451–471.

³ Markusen, James R. *Multinational Firms and the Theory of International Trade*, Denver, MIT Press, 2002.

ESTUDIO DE CASOS: CONCHA Y TORO

CONCHA Y TORO

La Viña Concha y Toro es una empresa vinicultora chilena que ha recibido varios galardones por vinos producidos bajo las marcas *Concha y Toro* y *Casillero del Diablo*. La empresa, que inició sus actividades en 1883, es el principal productor y exportador de vinos en Chile y posee el tercer viñedo más grande del mundo por superficie de hectáreas sembradas. En 2011 vendió 29,7 millones de cajas de vino en 135 países, por un valor de US\$872 millones.

Concha y Toro fue la primera empresa de América del Sur que estableció una presencia internacional, lo cual se logró mediante adquisiciones y la incorporación de sus productos en los mercados extranjeros. En 1994, se transformó en la primera productora de vinos cuyas acciones se cotizan en la Bolsa de Valores de Nueva York. El año siguiente, Concha y Toro creó Trivento Bodegas y Viñedos en Argentina y, en 1997, fundó Viña Almaviva, una empresa conjunta con Philippe de Rothschild, destinada a producir un vino de calidad equivalente a los Grandes Caldos (Grands Crus Classés) de Francia.

Inicialmente, Concha y Toro adoptó una estrategia destinada a penetrar los mercados asiáticos y, en 2001, fue la primera empresa vinicultora chilena que estableció una oficina en China. Para entonces, se había observado un crecimiento considerable de sus exportaciones a Japón y un crecimiento moderado pero ininterrumpido en Corea. Sin embargo, el mercado chino seguía siendo territorio nuevo para las empresas vinícolas internacionales, aunque las posibilidades parecían ser ilimitadas. El surgimiento de una voluminosa clase media, el creciente interés por el vino, el bajo nivel histórico de consumo y las cambiantes preferencias del mercado, que se inclinaban al consumo de productos de alta calidad, se combinaron para hacer de China un destino importante para los vinicultores.

Concha y Toro se ha propuesto intensificar la distribución y establecer una fuerte presencia entre el creciente número de consumidores de vino en China. La empresa se asoció con Summergeate, un distribuidor nacional, cuyas operaciones se centran exclusivamente en este producto, un requisito fundamental de Concha y Toro en los mercados extranjeros. En 2010, la empresa trasladó su oficina de Shanghai a Singapur, desde donde coordina las estrategias de la empresa en Asia.

Para darse a conocer —crear “conciencia de marca”— Concha y Toro ha usado campañas publicitarias y de mercadeo sumamente selectivas orientadas a diferentes segmentos de la población. Otro aspecto clave de la estrategia es su enfoque regional, pues dados el tamaño y la diversidad del país, es fundamental contar con una sólida red de distribución y distintas estrategias de mercadeo para cada región.

Como parte de su labor publicitaria en China, Casillero del Diablo comenzó a patrocinar al club de fútbol Manchester United, un equipo de la liga inglesa sumamente popular en el país. En el contexto de esta campaña, la empresa patrocinó también viajes de promoción con jugadores del Manchester United y otras actividades publicitarias en centros comerciales. También actuó como patrocinadora del Tour de la Asociación de Profesionales del Golf de América (PGA) en Shanghai a fin de darse a conocer entre los amantes del golf en China.

No obstante, la empresa debe hacer frente a la fuerte competencia de otros productores chilenos y mundiales que tratan de entrar al mercado chino, para lo cual se vale de una fuerte estrategia regional. El objetivo a largo plazo es de gran envergadura: situarse a la cabeza del mercado en todas las regiones del país —en cuanto al valor y el volumen de ventas— gracias al prestigio de sus productos, no en base a su precio.

factores de producción en diferentes localidades. Por ejemplo, la existencia de mano de obra de bajo costo incentiva el establecimiento de actividades con gran intensidad de tal recurso en ese mercado.

En lo que respecta a las características de las industrias y las empresas, Dunning propone que las empresas que hacen IED deben tener i) un proceso de producción o un producto que les otorga ventajas de mercado en el extranjero (“ventajas de propiedad”) y ii) un incentivo para usar esa ventaja internamente en lugar de usarla a través de sus ventas o licencias en igualdad de condiciones (“ventaja de internalización”).⁴ Markusen amplía este tema y observa que las empresas multinacionales poseen un alto nivel de capital de conocimientos (recursos humanos altamente calificados, conocimiento privilegiado, experiencia práctica, patentes, y recursos de mercadeo como los nombres y las marcas registradas). Este capital de conocimientos es el fundamento de las ventajas de propiedad de las empresas multinacionales y puede transferirse fácilmente a sus operaciones en países extranjeros, dándoles un incentivo para internalizar sus operaciones en el exterior. Otros autores han observado también que, en general, la IED es importante en áreas tecnológicamente complejas, con gran intensidad de investigación y desarrollo, o que requieren un gran volumen de publicidad y la diferenciación de productos.⁵

¿Qué podemos deducir de estas conclusiones generales sobre el caso particular de las empresas latinoamericanas en China? Primero, dado el dinamismo del mercado chino, es natural prever que un gran número de empresas tratará de incorporarse a ese mercado. En lo que respecta a la estrategia empresarial, las conclusiones de Markusen parecen indicar que estas empresas procurarán incrementar su capital de conocimientos —tanto la capacidad técnica como operativa, y sus activos de marca y mercadeo— mediante sus inversiones en China.

En segundo lugar, el aumento en la eficiencia probablemente será otra motivación importante para las empresas de ALC, dado el bajo costo de la mano de obra y de ciertas materias primas en China. En los sectores con gran intensidad de mano de obra, como el de manufacturas, las empresas podrían realizar inversiones destinadas a lograr una producción de menor costo, usando a China como plataforma de exportación a otros mercados. Naturalmente, las empresas también podrían adoptar una estrategia en dos frentes, procurando capturar el mercado nacional y, al mismo tiempo, aumentando sus exportaciones.

⁴ Dunning, John H., “The Determinate of International Production”, *Oxford Economic Papers* 25: 289–330, 1977 y Dunning, John H. *International Production and the Multinational Enterprise*, Sidney, Allen y Unwin, 1981.

⁵ Véase Caves, Richard E. *Multinational Enterprises and Economic Analysis*, Cambridge, Cambridge University Press 1996.

Dada su importancia para las economías de ALC y la presencia de muchas de las empresas más grandes de la región en este sector, los recursos naturales deben ser un punto central de la IED en el exterior. Sin embargo, puesto que en China la base de recursos naturales es limitada, estas empresas propenderán a hacer inversiones verticales en industrias que consumen, procesan o comercializan materias primas, en lugar de hacer inversiones tradicionales destinadas a obtener recursos.

Finalmente, la inversión en China permite a las empresas participar en cadenas mundiales de valor. Puesto que el país domina ciertas industrias, como la automotriz y la de productos electrónicos, las empresas de ALC que producen insumos para estas cadenas de producción tienen fuertes incentivos para establecer su presencia en China. Estas inversiones pueden considerarse como un tipo especial de inversión destinado a promover la eficiencia pues la proximidad con los clientes clave (en general, grandes productores internacionales que tienen operaciones en China) es la principal motivación.

De este modo, la teoría ofrece un amplio marco para comprender las estrategias de las empresas latinoamericanas en China. Naturalmente, este marco permite grandes variaciones dentro de las empresas: por ejemplo, estas pueden efectuar inversiones de búsqueda de mercado de varias maneras. Para entender mejor *cómo* los diferentes grupos de empresas de ALC han aplicado estas estrategias en el país, es necesario analizar los resultados que han obtenido. En la siguiente sección se hace un análisis empírico de 85 empresas latinoamericanas con inversiones en China.

