
EL CASO DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS DEL SECTOR DE LA ALIMENTACIÓN EN CHINA

EDUARDO BUENO CAMPOS

M.ª PAZ SALMADOR

AARÓN A. GOLZMAN

Universidad Autónoma de Madrid.

Los profundos cambios económicos y sociales que ha protagonizado China en los últimos veinticinco años han hecho que numerosos estudios internacionales destaquen el crecimiento económico de este país. Hoy en día, nadie se atreve a decir que China es un mercado potencial, sino que esta potencialidad es ya una realidad y ha hecho que este país

no sea considerado, únicamente, como un país productor por excelencia, sino como un mercado con una importante demanda interna que hay que satisfacer.

Actualmente son cerca de 400 compañías españolas las que están presentes en este país asiático, pertenecientes a diversos sectores, entre los que se incluyen, a título ilustrativo, los siguientes: alimentación (Nutrexpa, Panrico, Chupa Chups, Miguel Torres, etc.); bienes de consumo (Lladró, Adolfo Domínguez, Roca, Indio, Mango, Zara, Fagor, Fermax, etc.); transporte y material de transporte (Alsa Irizar, Antolín, Indra, Abengoa, Ficosa, etc.), energía eólica (Gamesa, Ac-

ción, etc.); ingeniería (Técnicas Reunidas, Gestam, etc.), construcción (Sacyr Vallehermoso, etc.); bienes de equipo (Mondragón, etc.) y el sector bancario (BBVA, Santander, Banco de Sabadell, Bancaja, Caja Madrid, etc.); tal y como se recoge de manera sintética, y a modo de ejemplo, en el Cuadro 1. Empresas que vienen siendo ejemplo, en muchos casos de sujetos de análisis de procesos de desarrollo estratégico de éxito (Bueno, Salmador, Merino y Martín, 2005).

En concreto, se puede observar la presencia de conocidos e importantes grupos familiares del sector de la alimentación que, además, se incluyen dentro

CUADRO 1
SECTORES Y EMPRESAS MÁS IMPORTANTES EN LA INVERSIÓN ESPAÑOLA EN CHINA

Alimentación	Bienes de consumo	Transporte	Material de transporte	Energía eólica	Ingeniería	Construcción	Bienes de equipo	Sector bancario
Nutrexpa Chupa-Chups Panrico Miguel Torres Viscofan	Lladró Adolfo Domínguez Roca Indo Mango Zara	Meq	Irizar Antolín Indra Albergos	Gemosa Acciona	Teóricas reunidas Gesram	Sacyr Valle hermoso	Mondragón	BBVA Santander Banco Sabadell Bancoja Caja Madrid

FUENTE: Elaboración propia.

de las primeras empresas españolas que se decidieron a conquistar el mercado chino. Empresas que han sabido responder a la oportunidad que representa un mercado que viene teniendo en los últimos años un crecimiento anual medio de más del 9%, un país que ya se ha convertido en el mayor consumidor mundial, por delante de Estados Unidos.

EL SECTOR ALIMENTARIO ESPAÑOL EN CHINA: PRESENTACIÓN DE CASOS ↓

A continuación se presentan las características más relevantes y los aspectos idiosincrásicos de algunos de los principales grupos familiares del sector español de la alimentación que han entrado en China, entre los que se incluyen los casos de Nutrexpa, Panrico, Chupa Chups, y Miguel Torres.

Nutrexpa ↓

El auge de la miel de la Granja San Francisco, perteneciente al Grupo Nutrexpa, junto con Cola Cao, Paladín Instantáneo, Nocilla, Okay, Phoskitos, Hit La Cafetera, Mesura y La Piara, hizo que la compañía familiar catalana comprase grandes cantidades de miel en el país asiático. Ante esta situación, se planteó por parte del Grupo la posibilidad de intercambiar miel por Cola Cao. Si bien la iniciativa no se consolidó en aquel momento, a comienzos de los ochenta y a raíz del plan estatal que el Gobierno chino estaba diseñando para fomentar el consumo de leche, se acordaron de aquella empresa española que fabricaba cacao en polvo pues consideraron que este producto podría ser un buen aliado para facilitar su propósito en la población infantil.

