



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**ESTRATEGIA DE ENTRADA AL MERCADO DE CHINA PARA  
HARVEST NASH HONG KONG CAPTADORA DE EJECUTIVOS PARA  
EMPRESAS**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE  
MAGISTER EN GESTIÓN PARA LA GLOBALIZACIÓN**

**JUAN IGNACIO SAEZ CELAYA**

**PROFESOR GUÍA:  
GERARDO DÍAZ RODENAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
FRANCISCO GUTIERREZ MELLA  
JUAN DÍAZ GONZÁLEZ**

**SANTIAGO DE CHILE  
2015**

**RESUMEN DE LA TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE:** Magister en Gestión para la Globalización.  
**POR:** Juan Ignacio Sáez Celaya  
**FECHA:** 30 de abril de 2015  
**PROFESOR GUIA:** Gerardo Díaz Rodenas

## **ESTRATEGIA DE ENTRADA AL MERCADO DE CHINA PARA HARVEST NASH HONG KONG CAPTADORA DE EJECUTIVOS PARA EMPRESAS**

El proyecto de consultoría o “internship” realizado en Harvey Nash Hong Kong (de ahora en adelante HNHK) tuvo como objetivo elaborar una estrategia de entrada al mercado chino para HNHK. Para tales efectos, el Proyecto se llevó desarrollo en tres etapas, a saber: Etapa de Investigación; Etapa de Elaboración de la Estrategia, y; Etapa de Implementación de la Estrategia.

La Etapa de Investigación llevamos a cabo un estudio sobre las metas estratégicas, tendencias y prácticas de la industria de captadores de ejecutivos de alto nivel en China. Para tales efectos, el equipo realizó un análisis de: los competidores de HNHK, tanto a nivel local como global; los perfiles y necesidades de los potenciales clientes; los perfiles de los potenciales candidatos; distintas alternativas de entidades legales en China; normativas varias que benefician la inversión extranjera en China; status de la protección de la propiedad intelectual en China con énfasis en base de datos; y, otras materias accesorias.

Por su parte, en base a la fase anterior, la Etapa de Elaboración de la Estrategia desarrollamos recomendaciones sobre: Cómo HNHK debería posicionarse en el mercado chino y como dicho posicionamiento debe ir ligado a las estrategias globales que China tiene como país (5-year plan); Qué entidad legal es la más conveniente; Qué regiones son propicias para utilizarse como plataformas de inversión; y, el desarrollo de nuevas alternativas de negocios para HNHK en China.

Por último, la Etapa de Implementación de la Estrategia exponemos que materias deben tenerse presente al momento de constituir una entidad en China Continental, en este caso Shanghai; Los objetivos a corto plazo que deben cumplirse para la materialización de forma física de la agencia en Shanghai, y; Qué estructura organizacional es la más conveniente para la inserción de HN en China Continental.

Nuestro anhelo es que nuestro Proyecto de Consultoría pueda ser utilizado por empresas nacionales que presten servicios afines para los efectos de reducir los riesgos de una futura inversión en China.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCION</b> .....	1
<b>2. OBJETIVO</b> .....	1
2.1. Metodología .....	2
<b>3. SECCION I – ETAPA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	4
3.1. Análisis Político Económico Social y Tecnológico – PEST .....	4
3.1.1. Entorno Político.....	4
3.1.2. Entorno Económico.....	5
3.1.3. Entorno Social .....	6
3.1.4. Entorno Tecnológico .....	7
3.2. Análisis de Mercado.....	7
3.3. Tendencias del Mercado.....	11
3.3.1. Desde el punto de vista de la industria .....	11
3.3.2. Desde el punto de vista de los candidatos .....	12
3.3.3. Desde el punto de vista de los clientes .....	13
3.4. Análisis de los Competidores .....	14
3.5. Análisis Interno de la Compañía – FODA .....	18
3.5.1. Fortalezas .....	18
3.5.2. Oportunidades .....	18
3.5.3. Debilidades.....	19
3.5.4. Amenazas .....	19
3.6. Análisis Marco Legal .....	20
3.6.1. Vehículos de Inversión Extranjera .....	20
3.6.2. Propiedad Intelectual – Base de Datos .....	22
3.6.3. Acuerdo de Fortalecimiento Económico (CEPA) .....	23
<b>3.6.4. Zona Franca Piloto de Libre Comercio - Shanghai</b> .....	25
<b>4. SECCION II – ETAPA DE ELABORACION DE LA ESTRATEGIA</b> .....	25
4.1. Estrategia de Negocios .....	25
4.1.1. Visión .....	25
4.1.2. Misión .....	26
4.1.3. Valores .....	26
4.1.4. Alcance.....	26
4.2. Plan de Acción – Análisis FODA .....	27

4.3.	Marketing Mix .....	28
4.3.1.	Producto .....	28
4.3.2.	Precio.....	30
4.3.3.	Promoción .....	30
4.3.4.	Plaza .....	30
4.4.	Fidelización del Cliente y el Candidato .....	31
4.5.	Modelo de Negocios Canvas.....	33
4.6.	Estructura Legal Recomendada.....	34
4.6.1.	Proceso Analítico – Jerárquico.....	34
4.6.2.	Cuadro Comparativo entre CEPA y PFTZ – Shanghai .....	36
<b>5.</b>	<b>SECCION III – ETAPA DE IMPLEMETACION .....</b>	<b>38</b>
5.1.	Constituyendo una WOFE en Shanghai.....	38
5.1.1.	Capital Social .....	38
5.1.2.	Seguridad Social.....	38
5.1.3.	Información General de Impuestos .....	38
5.1.4.	Informe Anual de Auditoría .....	38
5.1.5.	Beneficio de repatriación.....	39
5.1.6.	Estudio de Factibilidad.....	39
5.1.7.	Duración del Proceso Constitución WOFE.....	39
5.1.8.	El arrendamiento de oficinas para la WOFE.....	39
5.2.	Hitos de Entrada al Mercado.....	40
5.2.1.	Evolución de HN en el mercado.....	40
5.3.	Estructura Organizacional .....	41
5.4.	Presupuesto .....	43
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>45</b>
<b>7.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>47</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. La Fidelización del Cliente.....	31
Figura 2. La Fidelización del Candidato.....	32
Figura 3. Modelo de Negocios Canvas.....	34
Figura 4. Carta Gantt para HN en China.....	41
Figura 5. Estructura Organizacional HN China.....	42

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Rotación Mercado Laboral 2013.....	8
Tabla 2. Intención de Contratación Empleadores Ene – Mar 2014.....	8
Tabla 3. Empresas Multinacionales.....	14
Tabla 4. Empresas Locales.....	15
Tabla 5. Servicios por Función Empresas Multinacionales.....	15
Tabla 6. Servicios por Industria Empresas Multinacionales.....	16
Tabla 7. Servicios por Función Empresas Locales.....	16
Tabla 8. Servicios por Industria Empresas Locales.....	17
Tabla 9. Comparación Estructuras Legales.....	21
Tabla 10. Comparación WOFE vs Joint Venture.....	22
Tabla 11. Acciones para Combatir las Amenazas.....	27
Tabla 12. Acciones para Aprovechar las Oportunidades.....	28
Tabla 13. Relación Factores Claves con Tipo de Entidad Jurídica.....	35
Tabla 14. Resultados Proceso Analítico Jerárquico por Entidad Jurídica.....	36
Tabla 15. Cuadro Comparativo CEPA vs PFTZ Shanghai.....	37

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Mercado de Selección de Personal.....	8
Gráfico 2. Mercado de Selección On – line.....	8
Gráfico 3. Empleo Neto en China Periodo 2009 – 2014.....	9
Gráfico 4. Encuesta Global 2013 – Escasez de Talentos.....	10
Gráfico 5. Participación de la Mujer en China en puesto de Alta Gerencia.....	10
Gráfico 6. Importancia de los Factores.....	35
Gráfico 7. Proyección de las colocaciones esperadas por año.....	43
Gráfico 8. Estimación de Ingresos y Ebidta.....	44

## **1. INTRODUCCION**

Harvey Nash Plc, fundado en 1988 y cuya casa matriz se encuentra en el Reino Unido, se dedica principalmente a prestar servicios de búsqueda, reclutamiento y gestión de ejecutivos altamente calificados en beneficio de organizaciones líderes en el mundo que necesitan de un capital humano con talento para tener éxito en un mundo cada vez más competitivo y tecnológico.