Un problema fundamental del análisis de las empresas latinoamericanas con inversiones en China es la falta de información coherente o de una labor analítica sobre el tema.¹ Ciertos organismos públicos de ALC mantienen listas de empresas con presencia en el país, aunque esta información, por sí sola, no describe bien el historial de esas empresas (¿cuándo y cómo se integraron al mercado?, ¿qué estrategias han adoptado?).

En vista de esto, preparamos una muestra de 85 empresas latinoamericanas con presencia directa en China (es decir, que tienen plantas que son total o parcialmente de su propiedad, unidades de distribución, oficinas que prestan servicios directos al cliente, u oficinas comerciales y de representación para promover la venta, el mercadeo o la posventa). Con este fin, examinamos datos disponibles sobre los principales exportadores a China (un grupo mucho más grande de empresas), listas de las firmas más grandes y más globales de América Latina recopiladas por servicios como *América Economía* y *CNN Expansión*, estudios académicos sobre empresas multinacionales de la región y los medios de prensa empresarial. En todos los casos confirmamos si la empresa hace inversiones en China y, de ser así, reunimos información adicional, como el año de entrada al país, el modo de ingreso, el tipo de presencia y las actividades que realiza.² La muestra, si bien no es exhaustiva, deberá proporcionar una impresión representativa de los principales participantes latinoamericanos en China.

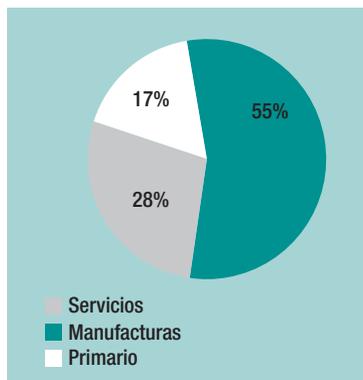
Características de las empresas

Como se indica en el gráfico 3, los productores de manufacturas son el subgrupo más numeroso de la muestra, en tanto que el número de proveedores de servicios y empresas del sector primario (cuyas actividades están directamente relacionadas con los recursos naturales) es menor. Las manufacturas constituyen una categoría amplia que incluye una vasta gama de empresas, entre las cuales se encuentra un gran número de productores de repuestos para automóviles, empresas siderúrgicas y metalúrgicas, productores de alimentos y bebidas, y fabricantes de productos químicos (véase el gráfico 4).

¹ Una excepción notable es un informe publicado por el Consejo Empresarial Brasil-China en junio de 2012, en que se analizan los resultados obtenidos por un grupo de 57 empresas brasileñas con inversiones en China. Véase Frischtak, Claudio y André Soares, “Empresas Brasileiras na China: Presença e Experiências”, Río de Janeiro, Conselho Empresarial Brasil-China, 2012.

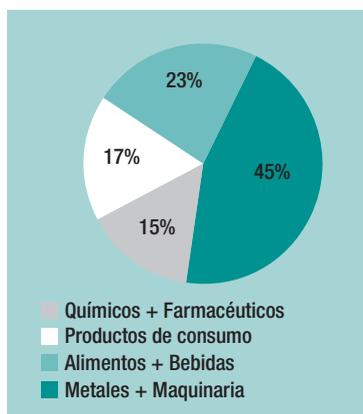
² En este análisis se usó información de fuentes de libre acceso, como las páginas web e informes anuales de las empresas, estados financieros y medios de comunicación, e información suministrada por Sistemas de Información de Mercados Emergentes e Inteligencia de IED.

**GRÁFICO 3/
Desglose de
las empresas del sector**



Fuente: Cálculo de los autores en base a un análisis de las empresas.

**GRÁFICO 4/
Tipos de empresa del
sector de manufacturas**



Fuente: Cálculo de los autores en base a un análisis de las empresas.

Las empresas del sector de servicios también son un grupo heterogéneo que representa las industrias de transporte, servicios gastronómicos, finanzas, consultoría, e industrias de software e informática. El último grupo incluye principalmente empresas en las áreas de minería, petróleo y silvicultura.

Sin embargo, al examinar el valor de las inversiones declaradas se observa un panorama distinto de la participación por sector (véase el gráfico 5). En esta medida, los principales participantes son empresas del sector primario (petróleo, carbón y gas, en particular), producción de alimentos y bebida, y servicios financieros. Es importante tener en cuenta que estos datos sobre participación son solo reflejo de las inversiones declaradas, que a menudo varían considerablemente en relación con los datos proporcionados por fuentes oficiales como Mofcom de China. Estos datos pueden dar una idea general del volumen de inversión por sector e indicar que, aunque el número de empresas en sectores como el petrolero, el minero

y el de servicios financieros puede ser pequeño, podrían representar una participación desproporcionada del valor total de inversión de ALC en China.

Por lo general, las inversiones en China, sean de gran o poca magnitud, son un fenómeno relativamente reciente. Más de la mitad de las 85 empresas incluidas en la muestra entraron a este mercado a partir de 2007 (véase el gráfico 6). Esto no es sorprendente dado que i) la inversión generalmente sigue al comercio, ii) el comercio entre ambas economías se activó en 2000 y iii) América Latina solo comenzó a crear un grupo importantes de empresas orientadas al exterior en el curso de las últimas décadas. Los pioneros —que entraron a China antes de 2000— son las empresas más grandes y globalizadas

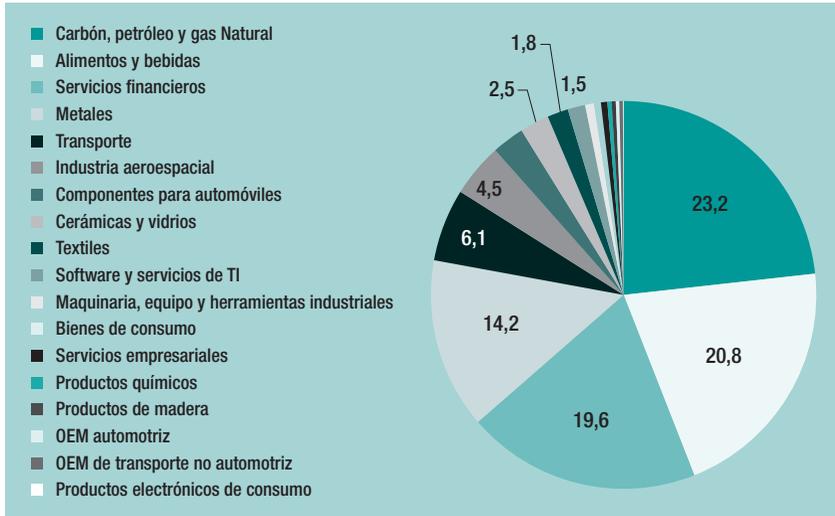


GRÁFICO 5/

Participación de los distintos subsectores en el total de proyectos de inversión declarados (porcentaje del valor total de inversiones)

Fuente: Cálculos de los autores en base a datos sobre IED.