Las negociaciones para instalar una planta en China se cerraron cuando Nutrexpa encontró al socio ideal: la empresa pública Limind, fabricante de galletas. La fábrica se puso en marcha, con una participación al 50%, en Tianjin. Así, en 1989 Cola Cao inició sus actividades empresariales en China a través de una *joint-venture*, siendo empresa pionera en entrar en esta parte del continente asiático. Para acercarse al consumidor chino, una de las primeras acciones fue buscar una marca en la lengua mandari-

na o «chino ham» para Cola Cao. Finalmente lo rebautizaron con la marca *Gao-le-Gao*, que en dicha lengua mandarina significa Crecer - Feliz - Crecer. (Cerviño, 2006)

Debido a la buena aceptación del producto y la expansión geográfica, la construcción de una fábrica de mayor capacidad productiva se hizo necesaria. En 1999 pusieron en marcha una nueva planta, manteniendo asimismo una oficina comercial en la capital China, Beijing. Actualmente, el Grupo de las familias Ferrero y Ventura controla el 90% de la filial china, que emplea a 250 personas y dispone de unas instalaciones productivas de 14.000 metros cuadrados. La firma se ha adaptado a los gustos locales, lo que le ha llevado a lanzar Cola Cao con nuevos sabores, como fresa, plátano, naranja o vainilla. Además de diversificar el sabor de su producto original, Nutrexpa ha ampliado su gama de productos en China, con la venta también de productos de pastelería y de una crema de cacao estilo Nocilla, otro de sus productos estrella.

Panrico ↓

El grupo Panrico, tras llegar a la conclusión respecto a que su sofisticado sistema de fabricación y distribución se podía llevar a diversos lugares del extranjero, emprende con fuerza su expansión internacional, bajo la convicción de que el crecimiento de la empresa sólo puede asentarse en la innovación y la internacionalización.

En concreto, la familia Costafreda, fundadora la empresa, instaló una planta en Pekín en 1997 para producir sus famosos Donuts, conocidos como Duo Na-Quan en el país asiático. La fábrica está participada por el grupo local Song Zhuang Industrial, emplea a seiscientos trabajadores y produce también Donettes (*Xiao Duo Na Quan*) y bollos rellenos de chocolate (*Duo Na Gao*).

Las ventas en el país asiático alcanzaron los 1.000 millones de las antiguas pesetas en 1999. El plan de negocio de Panrico contemplaba la expansión paulatina de la empresa con fábricas propias en, al menos, veinte grandes ciudades del resto del país.

Mientras China avanzaba en su proceso de desarrollo, Panrico continuaba su expansión en este país.

Recientemente, en 2006, el Grupo Bimbo, tercera productora de pan a nivel mundial, adquirió en China una filial de la empresa española de alimentos Panrico. En este sentido, Bimbo, que produce más de 4500 productos entre pan, bollería, galletas, repostería, tortillas, confitería y botanas y con operaciones en 14 países de América y Europa, inicia su incursión en los mercados asiáticos gracias a la negociación y a la compra de Beijing Panrico Food Processing Center.

La empresa adquirida por Bimbo a Panrico tiene 800 colaboradores, una planta de producción y una red de distribución de productos, con presencia en las ciudades chinas de Pekín y Tianjin. La adquisición representa así una sólida oportunidad para penetrar, de forma inmediata, con una inversión inicial modesta, en uno de los mercados de mayor crecimiento y dinamismo del mundo.

Chupa Chups ↓

Todo empezó en 1957, cuando Enric Bernat, fundador y presidente de Chupa Chups, tuvo la idea del «caramelo con palo». La idea de Bernat era que los niños consumieran los caramelos con un «tenedor» para no ensuciarse las manos. Chupa Chups nació en la fábrica de Asturias, en el norte de España, con siete sabores diferentes. Se vendía a una peseta, un precio elevado en los años cincuenta, pero la intención era vender un producto con una imagen de calidad y apto para su consumo, en lo que más adelante se llamaría mercado global, dadas sus características y fácil adaptación o su gran presencia en diferentes países europeos y americanos (Bueno y Morcillo, 1993).

La empresa de la familia Bernat entró en China en 1994, llegando a vender hasta quinientos millones de Chupa Chups en un año. La trayectoria del grupo en dicho país, se vio afectada por algunos factores o aspectos externos, como fueron las numerosas imitaciones que surgieron de su producto, las dificultades para la protección industrial, así como una legislación china estricta que no le permitió vender productos que no fueran fabricados en el país ni producidos por terceros, dificultándose así que el grupo alcanzara la masa crítica necesaria.