Harvey Nash Asia Pacífico, con sede en Hong Kong y con oficinas en Australia, Japón y Vietnam, se especializa en la contratación y desarrollo de ejecutivos destacados en altos cargos directivos. Así, la presencia de Harvey Nash en el Asia Pacífico facilita a sus clientes a operar en los mercados más interesantes y de mayor crecimiento en toda la región prestando apoyo en la búsqueda de ejecutivos con experiencia y de confianza.

En este contexto, Harvey Nash Asia Pacífico tiene la intención de expandir sus operaciones en China Continental para lo cual ha requerido un estudio que diseñe una estrategia de entrada a dicho mercado.

Adicionalmente, Harvey Nash Asia Pacífico desea aprovechar su liderazgo en temáticas pro diversidad de género. Específicamente, por medio de la inserción del Programa Mujeres Directoras.

Harvey Nash ha expresado que una estrategia de entrada a un mercado se elabora sobre la base de un buen conocimiento del mercado, un análisis de los posibles modelos de operación y un modelo de negocio bien pensado que refleje una profunda comprensión de lo que es hacer negocios en China Continental.

De esta manera, Harvey Nash Hong Kong (de ahora en adelante HNHK) encomendó dicho estudio a la Escuela de Negocios de la Chinese University of Hong Kong (de ahora en adelante CUHK). Tal equipo de trabajo estuvo compuesto por tres alumnos del Programa MBA de dicha escuela de negocios, siendo parte integrante de éste el alumno que expone el trabajo realizado a través de esta tesis de consultoría.

## **2. OBJETIVO**

El proyecto de consultoría o “internship” (de ahora en adelante Proyecto) realizado en HNHK por el equipo de trabajo que integré, tuvo por objeto diseñar una estrategia de entrada al mercado de China para la compañía.

Para los efectos de cumplir el objetivo propuesto, acordamos la realización de objetivos específicos con el fin de facilitar la elaboración del Proyecto. Dichos objetivos específicos son los siguientes:

- i. Realizar un análisis amplio del mercado de China.

Para llevar a cabo tal análisis acordamos el desarrollo de los siguientes tópicos, a saber: Realizar un estudio de la sociedad desde diversos puntos de vista; Elaborar un análisis de



mercado propiamente tal; Dilucidar las tendencias del mercado; Estudiar los posibles competidores; Llevar a cabo un análisis de la compañía, y; Realizar un análisis del marco legal.

ii. Diseñar el caso de negocios requerido.

Para tales efectos acordamos el desarrollo de los siguientes temas: Realizar un análisis estratégico; Proponer planes de acción para levantar la estrategia de entrada a China; Proponer el marketing mix; Elaborar procesos para fidelizar a clientes y a candidatos a ejecutivos; Desarrollar un modelo de negocios de acuerdo con el CANVAS y; Proponer una estructura legal.

iii. Proponer, de forma preliminar, una hoja de ruta y un plan que sirva para la implementación del Proyecto.

En este contexto, acordamos el desarrollo de los siguientes tópicos: Presentar el plan de entrada al mercado de China; Diseñar la estructura organizacional de la empresa; Precisar los hitos de entrada al mercado, y; Elaborar un presupuesto. Esto último, solo si era factible, dadas las características del proyecto a realizar y las posibilidades reales de nuestro equipo de trabajo de llegar a un resultado concreto en razón de la dificultad real de encontrar fuentes fidedignas y en inglés.

## **2.1. Metodología**

El procedimiento metodológico utilizado para alcanzar el objetivo general y los correspondientes objetivos específicos del Proyecto consistió en la división de éste en tres etapas. La primera etapa contiene el desarrollo del proyecto y/o etapa de investigación, la segunda etapa consiste en la elaboración de la estrategia de entrada y, por último, la tercera contiene la propuesta de implementación del diseño de entrada elaborado.

Así las cosas, la etapa de investigación incluyó un estudio sobre las metas estratégicas, tendencias y prácticas de la industria de empresas captadoras de ejecutivos en China. Para tales efectos, realizamos un análisis de los siguientes tópicos, a saber: Los competidores de HNHK, tanto a nivel local como global; los perfiles y necesidades de los potenciales clientes; los perfiles de los potenciales candidatos; distintas alternativas de entidades legales en China; normativas varias que benefician la inversión extranjera en China; status de la protección de la propiedad intelectual en China con énfasis en base de datos; y, otras materias accesorias.

Asimismo, formó parte importante del trabajo de investigación las entrevistas que se realizaron a expertos chinos en el mercado del gigante asiático, en donde se destacan expertos miembros de las cámaras de comercio americana y británica en Hong Kong, CEO de empresas chinas y profesores de cátedra del MBA en la CUHK.

Producto de la fase investigativa, el informe del trabajo de investigación se estructuró en seis temas principales, los cuales son: Análisis de Mercado; Tendencias del Mercado, Normativa Legal; Consumidores; Competencia, y; Evaluación Interna de la Compañía.

En este apartado, cabe destacar que para efectos de elaborar un didáctico análisis de mercado, se utilizó una herramienta denominada, en sus siglas en inglés, “PEST Analysis” que nos permitió dividir el análisis de mercado en cuatro tópicos fundamentales, esto es, Político, Económico,

Social y Tecnológico. A su vez, para llevar adelante la evaluación interna de la empresa, consideramos conveniente usar un marco metodológico denominado FODA, en sus siglas en inglés “SWOT”, que comprende las fortalezas (Strengths), debilidades (Weaknesses), oportunidades (Opportunities) y amenazas (Threats) de la empresa.

Ahora bien, una vez terminada la fase de investigación, nos abocamos a la segunda etapa del Proyecto, esto es, a la elaboración de la estrategia de entrada. Para tales efectos, la confección de la estrategia de entrada abarcó temas sustanciales relativos a: La manera en que HNHK debe posicionarse en el mercado chino y cómo dicho posicionamiento debe ir ligado a las estrategias globales que China tiene como país expresadas en el denominado, en sus siglas en inglés, “5-Year Plan”; Qué entidad legal es la más conveniente para HNHK; Qué regiones son más propicias para utilizarse como plataformas de inversión; y, el desarrollo de nuevas alternativas de negocios para HNHK en China. Con respecto a esto último, tomando en consideración su probada expertise en el fortalecimiento de la integración de la mujer en altos cargos ejecutivos en otras partes del mundo, propusimos a HN ser pionero en China Continental en desarrollar dicho mercado. Asimismo, en base a uno de los objetivos globales fijados en el 5-Year Plan por parte del gobierno chino, relacionado con el fortalecimiento de la responsabilidad social empresarial dentro del país, propusimos a HNHK ser propulsores de iniciativas pro Responsabilidad Social Empresarial (de ahora en adelante RSE) en la industria de empresas captadores de ejecutivos para altos cargos.

De esta manera, acordamos plasmar la presentación de la etapa de elaboración de la estrategia en seis tópicos, a saber: La estrategia general de negocios; Plan de acción post análisis FODA; Marketing Mix; Fidelización del cliente y el candidato; Modelo de Negocios Canvas, y; Estructura Legal Recomendada.

Es menester mencionar que la elaboración del diseño de entrada fue fruto de las diversas herramientas de análisis utilizadas en la etapa anterior del Proyecto, teniendo siempre en consideración el presente “5 – Year Plan”, en sus siglas en inglés, contemplado por el gobierno chino. Asimismo, para vislumbrar la figura legal que sería más conveniente para HNHK, llevamos a cabo un “Analytic Hierarchy Process”, en sus siglas en inglés, tomando en consideración la investigación realizada por nuestro el equipo de trabajo y las consideraciones de la empresa. Así, tal análisis se enfocó en cuatro factores que fueron considerados decisivos, esto es, control de la administración, “guanxi” (una especie de networking), velocidad de la inversión y protección de la propiedad intelectual. Finalmente, el modelo de negocios propuesto se confeccionó en base al modelo denominado CANVAS.