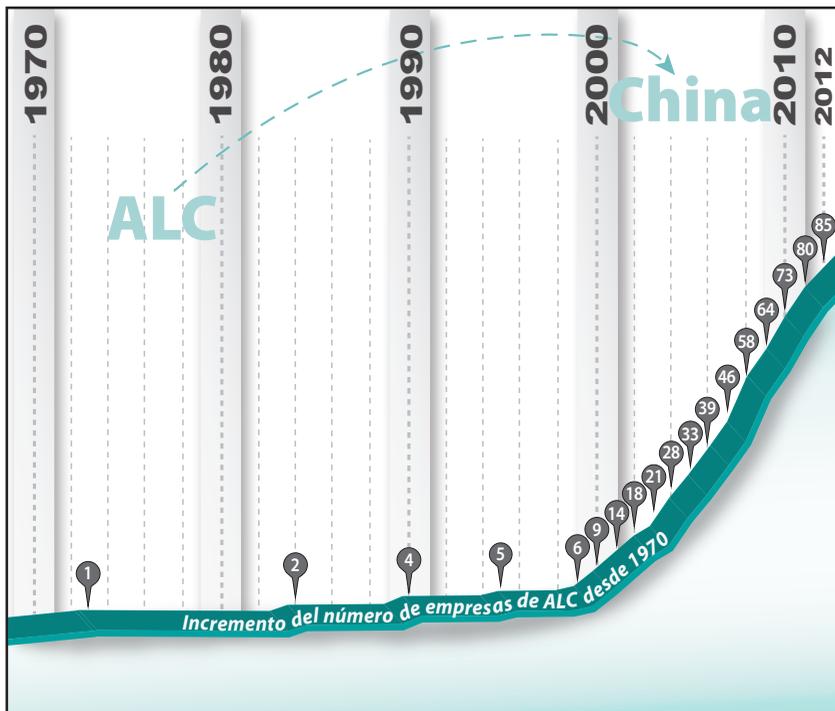


GRÁFICO 6/

Año de entrada de las empresas de ALC en China, 1970-2012

Fuente: Cálculo de los autores en base a un análisis de las empresas.

de América Latina, que ya habían establecido una posición dominante en el mercado regional antes de entrar a China.

Actividades de las empresas de ALC en China

Las actividades de las empresas latinoamericanas en China tienen dos características notables. Primero, muchas (47%) realizan ventas y actividades de apoyo y mercadeo, generalmente mediante una oficina o representación comercial en el país. En general, estas son operaciones de poca monta, frecuentemente con menos de 10 empleados, y requieren mínima inversión. Con este tipo de presencia las empresas pueden comprender mejor las necesidades de sus clientes y del mercado, lo cual les permite ofrecer productos adecuados, estudiar los nuevos nichos y forjar relaciones más estrechas con los clientes.

La producción y la prestación directa de servicios es la otra actividad principal de las empresas. De hecho, un 64% de ellas se dedican a producir o prestar servicios directos en China.³ Se incluyen en el ámbito de la producción, la refinación y el procesamiento de recursos naturales, bajo el supuesto de que son actividades con valor agregado que transforman materias primas en productos nuevos.

En general, las empresas del sector primario y manufacturero que producen en China son las empresas más grandes de la región, y muchas veces se trata de grupos de empresas diversificadas. Algunas de las incluidas en este grupo son Cemex, Grupo Alfa y Grupo Bimbo de México, Embraco, Embraer y Vale de Brasil, Tenaris de Argentina y Sigdo Koppers de Chile.

En el área de servicios, se observa que casi todas las empresas usan su presencia en China para ofrecer servicios directos a los clientes. Por ejemplo, puesto que muchos servicios son flexibles y tienen poca intensidad de capital, es mucho más fácil iniciar este tipo de operaciones que las de una empresa que comercializa partes para automóviles, la cual necesita una planta de producción. Además, en el caso de algunas empresas de este sector, como los restaurantes y los servicios de transporte, la prestación y el consumo deben tener lugar simultáneamente, lo cual hace necesaria una presencia directa.

Una forma de entender mejor las estrategias empleadas por las distintas empresas en China es examinar el modo de entrada y determinar si los diferentes tipos de empresas prefieren un modo particular (adquisiciones, inversión totalmente nueva (*greenfield*) u operaciones conjuntas). En

³ Puesto que muchas empresas son productoras y, además, cuentan con una representación o presencia comercial, en esta sección del análisis el número total es superior al 100%.

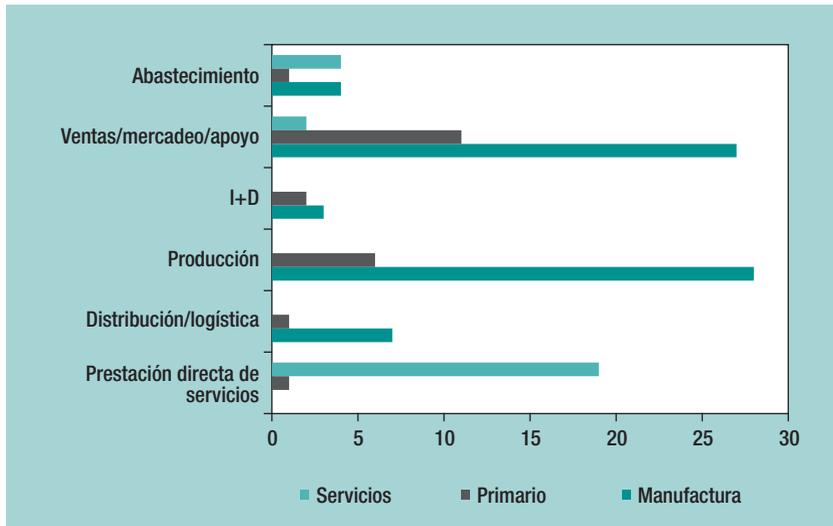


GRÁFICO 7 /
Actividades de las
empresas por sector
(número de empresas)

Fuente: Cálculos de los autores en base a un análisis de empresas.

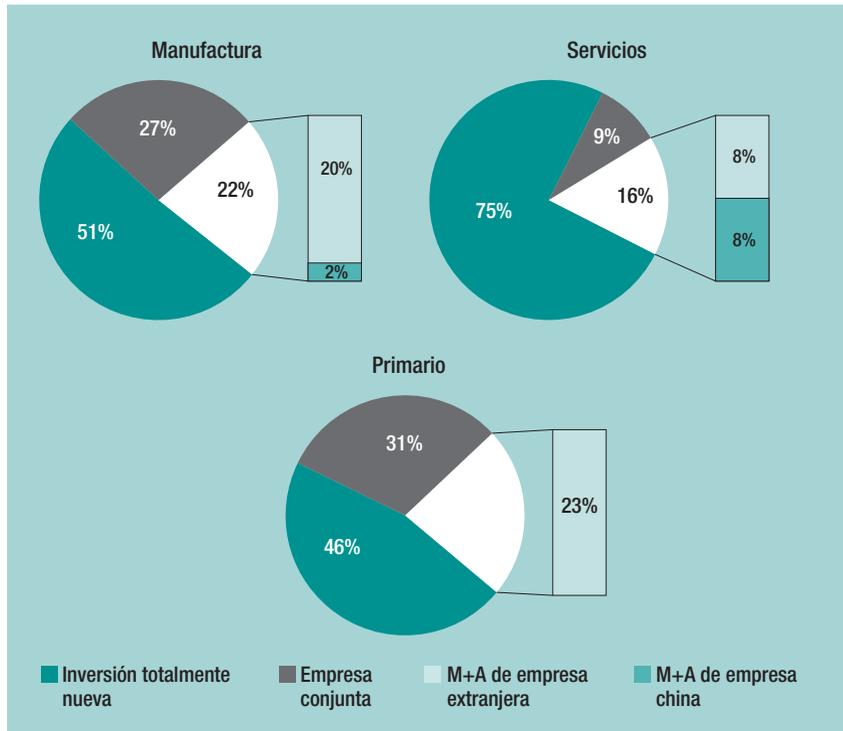
general, la inversión totalmente nueva (en nuevas instalaciones, plantas u oficinas, de propiedad total) ha sido la vía de entrada más popular entre las empresas incluidas en la muestra (el 55%). Este resultado obedece en parte a que la apertura de una oficina o representación comercial —un enfoque común entre las empresas de ALC— casi siempre tiene lugar mediante una inversión totalmente nueva debido a las características específicas de la empresa y a los bajos costos de este tipo de operación. Otra consideración es que varias empresas en la muestra iniciaron sus operaciones con una oficina de representación (e inversiones totalmente nuevas) y seguidamente iniciaron actividades de producción o investigación y desarrollo mediante operaciones conjuntas o adquisiciones.⁴

Sin embargo, como se observa en el gráfico 8, las empresas manufactureras y del sector primario registran mayor diversidad con respecto al modo de entrada. Estas empresas, que son más propensas a participar en industrias complejas con gran intensidad de capital —como la producción de acero, productos químicos o partes para automóviles— tienen mayores incentivos para asociarse, sobre todo con empresas nacionales o (si cuentan con suficiente financiación) para adquirir una empresa bien incorporada al mercado con operaciones en marcha.