Esta situación complicaba la rentabilización de la red comercial, por ello, en 2001, la empresa decide cerrar las cuatro oficinas regionales chinas y concentrarse en el área de Shanghai. Dos años después, y ante el surgimiento de una crisis en el seno del grupo empresarial, Chupa Chups decide cerrar su fábrica asiática y subcontratar la producción y la venta de sus productos con la empresa local Tingyi, fabricante de aperitivos, que hoy sigue fabricando la emblemática

marca española, de gran presencia internacional en todos los continentes del mundo, a pesar de haber tenido que reducir su presencia económica en China.

Miguel Torres ↓

El mercado chino también abre fuertes perspectivas de negocio en el sector del aceite de oliva, vinícola, productos lácteos y platos preparados. La empresa Miguel Torres, exponente de los negocios de esta familia, que generación tras generación ha ido transmitiendo el secreto de la elaboración de sus grandes vinos y el amor a su tierra, tiene en España 1.340 hectáreas de viñedo en propiedad, un parque de 12.000 barricas y una capacidad en depósitos de 28 millones de litros.

De su comercialización anual de 27,5 millones de litros aproximadamente, un 60% se destina al mercado nacional y un 40% al mercado internacional, llegando su poder de expansión hasta China. En 1982 Miguel Torres ya exportaba sus vinos a China. Pero algunos años más tarde, en 1997, se estableció una joint-venture con la cooperativa de Shashen, a 230 Km. al oeste de Pekín, con el objetivo de mejorar la calidad del vino en China. De esta manera, a finales de 1999, Miguel Torres estableció la Shanghai Torres Wine Trading Co. Ltd. La presencia directa de la firma en China permitía así estudiar continuamente las condiciones de aquel mercado para mejorar el proyecto o desarrollo de la estrategia formulada.

Las principales funciones de Torres en este país son el embotellado de un vino especial, destinado a ese mercado, y la comercialización de otros vinos propios elaborados en Cataluña, Chile y California, logrando comercializar 100.000 botellas de vino en el país en 2004 en el país asiático.

Esta incorporación o entrada en China se hace siguiendo el modelo tradicional de la estrategia de Miguel Torres: atender el propio mercado y las necesidades del consumidor final. La Familia Torres está orgullosa de su presencia en este país asiático, que le permite difundir la cultura del vino en una sociedad lejana con una milenaria civilización gastronómica.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN: FACTORES CRÍTICOS ↓

Rumelt, Schendel y Teece (1994) plantean la cuestión de cuáles son los determinantes del éxito o fracaso en una sociedad globalizada, considerando que uno de ellos es el papel o la importancia de las estrategias de internacionalización de las empresas (Bueno, Morcillo y Salmador, 2005), es decir, la diversificación internacional el proceso que representa el desarrollo de la actividad económica de la empresa en otros países. En concreto y como es sabido, las empresas

utilizan diferentes modos de entrada para introducirse en mercados internacionales, considerando diferentes variables, tanto de carácter interno como externo (Brouthers, 2002; Meyer, 2001).

Dentro de los aspectos de carácter externo se incluyen las características del entorno institucional, las cuales influyen sobre las actividades empresariales (Clague, 1997; Eggertsson, 1990). En este sentido, tal y como destacan Peng y Heath (1996), las empresas que entran en economías en transición se observa que el dinamismo del entorno afecta a la confianza de las empresas en los diferentes recursos, a considerar en los modos de acceso al mercado y en las relaciones interpersonales e interorganizativas con otras empresas y agentes gubernamentales, entre otros. Además, en diferentes etapas de la transición institucional, las organizaciones pueden utilizar diferentes formas de entrada en función de los recursos necesarios y más importantes en ese momento (Peng, 2003).

Otro de los aspectos relevantes de tipo externo, que condiciona la forma de afrontar la internacionalización, es el tamaño del mercado objetivo. Esta variable influye favoreciendo en los mercados pequeños planteamientos estratégicos que incluyen exportaciones indirectas, licencias o acuerdos interempresariales, mientras que en mercados de mayor dimensión y altamente dinámicos caben opciones

más avanzadas y comprometidas, como son las basadas en las filiales o en la creación de empresas mixtas (*joint ventures*). En el cuadro 2, se pueden observar que esta alternativa de estrategia de internacionalización o de entrada en el mercado chino ha sido la generalmente utilizada por las empresas que son analizadas en este estudio de casos. Además en este cuadro se recogen otros aspectos explicativos de la naturaleza y contenido de la citada estrategia de internacionalización.