Con respecto a la última etapa del proyecto, denominada la implementación de la estrategia, en primer lugar es menester señalar que en razón a la imposibilidad del equipo de trabajo para encontrar fuentes fidedignas de información financiera de la industria de empresas captadoras de ejecutivos en China, no fue posible elaborar una propuesta de presupuesto de forma seria y completa para la estrategia de entrada al mercado de China. Tal dificultad era de conocimiento ex antes tanto por HNHK como por la escuela de negocios de CUHK, y fue comprobada por nuestro equipo de trabajo en los cuatro meses de trabajo, en donde tuvimos muchas dificultades para encontrar información financiera de la industria, ya sea por la inexistencia de ésta, o, por el bloqueo a buscadores de información occidentales, o bien, por estar contenida en idioma chino.

Así las cosas, tanto la elaboración de la estrategia como la implementación de la misma tienen un enfoque más cualitativo que cuantitativo. De esta manera, en esta última, realizamos

recomendaciones con respecto a: Qué tópicos debían tenerse presente al momento de constituir una entidad en China Continental, en este caso Shanghai; Los objetivos a corto plazo que debían cumplirse para la materialización de forma física de la agencia en Shanghai; Qué estructura organizacional era la más conveniente para la inserción de HN en China Continental, y; La elaboración tentativa en base a supuestos de una estimación financiera del resultado del negocio en el corto plazo.

Finalmente, con respecto al tiempo y forma de trabajo, el proyecto de consultoría se realizó entre los meses de marzo y julio del año 2014, el cual se efectuó en las mismas oficinas de HNHK (al menos 1 vez a la semana) como también fuera de ellas, dependiendo de las necesidades del Proyecto y, que en total, sumaron más de 200 horas de trabajo por cada miembro del equipo (3 en total).

### **3. SECCION I – ETAPA DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Análisis Político Económico Social y Tecnológico – PEST<sup>1</sup>**

La sociedad China está experimentando cambios a todo nivel a una velocidad tal que hay que ir estudiándola periódicamente para no quedar desactualizado. En este contexto, es importante estudiar el ambiente de inversión antes de ejecutar un negocio en China. El análisis PEST es una de las herramientas estratégicas para el análisis del entorno empresarial externo que te otorga una imagen general del ambiente de negocios, incluyendo factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Así, la empresa puede tomar ventaja de las oportunidades y minimizar las amenazas y, de esa manera, hacer una planificación estratégica sólida para que la empresa tenga mayores probabilidades de crecer en el futuro.

Para efectos de nuestro estudio, el análisis PEST se hace teniendo en especial consideración factores que pudiera influir en la industria de prestación de servicios de búsqueda, reclutamiento y gestión de ejecutivos altamente calificados<sup>2</sup>.

##### **3.1.1. Entorno Político**

Los factores políticos están relacionados con la legislación legal, administrativa y gubernamental, los cuales influyen en la economía y en las decisiones del gobierno.

Las decisiones llevadas a cabo por el gobierno chino no son al azar, sino que son realizadas a través de un plan meticulosamente estudiado por varios años, el denominado, en inglés, 5-year plan, el cual tiene objeto trazar el camino a seguir para China en los siguientes 5 años. Actualmente, China está llevando a cabo el 12° 5-year plan, el cual fue elaborado para el periodo 2011-2015 (de ahora en adelante Plan Quinquenal). Es así como uno de los puntos destacados en el Plan Quinquenal es el deseo de mejorar la democracia, el sistema legal y bajar los niveles de corrupción.

---

<sup>1</sup> **DARLINGTON**, James. 2013. Recruitment trends in Autumn/Winter 2013. [en línea] Antal International Executive Recruitment. 29 de Julio, 2013. <<http://news.antal.com/recruitment-trends-in-autumnwinter-2013/>>. [Consulta : 3 marzo 2014]

<sup>2</sup> **NEJATI**, Mehran; Shafaci, Azadeh, y; Nejati, Mostafa. 2008. Issues in Global Business and Management. [en línea] Universal Publishers. <<http://www.bookpump.com/bwp/pdf-b/9429446b.pdf>>. [Consulta: 3 marzo 2014].

Con respecto a los altos índices de corrupción, hemos visto en el año 2014 como importantes funcionarios del Partido Comunista Chino han sido sancionados por haber cometido actos de corrupción. Además, la tradición china de realizar regalos a los clientes fue prohibida por el Partido Comunista, en pos de evitar cualquier acción que significara algún grado de cohecho.

Ahora bien, el Plan Quinquenal también establece la estrategia de crear medidas para flexibilizar el ingreso de inversión extranjera directa. En línea con lo anterior, la medida más importante impulsada en marzo de 2014 fue la implementación de un plan piloto consistente en el establecimiento de una zona de libre comercio en Shanghai como una forma de atraer y facilitar mayor inversión extranjera en China. De tener éxito, dicho plan piloto se imitará en más provincias dentro del país, abriéndose aún más el mercado chino al exterior.

### **3.1.2. Entorno Económico**

A partir de la reforma económica de 1978 impulsada por el Partido Comunista, la economía China ha estado creciendo de forma espectacular. Dicha reforma tuvo como objeto motivar el desarrollo de la empresa privada, la liberalización del comercio exterior, la inversión extranjera directa, la inversión de la producción industrial y el perfil de empleo, abriendo el mercado chino al mundo.

Ahora bien, en los últimos años el crecimiento económico de China ha sido vertiginoso lo cual puede verse reflejado en diversos sectores industriales. Así, el sector agrícola, que era el sustento de China con anterioridad a su apertura al mundo, en la actualidad tiene cada vez menos influencia en el producto interno bruto del país. A contrario sensu, las industrias secundarias y terciarias han ganado protagonismo en la economía China, lo que ha tenido como consecuencia la migración de los trabajadores de las zonas rurales a zonas urbanas en busca de mejores oportunidades.

La influencia en la economía china de los sectores secundarios y terciarios creció exponencialmente luego de que China se uniera a la Organización Mundial de Comercio el año 2011, lo cual produjo un aumento de la inversión extranjera en dichos sectores. Lo anterior, trajo como consecuencia un aumento de los salarios de los trabajadores de menores ingresos, lo que ha generado el desarrollo de una poderosa clase media en China con un importante poder adquisitivo, convirtiéndose en uno de los factores principales que explican el auge del mercado doméstico chino.

Así las cosas, las empresas multinacionales se han percatado de este auge, por lo que atraídos por dicho mercado, han empezado a instalarse en China no solamente a través de oficinas de representación, sino que por medio de sociedades constituidas según la legislación china. Lo anterior, ha producido que las empresas multinacionales requieran de profesionales de calidad y con liderazgo capaces de llevar adelante los diversos proyectos. Sin embargo, las empresas se han encontrado con una baja oferta en el mercado local de personal ejecutivo lo suficientemente apto para satisfacer sus requerimientos.

Finalmente, es importante destacar que a pesar del crecimiento sostenido que ha mostrado la economía china en la última década, existe cierta preocupación en el gobierno chino en torno a que las proyecciones de crecimiento para el 2014 bordearían el 7%, siendo la cifra más baja en

años, existiendo incertidumbre en el mercado con respecto a que si efectivamente la economía China va a alcanzar dicha cifra o ésta será menor.

### **3.1.3. Entorno Social**

En este contexto, el Plan Quinquenal ha establecido como un objetivo estratégico mejorar el sistema de gestión social para una mayor armonía social. Sociedad armoniosa, hexie shehui en chino mandarín, es un concepto que se introdujo en el año 2002 por el presidente Hu Jintao como una visión u objetivo para el futuro desarrollo socioeconómico del país. De acuerdo con el presidente Hu Jintao, una sociedad armoniosa es una sociedad que es "democrática y de derecho, justa y equitativa, digna de confianza y fraterna, llena de vitalidad, estable y ordenada, y mantiene la armonía entre el hombre y la naturaleza".

Dicha nueva filosofía impulsada por el presidente Hu Jintao ha tenido como consecuencia que el enfoque vida y trabajo esté siendo adherido cada vez con mayor fuerza por la sociedad china. Ya no están solamente enfocados en el trabajo, sino que las empresas están siendo más flexibles para permitir que sus trabajadores tengan espacios para el entretenimiento y el ocio, incluso organizando las mismas empresas actividades en dicha línea<sup>3</sup>.