Si examinamos el modo de entrada según la actividad de las empresas, se observa un contraste aún más claro entre las empresas de producción y las dedicadas a prestar servicios (véase el gráfico 9). Solo el 22% de las empresas

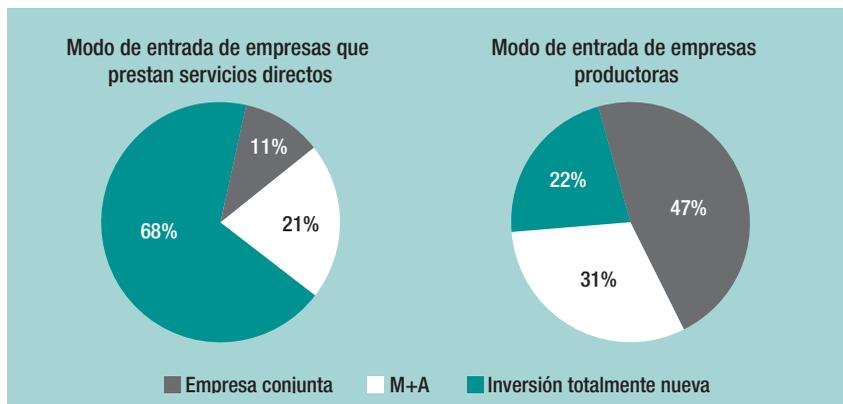
⁴ Por ejemplo, Embraer, PDVSA, Sigdo Koppers, Suzano, Tenova y Vale siguieron esta trayectoria.

GRÁFICO 8/
Modo de entrada
por sector



Fuente: Cálculos de los autores en base en un análisis de empresas.

GRÁFICO 9/
Modo de entrada
de productores y
proveedores de
servicios



Fuente: Cálculos de los autores en base en un análisis de empresas.

dedicadas a la producción optaron por hacer una inversión totalmente nueva, en tanto que el 68% de las dedicadas a la prestación directa de servicios optó por este modo de entrada. Las operaciones conjuntas son el modo de entrada más popular entre las empresas productoras (47%). Esto se debe

en gran medida a la diferencia entre los costos de puesta en marcha de las instalaciones de producción y el costo de establecer filiales para la prestación de servicios. Las primeras, especialmente en sectores de manufactura pesada, conllevan importantes inversiones, debido a lo cual las empresas conjuntas son más atractivas; por su parte, para prestar servicios generalmente solo se requieren una pequeña oficina y pocos empleados.

Las consideraciones de política económica también revisten importancia. Cada cierto tiempo, el gobierno Chino publica directrices a fin de clasificar las inversiones extranjeras como recomendables, restringidas o prohibidas, dependiendo del sector (véase el recuadro 1). En ciertos sectores, incluidos varios subsectores de la minería y las manufactureras, las empresas extranjeras afrontan restricciones con respecto al porcentaje de propiedad que pueden poseer o están obligadas a realizar operaciones conjuntas con empresas chinas.

Por su parte, en general las empresas del sector de servicios afrontan menos obstáculos políticos en China. De hecho, las empresas de tecnología avanzada —entre otros, las nuevas tecnologías de la información y el software— frecuentemente gozan de exenciones fiscales y otros incentivos para invertir. Por ejemplo, Belatrix, un productor argentino de software, recibió capital de la provincia de Jiangsu para crear la empresa conjunta Eastern Ocean Solutions.

¿Qué conclusiones se desprenden del análisis de las empresas latinoamericanas? ¿Es posible delimitar los distintos tipos de empresa en base a sus estrategias en China? En el gráfico 10 se describe un grupo seleccionado de empresas de ALC en base a sus actividades, su sector y el modo de entrada.⁵ Es posible hacer una distinción entre las empresas que solo efectúan ventas, operaciones de mercadeo u otras actividades de apoyo, y las que producen u ofrecen servicios directamente en el mercado chino.

Entre las primeras, que se indican en la mitad inferior del cuadro, hay un subgrupo de empresas en industrias como la minería, el petróleo, la silvicultura y la elaboración de vino para las cuales la producción en China es menos viable debido a las características de sus operaciones. Otro grupo, más pequeño, está formado por manufactureras medianas como Con-dumex, Oxiteno, y Agrosuper, que tienen una presencia más reciente en China. En ambos casos, las empresas incluidas en este grupo generalmente adoptan una estrategia de consolidación y expansión de sus ventas en el país a través del mercadeo, el conocimiento de marca o el apoyo al cliente, o actividades orientadas a diferenciar sus productos de los de sus competidores.

⁵ El gráfico incluye aproximadamente la mitad (39) del total de la muestra de empresas, aunque se indica con la mayor exactitud posible la distribución general de la muestra completa a través de los distintos cuadrantes.

RECUADRO 1/ Políticas de China con respecto a la entrada de IED

El gobierno chino aplica un enfoque muy estratégico con respecto a la inversión extranjera directa en el país, y promueve enérgicamente la inversión en ciertos sectores, mientras que la restringe y prohíbe en otros. A partir de 1995, la Comisión Nacional de Desarrollo y Reforma de China (CNDR) y el Ministerio de Comercio (Mofcom) han venido publicando periódicamente un “Catálogo de industrias para la orientación de la inversión extranjera”, en que las inversiones se clasifican como “prohibidas”, “restringidas” o “recomendadas” en base al sector. Los proyectos que no caen en una de estas categorías se consideran “permitidos”.

Estas categorías afectan el nivel de regulación y aprobación necesario para realizar inversiones extranjeras. En el caso de los proyectos incluidos en las categorías “recomendada” y “permitida”, las autoridades provinciales usan comisiones de desarrollo y reforma que están autorizadas para aprobar proyectos de hasta US\$300 millones. Los proyectos más grandes en estas categorías requieren la aprobación de la CNDR, así como de las autoridades reguladoras del sector, y los proyectos cuyo costo es superior a US\$500 millones deben ser aprobados por el Consejo de Estado. En el caso de los proyectos incluidos en la categoría restringida, los límites son más bajos (US\$50 millones para ser aprobados por la CNDR y US\$100 millones para ser aprobados por el Consejo de Estado).

En ciertos sectores o industrias las inversiones extranjeras deben efectuarse a través de operaciones conjuntas con empresas chinas y, en otros, los inversionistas chinos deben mantener una participación mayoritaria. En la edición más reciente del catálogo (que se publicó el 30 de enero de 2012), los sectores sujetos a estas restricciones incluyen la exploración y la extracción de ciertos tipos de carbón, la barita y los metales nobles, la fabricación de componentes

Fuente: Ministerio de Comercio de China (MOFCOM); OMC, Informe de Políticas Comerciales: China (2012).

Estas empresas se han situado en el mercado chino casi exclusivamente mediante inversiones totalmente nuevas dado que los recursos necesarios para realizar sus operaciones son limitados.