De esta manera, la gran mayoría de las compañías españolas del sector de la alimentación presentes en China han optado por formar empresas mixtas o *joint ventures* (ver Figura 1). Esta forma de acceder al mercado chino no está exenta de problemas a la hora de seleccionar quién será el socio para emprender esta aventura. Quizás una de las características más relevantes a la hora de caracterizar el mercado chino es el tiempo y los tiempos que se manejan en dicho mercado. Aquí la clave es incorporar el componente de la *paciencia oriental* o de cómo crear *Guanxi* al para facilitar el desarrollo de la estrategia de la compañía (Bueno, Salmador y Li, 2007).

Otra de las cuestiones relevantes que se pone de manifiesto en las experiencias presentadas es cómo algunas de las marcas de las compañías, como Co-la Cao, que ostentan un gran nivel de popularidad,

CUADRO 2
ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS DEL SECTOR DE LA ALIMENTACIÓN

Empresa	Año de incorporación	Joint Venture	Segmento de mercado	Categoría materia prima principal
NUTREXPA	1989	SI	niños	cacao
CHUPA CHUPS	1994	SI	niños	azúcar
PANRICO	1997	SI	familia	azúcar-harina
TORRES	1997	SI	familia	uva

FUENTE: Elaboración propia.

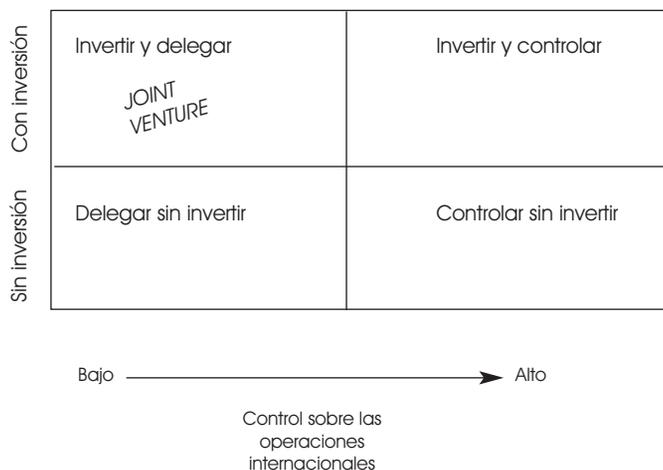


GRÁFICO 1
MÉTODOS ALTERNATIVOS DE INTRODUCCIÓN EN MERCADOS EXTERIORES

FUENTE: Elaboración propia, adaptado de Leersnyder (1982)

han hecho que los consumidores habituales se sorprendan a la hora de descubrir que estas marcas no son chinas. Este alto nivel de *biomimetismo* empresarial ha sido producto de la materialización estratégica a niveles en que los engranajes de cada uno de los componentes de la actividad comercial son capaces de adaptarse integralmente a la cultura china.

Siguiendo con este mismo ejemplo, el Grupo Nutrexpa ha conquistado a los consumidores chinos a través de continuas campañas de comunicación y su extensa distribución a nivel nacional, lo que le ha permitido liderar el mercado de las bebidas solubles. La experiencia de la posguerra de la guerra civil española, vividos por las empresas analizadas ha hecho que éstas comprendan adecuadamente la realidad del país y se aproximen a él una vez concluida en 1976 la revolución cultural china. Alimentos capaces de entregar felicidad y salud a los niños fue un punto de vital importancia a la hora de optar por estos productos frente al resto de las marcas existentes. El mensaje dirigido directamente a las madres de los niños chinos tocó muy hondo al proclamar que este alimento contribuiría a que sus niños crecieran grandes y fuertes.

Como comentamos anteriormente, en el año 2002 Nutrexpa lanzó exitosamente al mercado su segunda línea de productos, la pastelería, y en la actualidad la empresa cuenta con tres líneas de productos: Solubles, pastelería y cremas de cacao. El alto nivel de adaptación de Nutrexpa se refleja asimismo en la línea de productos, en la que la variedad de sabores marca la diferencia. Sus innovaciones en sabor del producto Cola Cao han hecho que estas variedades respondan al 33% de sus ventas, por delante del Cola Cao sabor tradicional.