Asimismo, el gobierno chino ha intensificado su preocupación por mejorar sus índices medioambientales. La idea es desarrollar una economía verde en China, basándose en la producción con energía limpia, la reducción de las emisiones, incentivar el uso de la tecnología, etc. Es así como el Plan Quinquenal establece las siguientes metas:

- Los combustibles no fósiles representarían el 11,4% del consumo de energía primaria;
- El consumo de agua por unidad en la producción industrial se reduciría en un 30%;
- El consumo de energía por unidad de PIB se reduciría en un 16%;
- Las emisiones de dióxido de carbono por unidad de PIB se acortarían en un 17%;
- Aumentar la tasa de cobertura forestal a un 21.66% y, asimismo, la forestación en 600 millones de metros cúbicos<sup>4</sup>.

Ahora bien, en términos educacionales, las familias chinas se han inclinado por mandar a sus hijos a estudiar en el extranjero. Asimismo, el gobierno chino ha incentivado la formación de convenios entre escuelas internacionales con escuelas públicas chinas con el objeto de lograr un intercambio que tenga como resultado adquirir nuevos conocimientos y tener una experiencia culturalmente enriquecedora.

Finalmente, en términos laborales, la aceptación de la mujer en roles de alta gerencia está siendo un tema que está haciendo cada vez más ruido en la sociedad china, existiendo diversas organizaciones que fomentan la inclusión de la mujer en cargos de liderazgo. Sin embargo, es poco frecuente encontrarse con mujeres en tales roles, más tomando en consideración que la forma de hacer negocios en China está caracterizado por realizarse en un entorno más bien machista donde la voz de una mujer tiene poco peso.

---

<sup>3</sup> **KI – MAN**, Chan. 2010. Harmonious Society. [en línea] The Chinese University of Hong Kong <[http://www.cuhk.edu.hk/centre/ccss/publications/km\\_chan/CKM\\_14.pdf](http://www.cuhk.edu.hk/centre/ccss/publications/km_chan/CKM_14.pdf)>. [Consulta: 5 marzo 2014]

<sup>4</sup> **THE STATE COUNCIL, THE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA**. 2014. 5-Year Plan. [en línea]. <[http://english.gov.cn/2011-03/05/content\\_1816822.htm](http://english.gov.cn/2011-03/05/content_1816822.htm)>. [Consulta: 5 marzo 2014].

### 3.1.4. Entorno Tecnológico

El gobierno chino y la industria han hecho grandes esfuerzos en acelerar el aprendizaje tecnológico. Específicamente, el gobierno ha invertido grandes cantidades de dinero en investigación para el desarrollo y exploración de tecnologías para la innovación y acelerar la transferencia de tecnología.

El fortalecimiento de las leyes de propiedad intelectual ha sido uno de los puntos destacados en post de un impulso a la innovación y tecnología, más aun luego de las críticas a nivel mundial que ha recibido china por su bajo control del plagio a todo nivel.

En este contexto, el objetivo de China es pasar de un mercado de productos "hechos en China" a un mercado que enfatice el "diseñado en China". Así, el gobierno ha empujado la innovación en sectores como el del automóvil, productos farmacéuticos y tecnología.

Un informe de Thomson Reuters en 2012, dijo que China es el registrador de patentes más importantes del mundo y se espera que las solicitudes de patentes publicadas en China alcancen a un total de casi 500.000 en 2015, seguido por Estados Unidos con cerca de 400.000 y Japón con casi 300.000.

Finalmente, la difusión de internet se ha incrementado de forma considerable en los últimos años, ayudando que la información y tecnología se acerque a más hogares haciéndoles la vida más fácil a sus habitantes. A su vez, ha facilitado la forma de hacer negocios de las empresas, las cuales han adquirido las nuevas tecnologías no solo para mejorar la eficiencia de las operaciones comerciales, sino que también para capacitar a su personal a través de programas e-learning, charlas online, etc.

## 3.2. **Análisis de Mercado**<sup>5</sup>

El mercado chino se ha caracterizado no solamente por su constante crecimiento presentado en las últimas décadas y por el auge de su mercado doméstico, sino que también por la necesidad de las compañías chinas de convertirse en empresas de carácter global.

En este contexto, China ha ido cambiando de ser una economía impulsada por la inversión a una economía impulsada por el talento y la tecnología. Sin embargo, este nuevo impulso ha tenido como resultado una alta demanda por talento que China no ha sido capaz de absorber. Dicha alta demanda se puede ver reflejada en el crecimiento casi sostenido que ha tenido la industria de servicios de selección de personal en el último tiempo tanto a nivel global como a través de plataformas on-line.

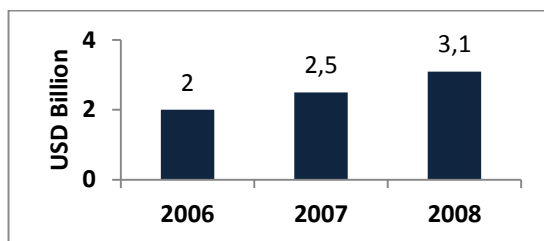
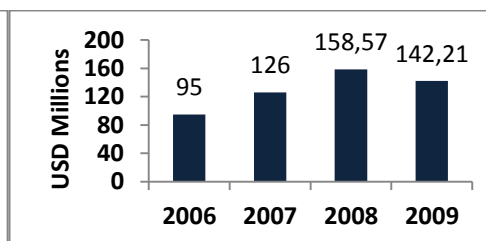
---

<sup>5</sup> **KONCEPT ANALYTICS**. 2010. Global Recruitment Market Report: 2010 Edition. [en línea] Koncept Analytics. Julio de 2010. <<http://www.catenon.com/inversores/pdf/Global-Recruitment-Market-Report-2010.pdf>>. [Consulta: 6 marzo de 2014];

**FARO TALENT PROFESSIONALS**. 2013. 2013 Faro Report, Salary and Hiring Trends, China & Hong Kong. [en línea] Faro Talent Professionals. <[http://www.faroblog.com/adv/2013/report/FaroReport2013\\_web.pdf](http://www.faroblog.com/adv/2013/report/FaroReport2013_web.pdf)>. [Consulta: 6 de marzo de 2014];

**ANTAL INTERNATIONAL EXECUTIVE RECRUITMENT**. 2014. Global recruitment survey shows optimistic job market in China. [en línea] Antal International Executive Recruitment. 7 de Enero de 2014. <<http://news.antal.com/global-recruitment-survey-shows-optimistic-job-market-in-china/>>. [Consulta: 9 marzo 2014].



**Gráfico 1. Mercado de Selección de Personal****Gráfico 2. Mercado de Selección On-line**

Efectivamente, observamos en el Gráfico 1 que entre 2006 a 2008 hubo un crecimiento sostenido del mercado de selección de personal de 2 billones de dólares a 3.1 billones de dólares, representando en un corto plazo un crecimiento de un poco más de un 50%. Asimismo, misma tendencia observamos en el desarrollo de la industria a través de plataformas on – line, en virtud del gráfico 2.

Ahora bien, en el año 2013 la rotación en el mercado laboral fue entre un 11% y 20%, con un 80% de expectativas de contratación por parte de los trabajadores, tal como lo refleja la Tabla 1 a continuación.

**Tabla 1. Rotación Mercado Laboral 2013**

Año 2013	
Tasa de Rotación Laboral	11-20%
Expectativas de Contratación	80%
Tasa de Reducción de Personal	28%

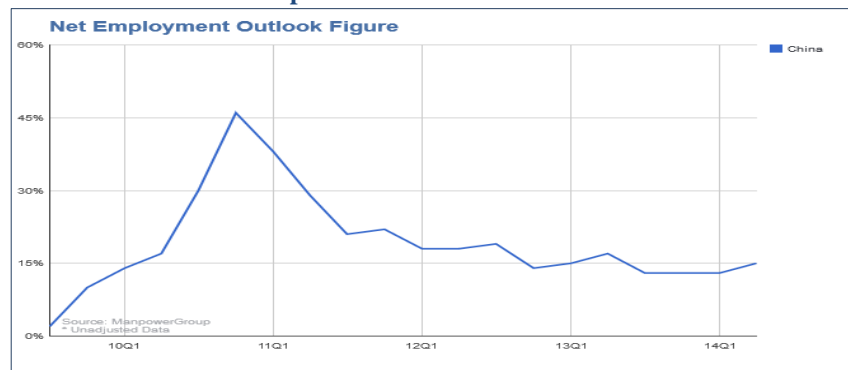
Asimismo, los niveles de intención de contratación de personal de los empleadores en China para el primer trimestre del año 2014 se ven reflejados en la Tabla 2 siguiente.