Las empresas que producen en China tienen características distintas. Sus raíces están en las áreas de fabricación industrial, producción de alimentos y recursos naturales. La mayoría son empresas dominantes en ALC con acceso a importantes fuentes de financiamiento y ventajas competitivas. En lo que respecta al modo de entrada, son más propensas a realizar operaciones conjuntas y (en menor medida) adquisiciones, usualmente de empresas extranjeras. Estas estrategias dependen de factores específicos en cada empresa, aunque se observa una preferencia por las operaciones

farmacéuticos activos y de ciertos tipos de equipo industrial y de transporte, la construcción y operación de infraestructura urbana para el suministro de gas, calefacción, agua potable y aguas residuales, y las telecomunicaciones y servicios de transporte de pasajeros.

El análisis de la lista de industrias recomendadas ofrece un panorama de la evolución de las prioridades del gobierno chino. En el catálogo más reciente, el gobierno agregó 44 nuevas industrias a esta categoría, con un fuerte énfasis en las tecnologías eficientes en materia energética y ambiental (por ejemplo, automóviles que usan nuevos tipos de energía, fuentes de energía renovable y tecnología para limpiar la contaminación marina producida por hidrocarburos), tecnología de información de última generación y manufacturas de tecnología avanzada. Los sectores y productos que pasaron de la categoría “recomendable” a la categoría “permitidos” incluyen la producción de automóviles terminados, el silicio policristalino y la producción en gran escala de componentes químicos de carbón. En este caso, las motivaciones del gobierno incluyen el desarrollo de las industrias locales y la prevención del exceso de capacidad en determinados sectores.

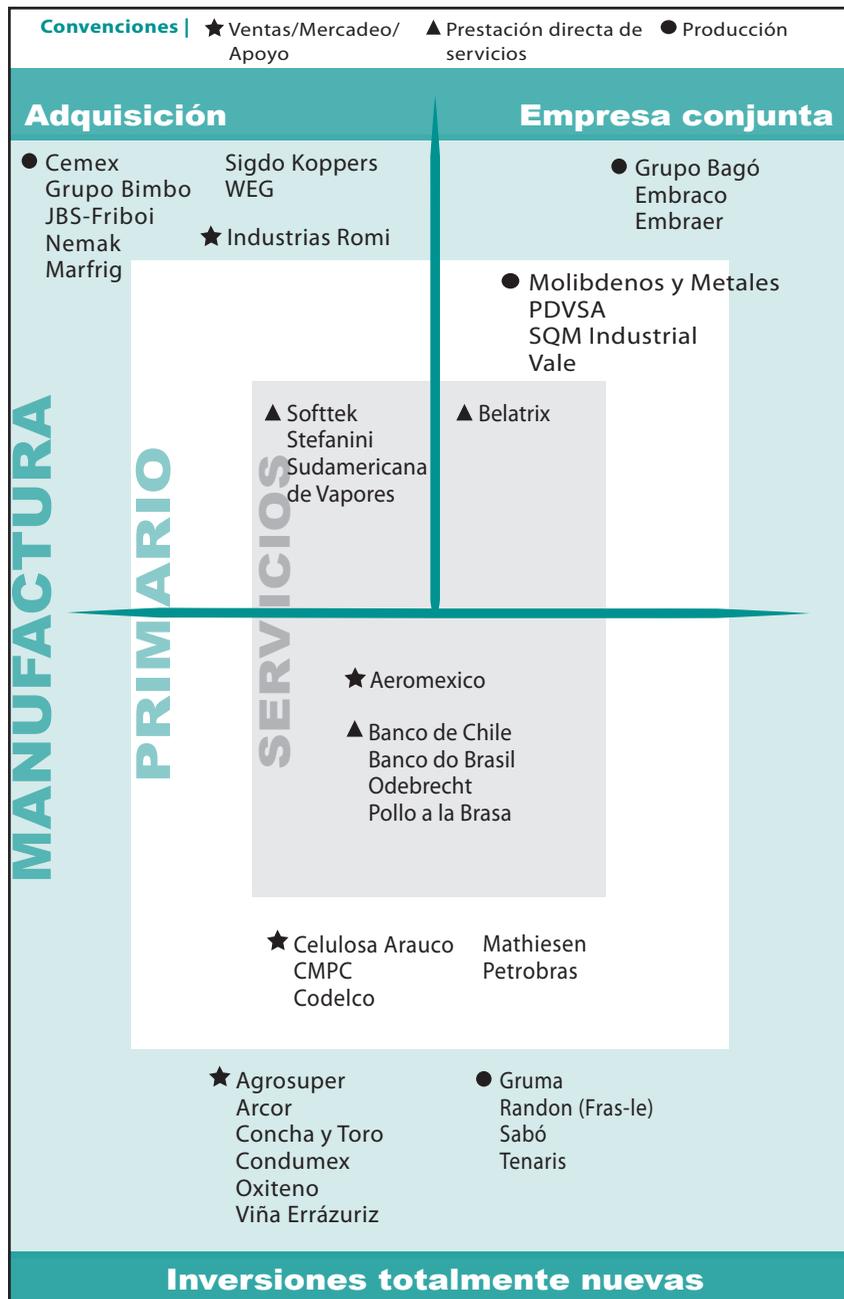
Finalmente, el gobierno chino ofrece una serie de incentivos basados en exenciones tributarias y rentas más bajas para facilitar la aprobación de inversiones en los sectores recomendados. En el sector de tecnología de la información y software, por ejemplo, algunas empresas, como Stefanini y Belatrix, han tenido en cuenta estos incentivos al adoptar sus estrategias en China.

Desde el punto de vista del fomento de la inversión latinoamericana, las empresas podrían acomodar sus inversiones a las prioridades del gobierno en la mayor medida posible. Es importante que las empresas que desean invertir en China estén al tanto de las regulaciones y los incentivos existentes en los distintos sectores, dado que estos afectarán los resultados de la empresa en el país. Las conversaciones con algunos ejecutivos de ALC y los informes de prensa examinados parecen indicar que este no ha sido siempre el caso.

conjuntas en sectores estratégicos como los recursos naturales o la industria pesada, donde las empresas pueden afrontar regulaciones del modo de inversión. Por ejemplo, todas las empresas del sector de recursos naturales que producen o refinan productos en China participan en operaciones conjuntas (Vale, Molibdenos y Metales, SQM Industrial y PDVSA).

Por último, un grupo relativamente importante de empresas del sector de servicios representa a ciertos sectores como la tecnología de la información y el software, el transporte, los restaurantes y las finanzas. Estas empresas generalmente ofrecen sus servicios directamente en China, aprovechando la flexibilidad de sus respectivos sectores, y han utilizado la inversión totalmente nueva y la adquisición para entrar a ese mercado.

GRÁFICO 10/
Modo de entrada
y actividades en
China de empresas
latinoamericanas
seleccionadas



ESTUDIO DE CASOS:

WEG

WEG

Weg es un productor de vanguardia de motores eléctricos para una amplia variedad de equipos industriales, así como de otros artículos eléctricos. En 1975, la empresa —establecida en 1961 por descendientes de inmigrantes alemanes en Brasil— se había convertido en la principal exportadora nacional de motores eléctricos y actualmente compite en los mercados mundiales con empresas como GE y Toshiba. En 2011 realizó ventas por valor de US\$ 3.600 millones; de estas, el 40% se hicieron fuera de Brasil (incluyendo exportaciones).

Durante su etapa inicial de internacionalización en las décadas de 1980 y 1990, la empresa se concentró en establecer oficinas y representaciones comerciales en el extranjero para obtener mercados de exportación y establecer relaciones más estrechas con sus clientes. En 1989 se había situado en 50 mercados de exportación y tenía oficinas de representación en nueve países.