En este sentido, el constante aumento en los niveles de competitividad del mercado chino ha contribuido a generar una reacción rápida de las empresas frente al cambio y sobre todo a potenciales imitaciones. Si alguien bien sabe de esto es Xavier Bernat, presidente ejecutivo y consejero delegado de Chupa Chups, quien tras dejar su cargo en el año 2001, está de vuelta ante la crisis vivida por el grupo en estos últimos años. En su apuesta por el mercado chino, realizada en los años 90, obtuvieron un crecimiento explosivo hasta la aparición de un producto prácticamente idéntico. Bernat ha aprendido de los errores y apuesta por una estrategia más comercial vinculada directamente a la acción.

Existen asimismo otros elementos destacables en los casos presentados, entre los que se incluyen los siguientes aspectos:

- ✓ Son empresas familiares con sentido de unidad y sentido de misión, en donde la innovación aparece como el posible ADN de la estrategia empresarial.

- ✓ Son empresas «grandes», con economías de escala, generadoras de importantes excedentes que son reinvertidos en el aumento de la capacidad productiva y en mejoras tecnológicas.

- ✓ Son empresas dinámicas, dotadas de una dirección paternalista, profesional y participativa, que conjugan la tradición con el progreso y añaden fuertes dosis de creatividad, imaginación y agresividad.

- ✓ Generan planteamientos publicitarios de gran impacto en los medios de comunicación social.

- ✓ La estrategia de internacionalización aparece como un objetivo prioritario, e inclusive permanente.

CONCLUSIONES ↓

El mercado chino es el primer consumidor mundial de alimentos y sin duda, éste ha constituido uno de los puntos clave a la hora de tomar la decisión de entrar en China por los grandes grupos industriales de alimentación españoles. Las primeras empresas que se internan en el mercado chino siguen una estrategia de penetración mediante *joint venture*, es decir, a través del emprendimiento de una aventura conjunta con empresas chinas. Este es un factor primordial a la hora de adaptarse al entorno y utilizar la experiencia del aliado estratégico para suplir las necesidades que demanda la adecuación estratégica a este nuevo mercado.

La aventura de Nutrexpa en este mercado, como pionero, llevó algunos años hasta que otro importante grupo comercial se decidiera a apostar por el mercado chino. Los factores de esta temporalidad pueden obedecer a que Cola Cao fue un producto complementario a una acción gubernamental china para aumentar el consumo de leche especialmente por parte de los niños, ante lo cual este producto era la combinación perfecta para hacer atractivo el consumo y elevar los niveles de consumo per cápita. Este es uno de los factores por lo que Nutrexpa se instaló en Tianjín, dado que es en este lugar en donde se concentraban los mayores consumos de leche en China al momento de su incorporación.

En cuanto al segmento de mercado al cual están dirigidos los productos de estos grupos empresariales coincide que, en las primeras incorporaciones, el foco de atención o segmento ha sido el de los niños chinos y a la familia, tal y como ha sido recogido en el cuadro 2, apelando a la importancia que le daban las madres de estos niños a una alimentación equilibrada tras un período en que la hambruna fue una constante, causante de la muerte de millones de seres humanos en China.

La composición de los primeros productos españoles presentes en China contienen en general, directa o

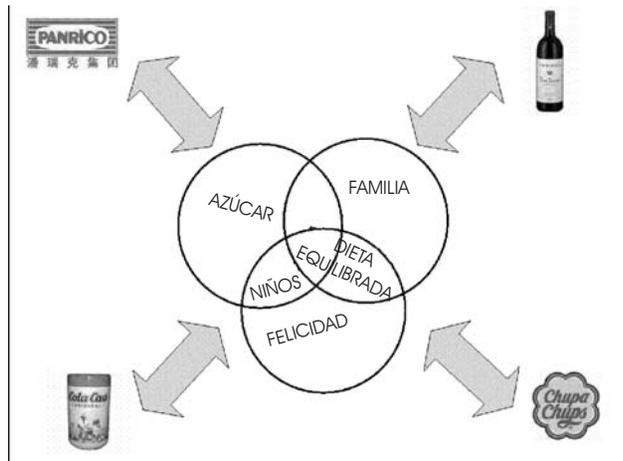


GRÁFICO 2
EL SECTOR DE LA ALIMENTACIÓN ESPAÑOLA EN CHINA: FACTORES CLAVE

FUENTE:
 Elaboración propia.

indirectamente, como materia prima el azúcar. Esta característica, en interrelación con el mercado objetivo y la dura historia del pueblo chino, posicionaron rápidamente a estas marcas en las mentes de los consumidores. En consecuencia, es alto el valor que la población china daba a los mensajes comunicacionales entregados por aquellos productos capaces de proporcionar salud, fortaleza y felicidad (ver figura 2), elementos que han motivado la aventura de los grupos familiares españoles del sector de la alimentación en China.