**Tabla 2. Intención de Contratación Empleadores Ene-Mar 2014**

Intención Contratación Empleadores	
No Cambia	40%
Aumenta	19%
Disminuye	3%
Inseguro	38%

Así, pudimos apreciar signos alentadores de contratación para la primera mitad del 2014. Un 19% de los empleadores esperaba incrementar las nóminas de empleados y sólo un 3% esperaba disminuirlas, proyectándose un índice de Empleo Neto equivalente a + 15%. Tales proyecciones indican cierta estabilidad en el último tiempo, tal como se puede apreciar en el Gráfico 3 a continuación.

**Gráfico 3. Empleo Neto en China Periodo 2009 – 2014**



Ahora bien, desde el punto de vista de la selección para roles más experimentados, en el año 2013 el 75% de los empleadores chinos estuvieron reclutando o reemplazando personal a niveles de alta gerencia, lo cual refleja la necesidad de talentos ejecutivos altamente capacitados<sup>6</sup>.

La escasez de talento ya había sido predicha anteriormente en un reporte de Mckinsey & Co. de 2005. Dicho reporte estimó que la demanda por personas de nacionalidad china para ocupar posiciones de liderazgo a través de toda la industria china podía alcanzar a 75.000 en el año 2008, siendo que en el año 2003 solo 5.000 personas de nacionalidad china, aproximadamente, estaban calificadas para tales cargos. Según dicho estudio, la escasez en China de talentos para empleos de liderazgo era causado por la histórica ausencia en el país de MBA de calidad o programas equivalentes, lo que tenía como resultado que los empleados chinos altamente calificados normalmente elegían seguir estudios avanzados en el extranjero, con el incentivo adicional de obtener un empleo en el exterior después de obtener sus grados.

Asimismo, la Encuesta de Escasez de Talentos 2012 del Grupo Manpower, que involucró a cerca de 9000 empleadores en todo el Asia Pacífico, sugirió que los empleadores en esta región tuvieron mayores dificultades para llenar puestos de trabajo (45% en comparación con el promedio mundial de 34%), debido a una deficiencia de tanto habilidades técnicas (titulaciones o certificaciones específicas de la industria, calificaciones de comercio especializado y habilidades verbales en el hablar) como blandas (habilidades interpersonales).

A su vez, la Encuesta de Escasez de Talento 2013, compara bajo los mismos parámetros anteriores a varios países del mundo, a saber, India, Estados Unidos, China, Hong Kong y Reino Unido, resultado que en China un 35% de los empleadores tuvo problemas para encontrar el candidato adecuado que pudiera satisfacer sus necesidades, tal como podemos observar en el Gráfico 4 a continuación.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> **EXECUTIVE SEARCH REVIEW**. 2013. One global search firm bet on China as hiring in Europe Slows. [En línea] HZS Media. Mayo de 2013. <<https://members.aesc.org/eweb/upload/Industry%20Rankings.pdf>>. [Consulta: 10 marzo 2013];

**MANPOWER GROUP**. 2014. Manpower Employment Outlook Survey 2014. [en línea] Manpower Research Report. Primer trimestre 2014. <<https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/ROCampus/70caf252-9aa4-4155-859c-be205de2f7d0/Q114EN-03.pdf?MOD=AJPERES>>. [Consulta: 10 de marzo 2013];

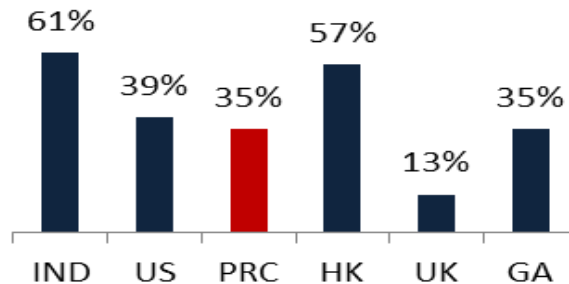
**GADNER**, Heidi K. 2011. Hiring Professionals in China: A Practitioner's Guide. Boston, Harvard Business School. 14 de septiembre de 2014. [9-411-029].

<sup>7</sup> **JLJ GROUP – SOLUTIONS FOR CHINA ENTRY & GROW**. 2012. China Market Entry Handbook, 2012 Edition. [En línea] The JLJ Group. Junio de 2012.

<[https://www.nzte.govt.nz/media/383754/china\\_market\\_entry\\_handbook\\_2012\\_jlj\\_group.pdf](https://www.nzte.govt.nz/media/383754/china_market_entry_handbook_2012_jlj_group.pdf)>. [Consulta: 11 marzo 2014];



Gráfico 4. Encuesta Global 2013 - Escasez de Talentos



Ahora bien, con respecto al posicionamiento de la mujer en cargos de directivos y de alta gerencia observamos una tendencia vacilante en los últimos años, tal como apreciamos en el Gráfico 5 siguiente.<sup>8</sup>

Gráfico 5. Participación de la Mujer en China en puestos de Alta Gerencia



Efectivamente, según observamos del gráfico 5, entre el año 2012 a 2013 se produjo un incremento de un 100% en la participación de la mujer en cargos directivos en China. Sin embargo, tal fuerte incremento no se sostuvo para el año 2014, bajando la participación de la mujer de un 50% en el año 2013 a un 39% en el año 2014.

Al respecto, nuestro equipo de trabajo realizó una entrevista a Angela Lock, Directora Ejecutiva Adjunta de la Cámara de Comercio Estadounidense en Shanghai, la cual señaló que “Soy consciente de que muchas mujeres locales y expatriadas alcanzan posiciones de alto nivel dentro de sus empresas, pero muy pocas llegan a la cima. Aquellas que lo hicieron por lo general tienen un excelente apoyo de sus parejas y familias. En un país tradicional, como China, contar con el apoyo / respaldo constante de su pareja no es fácil”. Asimismo, Mei Hui, Secretaria del

MANPOWER GROUP. 2013. 2013 Manpower Talent Shortage Survey, Research Results. [En línea] Manpower Group. < [http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/587d2b45-c47a-4647-a7c1-e7a74f68fb85/2013\\_Talent\\_Shortage\\_Survey\\_Results\\_US\\_high+res.pdf?MOD=AJPERES](http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/587d2b45-c47a-4647-a7c1-e7a74f68fb85/2013_Talent_Shortage_Survey_Results_US_high+res.pdf?MOD=AJPERES)>. [Consulta: 11 marzo 2014];

SUMMERS, Tim. 2014. Entrevista. The British Chamber of Commerce in Hong Kong. Hong Kong, China.

<sup>8</sup> GRANT THORNTON. 2014. Women in Business: from classroom to boardroom. [En línea] Grant Thornton International Business Report 2014. < <http://www.grantthornton.ie/db/Attachments/Grant-Thornton-IBR-Women-in-Business-2014.pdf>>. [Consulta: 20 marzo 2014]

Directorio de la Bolsa China de Futuros Financieros, nos comentó “*En mi experiencia, la proporción de mujeres en la alta dirección sin duda ha aumentado en los últimos cinco años. El poder de las mujeres en China está aumentando. Sin embargo, tenemos que seguir avanzando y sería útil que las empresas e instituciones ofrecieran más oportunidades para las mujeres para desarrollarse.*”<sup>9</sup>

Efectivamente, un ejemplo que va en línea con lo señalado a nuestro equipo de trabajo por Mei Hui, es que actualmente en China el 63% de las firmas tiene una directora de finanzas mujer.

Finalmente, con respecto al Índice de Globalización Standard Chartered Renminbi, éste aumentó un 50% en el año 2012 a pesar de la frágil confianza del mercado. Asimismo, un 50% de aumento fue previsto para el año 2013 debido al crecimiento en la confianza de la economía China.

### 3.3. Tendencias del Mercado<sup>10</sup>

#### 3.3.1. Desde el punto de vista de la industria

China es un mercado en donde casi el 99% de los servicios prestados por compañías de selección de personal son servicios de contingencia. Los servicios de retención de personal para clientes son prestados por algunas firmas internacionales importantes. Este es un mercado muy difícil en donde no hay reglas ni reglamentos que rijan esta industria en China.