Durante los primeros años de la década de 2000 la empresa inició una nueva etapa de internacionalización destinada a transformarse en un productor de alcance mundial. En 2004, tras una labor de investigación que incluyó a miles de fabricantes chinos y una visita de dos meses a varias localidades del país por parte de un grupo de ejecutivos de WEG, la empresa decidió asociarse con Nantong Electric Motor Manufacturing, una empresa pública china que había sido seleccionada para su privatización. WEG suscribió un acuerdo con el municipio de Nantong para adquirir la empresa por US\$ 12 millones, que se pagaron en su totalidad con fondos de capital. Para WEG un factor fundamental fue la posibilidad de obtener el control total de los activos.

La empresa tenía varias razones para invertir en China. Básicamente, existía interés por lograr costos más bajos, tanto de mano de obra como de ciertas materias primas, lo cual era posible en ese mercado. Los aspectos logísticos también eran importantes dado que, en promedio, las exportaciones desde Brasil tardaban seis semanas en llegar a China. Sin embargo, el principal factor, según ejecutivos de la empresa, fue el surgimiento de China como centro de fabricación, debido a lo cual la empresa necesitaba una presencia en el lugar para seguir los cambios en el mercado de motores.

Se observó que las autoridades estaban muy interesadas en atraer una firma capaz de aportar innovaciones tecnológicas. Las relaciones entre la empresa y el gobierno de Nantong han sido muy positivas desde el comienzo, factor que la empresa considera esencial para su éxito en el país. Junto con forjar buenas relaciones con los funcionarios chinos, la empresa se ha esforzado en particular por establecer una relación estrecha con sus clientes y socios. De este modo, ha creado “guanxi”, o sea, relaciones personales que son esenciales para la cultura de comercio en China.

Otro aspecto clave de la estrategia de WEG ha sido la producción diferenciada en gran escala. Tradicionalmente, la empresa ha producido muchos de sus propios insumos, resistiendo la tercerización. Esta práctica, legado de la carencia de proveedores idóneos durante la etapa inicial en Brasil, ha ayudado a WEG a adaptar sus productos a las necesidades del cliente e incrementar su participación en el mercado chino.

Mediante sus instalaciones en Nantong —que emplean a 620 trabajadores— la empresa se ha transformado en uno de los fabricantes más importantes de ALC. WEG es uno de los pocos productores de motores de alta eficiencia en China, posición ventajosa dado el interés del Gobierno por fomentar la eficiencia energética. Dado el gran tamaño del mercado, se estima que puede lograr un crecimiento acelerado en el curso de los próximos cinco a siete años. Su estrategia consiste en quintuplicar el volumen de sus operaciones en China durante ese período.

En base a este análisis empírico y a los conocimientos obtenidos en la parte 2 del documento, es posible identificar varios tipos básicos de empresas latinoamericanas con inversiones directas en China. No todas las empresas de la región deben situarse necesariamente en una de las categorías propuestas. En cambio, se quiere destacar las principales estrategias de estas en el país y caracterizar a las firmas que las adoptan.

Integradores de recursos

El primer tipo está formado por las grandes empresas del sector de recursos naturales —petróleo y minería, especialmente— que han ampliado sus actividades en China principalmente a través de inversiones verticales a fin de situar segmentos de su cadena de valor en ese país. En general, sus actividades allí consisten principalmente en operaciones de refinación, distribución y comercialización de productos. Sin embargo, en algunos casos también han participado en actividades de exploración. Estas empresas eran importantes en sus respectivas industrias antes de situarse en China y contaban con una buena base de recursos nacionales.

En general, iniciaron sus actividades en el país con la apertura de una oficina de representación a fin de realizar actividades de mercadeo y venta, y facilitar la asociación con empresas chinas. Estas adquisiciones iniciales fueron pequeñas inversiones totalmente nuevas. Con una presencia directa en el lugar, estas empresas pueden controlar mejor sus exportaciones, obtener contratos a largo plazo y estudiar oportunidades para realizar operaciones conjuntas y crear sociedades comerciales futuras.

Empresas como Vale, Molibdenos y Metales y PDVSA han utilizado su presencia inicial para construir plantas de refinación, procesamiento y (en el caso de Vale) instalaciones para la exploración. Estos proyectos han consistido en operaciones conjuntas, dadas las normas que rigen la inversión extranjera en sectores como los de energía y metales. Otras empresas integradoras de recursos son Petrobras de Brasil y Codelco de Chile.

ESTUDIO DE CASO: GRUMA

GRUMA

El Grupo Maseca (Gruma) de México, fundado en 1949, es el principal productor, distribuidor y comercializador de tortillas de maíz en el mundo, y también produce pan ácimo a base de trigo, alimentos enlatados y otros productos alimenticios. La empresa estableció su presencia nacional como productor de comida mexicana típica y, desde entonces, ha creado una presencia de mercado importante en países como Estados Unidos y Australia. En 2011, registró ventas por un valor de US\$4.600 millones; de estas, alrededor de las dos terceras partes se derivaron de actividades comerciales fuera de México.

Gruma fue una de las primeras empresas mexicanas que realizó inversiones en el exterior y actualmente cuenta con 63 plantas fuera de México (en 17 países). Las primeras inversiones se hicieron en mercados cercanos como Costa Rica y Estados Unidos en la década de 1970; la empresa amplió su presencia en América Central y del Sur durante la década siguiente. La creación de una planta de producción en el Reino Unido en 1999 y la adquisición de la marca Mission Foods en 2008 fueron hitos de internacionalización. En los últimos cinco años Gruma realizó adquisiciones y nuevas inversiones en China (2006), Malasia (2007), Australia (2009), Rusia (2011) y Turquía (2011).

En el contexto de esta expansión, la empresa consideró que su presencia en China era necesaria. Primero, la fuerza del mercado chino y sus crecientes niveles de consumo la hicieron una prioridad estratégica. Además, los ejecutivos de Gruma estimaban que, dada la complejidad del mercado, era necesario construir una planta de producción en el país para aprovechar plenamente las oportunidades existentes. Anteriormente, Gruma había exportado a China tortillas y alimentos de trigo, principalmente, desde sus plantas en Estados Unidos.

Para entrar al mercado chino, en 2006 Gruma decidió construir una nueva planta en Feng Xian, un distrito en las afueras de Shanghai. Este centro urbano, el más grande de China, cuenta

Fuentes: "Mexican Firms Investing in China (2000–2011)", Enrique DusselPeters, e informes anuales de la empresa.

Comerciantes globales

El segundo grupo —los comerciantes globales— incluye a las empresas que han establecido una posición dominante en los mercados nacionales y regionales, e incluso en otras regiones.

De acuerdo con la terminología propuesta por Dunning (véase la parte 2), su expansión a China es resultado de una labor de búsqueda de mercados, a menudo como consecuencia de la creciente concentración de los mercados existentes. Dado que cuentan con una presencia internacional y tienen una posición dominante en el mercado nacional, generalmente estas empresas poseen un capital de conocimiento considerable —en materia de innovación técnica, procedimientos o establecimiento de marca de fábrica— que pueden usar en China. Por ello, generalmente optan por realizar

con una población cosmopolita de altos ingresos y gran interés en la cocina extranjera. Esta ubicación permitió a Gruma abastecer el creciente número de cadenas de comida rápida de Shanghai. La empresa invirtió alrededor de US\$100 millones —bajo el nombre Mission Food Shanghai— en una planta que produce 15.000 toneladas anuales de tortillas de trigo y 7.000 toneladas de tortillas de maíz.