En un mercado en donde el cambio es vertiginoso y constante, las empresas que optan por sumergirse en él han de ser asimismo capaces de navegar y gobernar el conocimiento mediante la implantación de estrategias con directrices flexibles, capaces de adaptarse y responder a los diversos retos estratégicos. Este nivel de adaptación y respuesta a los continuos cambios del entorno se ha convertido en un pilar fundamental para la materialización del éxito empresarial.

La aparición en estos últimos años de grupos familiares de alimentación dedicados a la comercialización de vino y de conservas, da pie para concluir que en la actualidad China es un mercado a satisfacer, no solamente para producir más barato, sino para que el enfoque se dirija a la satisfacción de la demanda interna, de un mercado en que la clase media va aumentando y los segmentos más altos del poder adquisitivo han hecho que China sea el país que más consume en estos momentos, por ejemplo, automóviles de lujo.

BIBLIOGRAFÍA ↓

- BROUTERS, E. E. (2002): «Institutional, Cultural And Transaction Cost Influences On Entry Mode Choice And Performance», *Journal Of International Business Studies*, 33: 203- 222.
- BUENO, E. Y MORCILLO, P. (1993): *Dirección Eficiente*, Pirámide, Madrid, 2ª ed.
- BUENO, E.; MORCILLO, P.; SALMADOR, M. P. (2005): *Dirección Estratégica: Nuevas perspectivas teóricas*, Pirámide, Madrid.

BUENO, E.; SALMADOR, M. P.; LI, D. (2007): «Guanxi: Concepto e implicaciones en la dirección estratégica de las empresas españolas en China.», *Economía Industrial*, este número.

BUENO, E.; SALMADOR M.P.; MERINO, C. Y MARTÍN, J. I. (2006): *Dirección Estratégica: Desarrollo de la estrategia y análisis de casos*, Pirámide, Madrid.

CERVIÑO, J. (2006): *Marketing Internacional*, Pirámide, Madrid.

CLAGUE, C. (1997): Introduction In C. Clague (Ed.), *Institutions And Economic Development: Growth And Governance In Less-Developed And Post-Socialist Countries*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

EGGERTSSON, T. (1990): *Economic Behavior and Institutions*, Cambridge, England, Cambridge University Press.

LEERSNYDER, J. M. (1982): *Marketing Internacional*, Dallog, París.

MEYER, K. E. (2001): «Institutions, Transaction Costs, And Entry Mode Choice In Eastern Europe». *Journal Of International Business Studies*, 32, pp. 357-367.

PENG, M. W. (2003): «Institutional Transitions And Strategic Choices», *Academy Of Management Review*, 28: 275-297.

PENG, M. W.; HEATH, P. S. (1996): «The Growth Of The Firm In Planned Economies In Transition: Institutions, Organizations And Strategic Choice», *Academy Of Management Review*, Vol.21, 1996, 492-528.

RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. J. (1994): «Fundamental Issues In Strategy: A Research Agenda For The 1990s», En Rumelt, R. P.; Schendel, D.; Teece, D. J. (Eds.): *Fundamental Issues In Strategy: A Research Agenda*, Harvard Business School Press, Boston (Mass.): pp. 9-47 Y 557-571.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS ↓

- <http://www.chupachupsgroup.com>
- <http://www.expansion.com/especiales/china/gao.html>
- <http://www.grupoian.com>
- <http://www.nutrexpa.es>
- <http://www.panrico.com>
- <http://www.torres.es>
- <http://www.elpais.es>
- <http://www.reingex.com>
- <http://www.cincoelias.com/articulo/empresas/nutrexpa>
- <http://www.lainsignia.org>
- <http://www.spanishchamber-ch.com>
- http://www.asiared.com/reportajes_detalle.php?.ident=269
- <http://www.cixnet.com/Karte/Chupa/historia.html>
- <http://www.elmundo.es/suplementos/nuevaeconomia/2005/303/1133650804.html>
- <http://www.terra.com/noticias/articulo/html/act278750.htm>
- <http://www.fmprc.gov.cn/ce/cees/esp/zxgx/t104422.htm>

Otros temas