La industria en donde hay una mayor presencia de firmas de selección de personal es en la industria tecnológica, convirtiéndose en la industria más competitiva en China. En este segmento, en línea con la tendencia global, el 99% de las empresas locales de selección de personal son empresas que prestan servicios de contingencia. Los clientes en este sector normalmente no quieren pagar por los servicios de retención, salvo en los casos de puestos de niveles muy superiores como gerente general, gerente de operaciones o gerente de finanzas. En dichas circunstancias, los clientes normalmente buscan para dichas asignaciones de búsqueda empresas grandes y de reputación internacional. Sin embargo, estas asignaciones son poco frecuentes.

En el caso de la industria de manufactura, la participación de empresas de selección de personal es mucho más amplia, ya que puede incluir la industria automotriz, electrónica, productos de

---

<sup>9</sup> **LOCK**, Angela. 2014. Entrevista. The British Chamber of Commerce in Shanghai. Shanghai, China;

**HUI**, Mei. 2014. Entrevista. China Financial Futures Exchange. Hong Kong, China.

<sup>10</sup> **ASSOCIATION EXECUTIVE SEARCH CONSULTANTS**. 2013. AESC Interview with Antonio Cheung from UHunt Consulting China. [En línea] AESC website. 12 de marzo de 2013.

<<http://www.uhunt.cn/images/AESC%20Interview%20with%20Antonio%20Cheung%20%28UH%20website%29.pdf>>. [Consulta: 15 marzo 2014];

**SUMMERS**, Tim Summers opt. cit., 15p;

**MANPOWER**. 2010. Winning in China: building talent competitiveness. [En línea] Manpower 2010 Talent Competitiveness Survey.

<[https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/16b1bd8044b17f47991aff462cdd5e41/Fresh+Perspectives\\_Winning\\_In\\_China\\_Nov10.pdf?MOD=AJPERES](https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/16b1bd8044b17f47991aff462cdd5e41/Fresh+Perspectives_Winning_In_China_Nov10.pdf?MOD=AJPERES)>. [Consulta: 17 marzo 2014];

**ATLANTIC RESEARCH TECHNOLOGIES**, strategic executive search and management recruitment worldwide. 2014. Interview with China Daily. [En línea] Atlantic Research Technologies.

<<http://www.atlanticresearch.com/media/chinadaily.htm>>. [Consulta: 17 marzo 2014].

consumo, etc. Así, en China es común ver a las pequeñas empresas de selección de personal que compitan en una sola industria y se especialicen en uno o dos sectores.

Ahora bien, las predicciones para los próximos años es que la prestación de servicios de contingencia seguirá dominando el mercado ya que los clientes, con el objeto de bajar sus costos y reducir los riesgos, sólo están dispuestos a contratar dichos servicios. Efectivamente, los clientes prefieren tener un menor tiempo de reclutamiento y pagar costos más bajos. Sin perjuicio de lo anterior, los clientes exigen que los resultados que se obtengan sean de alta calidad

### **3.3.2. Desde el punto de vista de los candidatos**

Tal como observamos en el acápite anterior, en la actualidad el mercado chino presenta altos índices de rotación. Lo anterior, es resultado de que los jóvenes candidatos chinos son cada vez más competitivos, en pos de la búsqueda de satisfacer sus necesidades. Tales candidatos buscan empleos que tengan una progresión de carrera importante a largo plazo, razón por la cual éstos son muy exigentes si al corto plazo no encuentran tales características en sus empleos. Lo anterior, ha dado lugar de que sea extremadamente difícil para las empresas retener el talento en un largo plazo, creando vacíos para cargos intermedios y altos. Asimismo, ha generado un mercado atractivo para las empresas de reclutamiento de personal que pueden aprovechar esta alta rotación para ofrecer sus servicios a las empresas.

A su vez, se ha observado en los últimos años salarios cada vez más competitivos. Por ejemplo, en el año 2010, el incremento promedio anual de los salarios estuvo entre un 8% a 9% y, de éstos, un 15% a 25% fueron resultado de cambios de lugar de trabajo. Ha sido tal la subida en las remuneraciones en China, que en las ciudades Nivel 1, esto es, Beijing, Shanghai, Shenzhen y Guanzhou, el nivel de los salarios es comparable a las que se presentan en economías desarrolladas. Un efecto adverso a esta tendencia es una disminución importante de la mano de obra barata en China, aspecto que era característico de dicho país en la década de los ochenta y noventa.

Así las cosas, en términos generales, los candidatos al buscar empleo desean obtenerlo en alguna empresa en donde puedan satisfacer diversas necesidades, tales como, desarrollar un conjunto de habilidades, tener altos sueldos, tener la posibilidad de hacer carrera en el largo plazo y, en lo posible, tener algún grado de exposición internacional.

En este contexto, es interesante hacer mención que las empresas chinas, tanto estatales como privadas, están ganando prestigio en la escena internacional y están disfrutando de una mejor reputación entre los trabajadores. Así, se ha abierto una guerra por los candidatos con talento entre empresas privadas extranjeras y chinas, la cual está comenzando a girar a favor de las empresas privadas chinas.

Las empresas extranjeras se enfrentan a amenazas competitivas por parte de las empresas de propiedad privada chinas. Estas últimas han estado invirtiendo fuertemente en el talento de sus empleados y están ofreciendo paquetes de compensación y beneficios muy favorables. Sus planes de incentivos basados en el capital (stock options) son particularmente eficaces para atraer ejecutivos con talento y alejarlos de las empresas extranjeras.

Así las cosas, la retención del talento a nivel gerencial es un tema de prioritario en la agenda de las empresas en China, más tomando en consideración el constante y rápido crecimiento de la

economía china, por lo que para sobrevivir a ello se debe atraer, capacitar, retener y desarrollar a los ejecutivos con potencial talento<sup>11</sup>.

### **3.3.3. Desde el punto de vista de los clientes**

Debido a que las empresas en China están afrontando altos índices de rotación laboral en niveles de empleo junior y un déficit en la calidad y número de candidatos para cargos de nivel medios y alto, los clientes tiene una constante necesidad por recontractar personal para cargos bajos, lo que limita el número y calidad de los candidatos para procesos de ascenso.

En términos generales, el perfil requerido por los clientes es un ejecutivo con redes de contacto, que posea las capacidades requeridas para el cargo y que sea un líder local con visión global. Asimismo, los clientes se inclinan por chinos, asentados en China, con buena educación, ojalá con postgrado, y con experiencia laboral en el exterior.

Los candidatos preferidos por los clientes son aquellos que tengan un nivel avanzado o nativo de chino mandarín, que hayan tenido exposición en el mercado chino, con fuertes habilidades técnicas y administrativas, y que sean expertos en su área de desempeño. Sin embargo, últimamente existe una nueva tendencia entre los clientes los cuales están prefiriendo ejecutivos que sean líderes globales, tanto chinos como extranjeros y que tengan la habilidad de capacitar a sus empleados.

Ahora bien, como resultado de la escasez de talentos a nivel gerencial, muchas firmas contratan extranjeros, ciudadanos chinos expatriados, o chinos no nativos de comunidades étnicamente chinas, tales como Hong Kong, Singapur y Taiwán.

Asimismo, otra práctica cada vez más común usada por las firmas es la contratación lateral, esto es, contratar profesionales de nivel medio y alto proveniente de otras firmas, ya sea de China o del exterior.

A su vez, otra de las tendencias que observamos es que las oficinas chinas de empresas extranjeras están evolucionando pasando de sede de operaciones en China a centros operacionales regionales en el Asia Pacífico. En este sentido, se abre un nuevo desafío consistente en la búsqueda de gerentes asentados en China que puedan gestionar bien toda la región Asia Pacífico.

Finalmente, es menester destacar que algunos de los criterios de evaluación en los procesos de contratación en China no son estándares como en otros lugares del mundo. Por ejemplo, la evaluación de los candidatos en función de su edad o el sexo es normal en los procesos de contratación en China, mientras que una evaluación de ese tipo en los EE.UU. sería totalmente

---

<sup>11</sup> **HO**, Jolie. 2013. INTERVIEW: A world of career choice for Chinese executives. [en línea] EJ Insight. 12 de noviembre, 2013. <<http://forum.hkej.com/node/108341>>. [consulta: 18 marzo 2014];

**GU**, wei. 2014. Why China Doesn't Export World-Class CEOs?. [en línea] The Wall Street Journal. 10 de abril, 2014. <<http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702303532704579478541556310068>>. [consulta: 10 abril 2014];

**GILLET**, Kit. 2013. In China, Executives Flock Back to School for Unfinished Business. [en línea] The New York Times. 26 de marzo, 2013. <[http://www.nytimes.com/2013/03/27/education/in-china-executives-flock-back-to-graduate-school.html?pagewanted=all&\\_r=0](http://www.nytimes.com/2013/03/27/education/in-china-executives-flock-back-to-graduate-school.html?pagewanted=all&_r=0)>. [consulta: 10 abril 2014].

ilegal. Así, algunas empresas líderes en China van tan lejos que realizan reuniones con las familias para los casos de candidatos de posiciones de alto rango<sup>12</sup>.