Mission Foods Shanghai abastece a numerosas cadenas de restaurantes (como McDonalds, Pizza Hut y Kentucky FriedChicken) y hoteles, supermercados y minoristas. Además de sus tortillas tradicionales, la línea de productos de Gruma en China incluye ingredientes y masa para pizza y bocadillos como las frituras de maíz. Shanghai también sirve como plataforma de exportación a Hong Kong, Japón, Corea, Singapur, Taiwán y Tailandia. En 2011 la planta aumentó el número de empleados de 60 a 232.

Gruma ha ido ampliando su presencia en China y a partir de 2008, ha invertido en nuevas plantas en Chongqing, Shenzhen y Dalian. En estos mercados, se concentra en la producción directa para el consumidor, en lugar de abastecer restaurantes y hoteles. Para facilitar esta estrategia, ha creado una línea de alimentos a base de trigo y promueve el consumo de sus productos con menús y libros de cocina.

En el futuro, la estrategia de Gruma en China se centrará en la creación de plantas en otros centros importantes de población y en la adaptación de sus productos a las exigencias y preferencias específicas de los consumidores en las diferentes regiones. La empresa ha invertido alrededor de US\$200 millones en el país, lo cual representa el 11% de los activos extranjeros de Gruma.

la producción directamente allí, a fin de aprovechar al máximo su capacidad en el país.

Además, estas empresas son propensas a situarse mediante la adquisición de empresas existentes en dicho mercado, incrementando así sus recursos y el acceso a capital. Las operaciones conjuntas también son frecuentes entre estas empresas, generalmente con firmas locales que aportan conocimientos directos del mercado.

El ejemplo perfecto es el Grupo Bimbo, la empresa mexicana de productos de panadería que entró a China en 2006 mediante la adquisición de la planta de producción de Panrico en Beijing (véase el estudio de casos, p. 8). Otros comercializadores globales incluyen la empresa mexicana Gruma, que también produce alimentos (véase el estudio de casos, pp. 28–29); Cemex, el gigante mexicano de la industria del cemento; Embraco, el productor

brasileño de compresores para refrigeradores; y Tenaris, el productor argentino de tubos de acero (véase el estudio de casos, pp. 30–31). En el sector servicios, los gigantes chilenos de envíos y transportes CSAV, CCNI y Agunsa también caen en esta categoría.

Diferenciadores de productos

Las siguientes empresas pueden clasificarse como diferenciadores de productos. Su presencia en China les sirve principalmente para distinguirse de la competencia —tanto nacional como extranjera— mediante actividades como los servicios técnicos y de posventa al cliente, las estrategias de establecimiento de marca o la inversión en redes de mercadeo y distribución. Mediante estas estrategias, estas empresas esperan incrementar sus exportaciones en China a través del fortalecimiento de las bases existentes de

ESTUDIO DE CASOS: TENARIS

Tenaris es el principal fabricante y proveedor mundial de productos tubulares y servicios para la industria petrolera y del gas, plantas de energía y otras aplicaciones industriales y automotrices especializadas.

La empresa forma parte del Grupo Techint, un conglomerado argentino-italiano con subsidiarias en cinco continentes y más de US\$24.000 millones en ingresos en 2011. Tenaris se creó en 2002 mediante la fusión de Siderca (la empresa original del Grupo Techint) y los conglomerados de Techint de Sudamérica, Europa, Canadá y Japón.

El historial de Tenaris en China se inició en 1976, cuando la empresa, que entonces se llamaba Siderca, empezó a exportar tubería de acero. Sus primeros clientes eran empresas comerciales chinas, que comercializaban sus productos en campos petrolíferos. El acceso directo a las empresas que administraban estaba sumamente controlado. Dado el exceso de capacidad en sus plantas de Argentina, Tenaris trató de ampliar sus ventas en China; para ello fue necesario un contacto más directo con los compradores.

En 1990 la empresa abrió una oficina en Beijing y, con el tiempo, estableció contactos con clientes finales en el sector petrolero, aprovechando regulaciones menos estrictas que permitían la venta directa por parte de empresas extranjeras. La empresa debió afrontar la competencia de grandes firmas japonesas que habían abastecido al mercado chino durante décadas.

Primero debió demostrar que la calidad de los tubos y las tuberías sin costuras de Tenaris era igual o superior a la del producto japonés, lo cual no fue un proceso rápido. Se tuvo que empezar con productos indiferenciados de poca monta y, una vez establecida su reputación, pudo comercializar productos de primera calidad. El servicio al cliente fue un componente importante de la estrategia: la oficina de Tenaris ofrecía un servicio rápido y proporcionaba apoyo técnico.

Esto permitió a la empresa adaptar mejor sus productos a las necesidades específicas de

clientes, los contratos a largo plazo, la adaptación de sus productos a las preferencias del cliente, el aumento de la conciencia de marca o la creación de nuevos nichos de mercado. Dado su objetivo de invertir en la región, generalmente optan por hacer inversiones totalmente nuevas a fin de establecer pequeñas oficinas de representación comercial.

¿Por qué optan estas empresas por una inversión más limitada? Un subconjunto dentro de ese grupo está formado por empresas en cuyo sector, por diversas razones, la producción en el país es menos ventajosa o más difícil. Por ejemplo, empresas vitivinícolas y forestales como Concha y Toro, Viña Errázuriz y CMPC. Otro grupo, que incluye a Agrosuper, Condumex y Oxiteno, está formado por fabricantes medianos que solo se han establecido recientemente en China. Para estas empresas, una oficina comercial puede representar un paso intermedio para iniciar actividades de producción en el futuro.

los campos petroleros y efectuar ventas directas más frecuentes. Tenaris se estableció en China con su propia estructura comercial, en tanto que otras empresas siguieron vendiendo sus productos mediante intermediarios.

A medida que evolucionaron las condiciones del mercado chino, también evolucionó la estrategia de Tenaris. Al iniciarse la década de 2000, cuando se modificaron las normas para permitir una mayor prestación de servicios por parte de empresas extranjeras, Tenaris empezó a ofrecer servicios de administración de proyectos y logística en los sectores petrolero y de productos químicos. Desde entonces, la empresa ha participado en proyectos de gran escala en China, incluido el complejo petroquímico más grande en el país, que es de propiedad conjunta de Shell y Chinese National Offshore Oil Company (CNOOC).

Frente a la creciente competencia de los productores nacionales, Tenaris se propuso fortalecer su posición mediante la instalación de plantas de producción en China. Para eso empezó a formar un equipo de gerencia nacional y a principios de 2004 decidió efectuar operaciones conjuntas con un productor chino. Dado que no encontró socios, en 2008 la empresa decidió construir su propia planta de roscado y unión de tubos en Qingdao. La planta tiene una capacidad de producción anual aproximada de 40.000 toneladas de juntas de primera calidad, que se exportan a otros países y se venden también en China, donde los costos de producción son más bajos.

La inversión en factores de producción también ha permitido a Tenaris fortalecer su posición en el mercado de tubos de primera calidad, a pesar de la creciente competencia en ese sector. En los últimos años, los productores chinos han ampliado considerablemente su capacidad de producción y han incrementado sus exportaciones de tubos de acero a Estados Unidos, Europa y Canadá. Dadas las buenas relaciones con sus clientes y su experiencia en la prestación de servicios técnicos y logísticos, Tenaris confía en que podrá mantener su nicho en el mercado chino.

Empresas globales que se integran a la industria

Las empresas de este grupo pueden considerarse como globalmente integradas, e ingresan a China debido a la globalización de ciertas industrias como la automotriz, la electrónica y la de tecnología de la información y software. Estas empresas globalmente integradas se establecen en China con el fin de proveer productos y servicios a clientes que realizan actividades comerciales importantes en el país, a menudo grandes empresas multinacionales.