### 3.4. Análisis de los Competidores

El análisis se realizó básicamente estudiando en detalle las páginas web de los competidores, siempre que éstas estuvieran en inglés, no pudiendo analizar aquellas que solo se encuentran disponibles en chino en razón de que ninguno de los integrantes del nuestro equipo de trabajo tiene conocimientos en algún dialecto chino.

Así las cosas, nos encontramos con un gran número de empresas multinacionales que ya están presentes en el mercado chino continental.

**Tabla 3. Empresas Multinacionales**

FIRM	LOCATION					
	S.A.R.	Mainland China			Taiwan	
	Hong Kong	Beijing	Shanghai	Chongqing	Guangzhou	Taipei
Boyden	X		X			X
DHR International	X	X	X			X
Egon Zehnder	X	X	X			
Heidrick & Struggles	X	X	X	X	X	X
Korn Ferry	X	X	X		X	X
Odgers Berndtson	X	X	X			
Russell Reynolds	X	X	X			
Spencer Stuart	X	X	X			
Stanton Chase	X	X	X		X	

De esta manera, a partir de la Tabla 3 elaborada por nuestro grupo de trabajo, observamos que prácticamente la totalidad de los competidores multinacionales están concentrados en Beijing y Shanghai, ciudades que son Nivel 1 dentro de China. Adicionalmente, apreciamos que la compañía Heidrick & Struggles es la única con presencia no solamente en Beijing y Shanghai dentro de China Continental, sino que también en Chongqing y Guangzhou, ésta última también una ciudad Nivel 1 dentro de China.

Asimismo, en base a la Tabla 4, distinguimos que la competencia de empresas locales también es sumamente fuerte.

<sup>12</sup> **GADNER**, Heidi K. op. cit., 14p.;

**EYMIEU**, Alex. 2012. In's and Out's of Hiring Local Senior Executives. [en línea] China Business Review. 01 de enero, 2012. <<http://www.chinabusinessreview.com/the-ins-and-outs-of-hiring-local-senior-executives/>>. [consulta: 15 abril 2014];

**FATHERS**, Clive. 2014. What's your employment strategy for hiring in China?. [en línea] Grant Thornton. 12 de febrero, 2014. <<http://www.grant-thornton.co.uk/en/Thinking/Whats-your-employment-strategy-in-China/>>. [consulta: 15 abril 2014].

**Tabla 4. Empresas Locales**

FIRM	LOCATION								
	S.A.R.	Mainland China							Taiwan
	Hong Kong	Beijing	Shanghai	Chongqing	Guangzhou	Hangzhou	Shenzhen	Suzhou	Taipei
Career International	X	HQ	X	X	X	X	X	X	
Bó Lè Associates	X	HQ	X	X	X		X	X	X
China Executive Group	HQ	X	X	(X)	X		X		
DaCare		X	X				X		
UHUNT		HQ							
PCI Executive search		X	X						HQ
Jobright	X		X		HQ		X		
AP Mngt. Consulting		X	X			X		X	

Así, observamos que algunos competidores locales gozan de una amplia de red de oficinas en China, siendo Career International la única que tiene oficinas en todas las ciudades de China Continental contempladas en la tabla, ciudades que son las más importantes, esto es, son Nivel 1 o Nivel 2, respectivamente. Además, apreciamos que la mayoría de las casas matrices, HQ en sus iniciales en inglés de “headquater”, se encuentran en Beijing.

Ahora bien, nuestro equipo de trabajo realizó un análisis de los servicios prestados por las empresas multinacionales, dividiendo los resultados por función y por industria.

**Tabla 5. Servicios por Función Empresas Multinacionales**

FIRM	FUNCTIONAL PRACTISES						
	CEO / Board	CFO	HR	CIO	Supply Chain	Legal	Marketing
Boyden	X		X				
DHR International	X	X	X				
Egon Zehnder	X	X	X	X	X	X	X
Heidrick & Struggles	X	X	X	X	X	X	X
Korn Ferry	X	X	X	X	X	X	X
Odgers Berndtson	X	X	X	X	X	X	
Russell Reynolds	X	X	X	X	X	X	X
Spencer Stuart	X	X	X	X	X	X	X
Stanton Chase	X	X			X		

De esta manera, observamos que la mayoría de las empresas multinacionales ofrecen servicios por función a todo nivel dentro de altos cargos directivos, esto es, Gerente General, Director y Gerente de Finanzas, Recursos Humanos, Tecnología, Suministros, Legal y Marketing.

**Tabla 6. Servicios por Industria Empresas Multinacionales**

FIRM	INDUSTRIAL PRACTISES							
	Consumer Retail	Education Social	Finance	Healthcare	Energy	Industrial	High Tech	Private Equity
Boyden	X	X	X	X		X	X	
DHR International	X	X	X	X		X	X	X
Egon Zehnder	X		X	X		X	X	X
Heidrick & Struggles	X	X	X	X	X	X	X	
Korn Ferry	X		X	X		X	X	X
Odgers Berndtson	X	X	X	X	X	X	X	X
Russell Reynolds	X	X	X	X		X	X	X
Spencer Stuart	X	X	X	X	X	X	X	X
Stanton Chase	X		X	X		X	X	

Con respecto al estudio de los servicios prestados por industria, apreciamos que los sectores del retail, finanzas, salud, industrial, y tecnología son las con mayor presencia de empresas multinacionales. Por otro lado, la industria energética es el sector en donde solo 3 empresas ofrecen sus servicios.

De esta manera, tomando en consideración solamente las empresas multinacionales, llegamos a la conclusión de que el mercado está bastante copado en todas las áreas, ya sea por función o por industria.

Con respecto a los servicios prestados por las empresas locales, realizamos el mismo análisis, esto es, por función y por industria.

**Tabla 7. Servicios por Función Empresas Locales**

FIRM	FUNCTIONAL PRACTISES						
	CEO / Board	CFO	HR	CIO	Supply Chain	Legal	Marketing
Career International	X	X	X	X		X	
Bó Lè Associates	X						
China Executive Group	X						
DaCare	X						
U-HUNT	X				Unspecified		
PCI Executive Search	X						
Jobright	X						
AP Mngt. Consulting	X						

En el caso de los servicios por función, tal como se indica en la Tabla 6, no fue posible encontrar mayor información por las razones indicadas en el inicio de este acápite, razón por la cual el análisis bajo ésta perspectiva no es suficiente como para poder comparar con las empresas multinacionales. En estos términos, la única empresa que ofrece servicios por función es Carrer International, los cuales se extienden a Gerente General, Director y Gerente de Finanzas, Recursos Humanos, Tecnología y Legal. Las demás, solo se limitan a la función de Gerente General.



**Tabla 8. Servicios por Industria Empresas Locales**

FIRM	INDUSTRIAL PRACTISES							
	Consumer Retail	Education Social	Finance	Healthcare	Energy	Industrial	High Tech	Private Equity
Bó Lè Associates	X		X	X		X	X	
China Executive Group	X		X			X	X	
DaCare	X		X			X	X	X
U-HUNT	X	X	X	X	X	X	X	
PCI Executive Search	X	X	X		X	X	X	
Jobright	X					X	X	
AP Mngt. Consulting	X		X			X	X	X

En el caso de los servicios por industria, observamos que las empresas locales están concentradas casi exclusivamente en el área del retail, finanzas, industrial y tecnología. A contrario sensu, apreciamos que en otras áreas como energía, educación salud e inmobiliario la presencia de empresas locales es casi nula.

De esta manera, observamos que las empresas locales no ofrecen servicios por función, sino que solamente por industria, teniendo como resultado una alta competencia en las industrias que desarrollan principalmente el negocio, esto es, retail, finanzas, industria y tecnología.