En el caso de la producción de automóviles, los proveedores de bienes intermedios están obligados a seguir los pasos de las empresas automotrices más importantes que ingresan a China, el país productor (y consumidor)

ESTUDIO DE CASOS: VALE

VALE

Vale, la segunda empresa de metales y minería más grande del mundo, tiene proyectos de exploración en 27 países e instalaciones de procesamiento y refinación en todos los continentes. Es el primer productor mundial de mineral de hierro y gránulos de mineral de hierro.

Tras su fundación en 1942, la Companhia Vale do Rio Doce creció por varias décadas como empresa estatal, gozando de asistencia oficial del gobierno brasileño y diversificando sus actividades en las áreas forestal y de energía.

La privatización de Vale en 1997 conllevó un cambio de la estrategia de la empresa. Se deshizo de sus activos no esenciales para centrarse en la minería. También invirtió considerablemente en operaciones de exploración y en otras actividades fuera de Brasil, transformándose en actor global. Esta estrategia coincidió con el despegue económico de China y su surgimiento como fuerza estructural en los mercados globales del hierro y el acero. Mientras que en 2002 las ventas en China representaban el 7% del ingreso total de Vale (equivalente a US\$ 330 millones), en 2011 el 32,4% de su ingreso, que ascendió US\$ 19.600 millones, provino de China.

En 1973, se transformó en la primera empresa latinoamericana que estableció una oficina de representación en Shanghai, con el fin de coordinar mejor las ventas de exportación de mineral de hierro. En 2001, suscribió un contrato para abastecer a Shanghai Baosteel Group Corporation, la empresa siderúrgica más grande de China, con 6 millones de toneladas de mineral de hierro al año durante un período de 20 años. En los años siguientes, la empresa adoptó varias medidas destinadas a integrar su cadena de valor en China mediante el establecimiento de plantas de producción y refinación en el país. En 2004, suscribió un acuerdo con los grupos Baosteel y Yongcheng Coal and Electricity para crear una planta de producción de carbón en la provincia de Shandong mediante una operación conjunta.

Fuentes: Informes anuales de la empresa e informes de prensa.

de automóviles más grande del mundo. Por ejemplo, Nematik, el productor mexicano de partes para automóviles, comprendió que sus principales clientes (Ford, GM, Chrysler, BMW y Hyundai) necesitaban sus productos en sus fábricas en China.

También existen empresas integradas globalmente en los sectores de tecnología de la información y software, en que las nuevas empresas innovadoras de ALC se internacionalizaron e ingresaron al mercado chino en una etapa comparativamente más temprana de su evolución. Un ejemplo perfecto es Stefanini, la empresa brasileña de servicios de tecnología de la información, que tiene una oficina en Shanghai y que actualmente está ampliando su presencia en China, además de otros productores nuevos de software de rápido crecimiento como Softtek de México y Belatrix de Argentina.

Dos años más tarde, Vale anunció una inversión por US\$4 millones para construir una planta de granulación de hierro en sociedad con la empresa Zhuhai Yueyufeng Iron and Steel Company y el grupo Pioneer Iron & Steel. Alrededor del 70% del mineral de hierro usado en la planta de Zhuhai, que inició sus operaciones en 2008, proviene de las minas de Vale. En 2011, la empresa inauguró otra planta de granulación de hierro mediante una operación conjunta y es propietaria de una refinera de níquel en Dalian que abastece a los productores de acero inoxidable de China.

Si bien las plantas de gránulos de hierro de Vale en el país solo absorben una pequeña parte de su capacidad de granulación y de sus ventas generales allí, su presencia directa le ayuda a mantener una relación más estrecha con sus clientes y a comprender mejor la demanda. Vale ha hecho hincapié en un enfoque orientado al cliente, suministrándoles una mezcla específica de mineral de hierro y gránulos de mineral de hierro de acuerdo con sus preferencias a fin de competir con rivales como Rio Tinto y BHP Billiton. Estas empresas, que tienen su sede en Australia, se benefician considerablemente de una mayor proximidad con China. Para Vale, la distancia entre sus minas en Brasil y China supone altos costos de transporte y dificultades para responder a las fluctuaciones de precios. En los últimos años, ha venido usando un puerto en Malasia para descargar el mineral de hierro, mitigando así este problema. También ha invertido en una nueva flota de buques de carga de mineral a fin de reducir sus costos de transporte. Sin embargo, la empresa ha tenido conflictos con las autoridades chinas, que no han otorgado el permiso para el atraque de los buques de Valemax en el país.

Los fundamentos económicos parecen indicar que China seguirá siendo esencial para la estrategia de Vale. Incluso si se desacelera el vertiginoso crecimiento del país durante la última década, su demanda de acero continuará siendo fuerte, debido a lo cual seguirá constituyendo un cliente clave para Vale.

Conclusión

Es difícil sobrestimar la importancia de China para las economías de América Latina y, por extensión, para sus empresas. Durante un período de apenas 12 años, el surgimiento de China ha reorientado los patrones de comercio de la región y ha alterado la estructura de los mercados globales para muchos de sus productos más importantes. Dado el enfoque en el auge de las relaciones comerciales y la presencia de las empresas chinas en América Latina, se ha prestado poca atención a las empresas latinoamericanas que hacen inversiones allí. Si bien por ahora estos flujos no representan montos considerables, deberán desempeñar un papel importante en el fortalecimiento de las relaciones económicas entre China y ALC, y no deben pasarse por alto. Naturalmente, estas inversiones pueden ser rentables y estratégicamente importantes para las compañías que las emprenden.

Como se observó, el análisis de las empresas multinacionales de ALC que invierten directamente en China es escaso. Por lo tanto, este informe representa un primer paso hacia un mejor entendimiento de la evolución de la inversión de estas empresas. ¿Qué conclusiones surgen del análisis? Una conclusión es la gran diversidad de las empresas que participan y de las estrategias que han adoptado. En la muestra se incluyeron gigantes de la minería mundial, productores de partes para automóviles, productores de vinos de alta calidad y empresas de tecnología recientemente establecidas. Evidentemente existen oportunidades de inversión rentable para las empresas de ALC en China en numerosas áreas. Además, empresas latinoamericanas en distintos sectores han empleado una gran variedad de estrategias en el país.

Sin embargo, independientemente del sector o estrategia, podemos dar por supuesto que la paciencia y la adaptabilidad son virtudes importantes para las empresas latinoamericanas en el país oriental. Una conclusión que surge repetidamente en los estudios de casos es que el éxito no es rápido ni fácil. Para las empresas es importante contar con estrategias a largo plazo y flexibilidad para adaptarse a condiciones cambiantes y a los imprevistos. Los ejemplos de Tenaris, que invirtió años en China para demostrar a los compradores nacionales la calidad de sus productos, y de Bimbo, que renovó su línea de productos cuando los consumidores chinos rechazaron su oferta inicial, son un ejemplo de esto.

Existen señales alentadoras para la trayectoria de las inversiones de ALC en China. En primer lugar, la mayoría de las empresas analizadas entraron al país en los últimos cinco años, lo cual indica que sus inversiones podrían incrementarse en el futuro cercano a medida que maduren sus operaciones. Además, un gran número de empresas ha establecido oficinas o representación comercial allí. La experiencia de empresas con largo historial en China demuestra que este tipo de presencia es, a menudo, el primer paso para establecer plantas de producción. Por último, el nivel de comercio entre las regiones, que no da señales de querer disminuir, demuestra que empresas a ambos lados del Pacífico seguirán en contacto, creando oportunidades para una integración más profunda mediante la inversión directa en el futuro.