Ahora bien, en base al análisis de los servicios ofrecidos por los competidores elaborado a través de las Tablas 2, 3, 4, 5, 6 y 7 antes expuestas, consideramos preliminarmente que las empresas locales que pueden llegar a ser fuertes competidores para Harvey Nash son Career International, Bo Le Associates y CEG China Executive Group.

En el caso de **Career International**, es aparentemente el líder del mercado, teniendo su casa matriz en Beijing y un total de 13 oficinas repartidas entre China continental y Hong Kong. El accionista mayoritario es Matrix Partners China. Con respecto a **Bo Le Associates**, también tiene su casa matriz en Beijing, con un total de 9 oficinas entre China continental, Hong Kong y Taiwan. Asimismo, el 100% de la propiedad corresponde a Recruit Global Family. Finalmente, en relación con **CEG China Executive Group**, su casa matriz se encuentra en Hong Kong y tiene 4 oficinas en China Continental. Además, es una entidad subsidiaria de Human Capital Solutions Inc.

Por otro lado, en base al análisis elaborado anteriormente en las citadas tablas, creemos que las empresas locales que pueden representar una oportunidad para Harvey Nash, en el sentido de establecer futuras alianzas, son Uhunt, PCI Executive Search Consultants y Jobright (China) Human Resources (Headhunter) Co. Ltd.. Lo anterior, tomando en consideración que son empresas pequeñas y medianas que probablemente estén dispuestas a aceptar la inversión extranjera con tal de expandir sus fronteras de posibilidades de servicios.

Efectivamente, en el caso de **Uhunt**, pudimos apreciar que solamente tiene 1 oficina, la cual se encuentra en Beijing. Asimismo es miembro de la Association of Executive Search Consultants y socia de Panorama Global Executive Search. En el caso de **PCI Executive Search Consultants**, ésta tiene 3 oficinas repartidas en Beijing, Shanghai y Taipei. Además, es socia de IIC – Independent, International Consultants. Por último, **Jobright (China) Human Resources (Headhunter) Co., Ltd.** tiene su casa matriz en Guangzhou, con un total de 4 oficinas en China continental más 1 en Hong Kong.



### **3.5. Análisis Interno de la Compañía – FODA**

Para efectos de realizar un análisis interno de HN, decidimos utilizar el análisis FODA. Lo anterior, en razón de que es una herramienta que nos permite estudiar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes en la empresa y, de esa manera, elaborar una estrategia que ayude a HNHK llevar a cabo los nuevos desafíos previsto en China Continental<sup>13</sup>.

Para efectos de un mejor análisis, las fortalezas y debilidades las denominamos factores internos, esto es, que fueron identificadas por HNHK a través de las entrevistas y encuestas efectuadas a sus directivos principales. Por su parte, las oportunidades y amenazas las denominados factores externos, en razón a que fueron determinados por nuestro equipo de trabajo a partir de los resultados de nuestra propia investigación de mercado.

#### **3.5.1. Fortalezas**

Las principales fortalezas identificadas por HNHK son:

- i. Tener un equipo con conocimiento del mercado;
- ii. El apoyo financiero de la casa matriz de HN;
- iii. Ser reconocido como campeón de la diversidad;
- iv. La cobertura regional de centros en el Asia Pacífico;
- v. Tener tradición por proveer servicios de alta calidad;
- vi. Poseer una base de datos única de candidatos con talento global;
- vii. El conocimiento en el mercado ejecutivo de las mujeres.

Según HNHK, las fortalezas principales de HN son que es reconocido como campeón de la diversidad de servicios y por proveer servicios de alta calidad.

Asimismo, el conocimiento experto en el mercado ejecutivo de las mujeres en Hong Kong ha sido resorte para que HNHK haya sido invitado por The University of Hong Kong, una de las universidades más reconocidas en toda el Asia Pacífico, para que juntos elaborarán un programa denominado Programa Mujeres Directoras, el cual se llevó a cabo entre los meses de febrero y marzo de 2014. Según HNHK, ha sido probado que tener directorios balanceados en cuanto a género es clave para tener un mejor éxito en los negocios. Sin embargo, la representación de las mujeres en los directorios de las empresas alrededor del mundo es todavía muy baja. Así, HNHK tiene la intención de capacitar a las mujeres líderes para que enfrenten de mejor manera el desafío de equiparar la representación de las mujeres con respecto a los hombres en los directorios de las empresas.

Finalmente, HNHK destaca que tomando en consideración que inicio sus actividades en Hong Kong en el año 2012, el soporte financiero de la casa matriz ha sido vital para el éxito de los negocios emprendidos en estos primeros años.

#### **3.5.2. Oportunidades**

Las oportunidades identificadas en base a nuestra investigación de mercado son las siguientes:

---

<sup>13</sup> FERREL & HARTLINE. 2012. Marketing Strategy. South – Western Cengage Learning. Mason, USA.

- i. Reubicación de la base de negocios Asia Pacífico en China Continental;
- ii. La existencia de muchos chinos educados en el extranjero;
- iii. La creación de una zona de libre comercio en Shanghai;
- iv. El creciente impulso por nuevas tecnologías e innovación en China;
- v. La falta de diversidad en los directorios de las empresas chinas;
- vi. La guerras por la obtención de talentos entre las empresas;
- vii. El enorme sector de empresas familiares;
- viii. La creciente necesidad de China por obtener el mejor talento global;
- ix. La creciente conciencia RSE en China, materializada en el reciente Plan Quinquenal del Partido Comunista;
- x. La internacionalización de las empresas chinas.

En este contexto, tomando en consideración las fortalezas mencionadas anteriormente, creemos que una de las principales oportunidades que tiene HNHK en China Continental es que se enfocara en la capacitación de mujeres líderes dentro de China para los efectos de paliar la falta de diversidad en los directorios. A su vez, aprovechando que la preocupación por temáticas RSE es, por un lado, relativamente nueva y, por el otro urgente para que China pueda seguir creciendo y desarrollarse de forma sustentable, es que consideramos que es un tópico que HNHK debería especializar para efectos de obtener las ganancias del primer inversor en la materia en China Continental.

### **3.5.3. Debilidades**

Para HNHK sus principales debilidades son las siguientes:

- i. La falta de conocimiento de la marca en el continente;
- ii. Las pocas referencias e información de clientes globales que estén en China continental;
- iii. La falta de cobertura regional completa del Grupo HN;
- iv. Comprensión limitada de las leyes chinas (incluidas las leyes de propiedad intelectual);
- v. Mínimas redes / Guanxi.

Así las cosas, según HNHK, el desconocimiento del mercado de China Continental es casi absoluto, en razón principalmente a la falta de información y redes que le permitan tener una idea de lo que es hacer negocios en China. Además, principal preocupación existe con respecto a la protección de la bases de datos y software que HNHK tiene y desarrolla, ya que es reconocido mundialmente que la protección de la propiedad intelectual en China es pobre.

### **3.5.4. Amenazas**

Las amenazas identificadas en base a nuestra investigación son las siguientes:

- i. Los constantes cambios en la legislación local;
- ii. El Talento Ejecutivo no está dispuesto a trasladarse a China por las preocupaciones ambientales y de salud;
- iii. La retención del talento de HNHK en China continental;
- iv. La oposición cultural a la mujer como directivo de alto rango;
- v. La entrada tardía en un mercado muy competitivo;

- vi. Los ejecutivos chinos con talento prefieren trabajar en compañías chinas en vez de multinacionales;
- vii. La falta de leyes que impongan la transparencia en la sucesión ejecutiva;
- viii. Las empresas no están acostumbrados a pagar por servicios, los chinos no están acostumbrados por pagar por servicios;
- ix. Mentalidad "suficientemente bueno", puede hacer que el guanxi sea visto como suficientemente bueno para ser una especie de sustituto a los servicios prestados por las empresas de selección de personal.

Con respecto a las amenazas, estimamos que todas deben ser tomadas en cuenta con sumo cuidado. Sin embargo, con la rapidez que evoluciona la sociedad china junto con el reconocimiento público que existe en China de dichas falencias, creemos que la existencia de dichas amenazas no debe ser óbice para el no invertir en China, ya que es probable que en el mediano plazo tales amenazas hayan sido paliadas ya por la sociedad china.

### **3.6. Análisis Marco Legal**

#### **3.6.1. Vehículos de Inversión Extranjera**

Para efectos de efectuar una inversión extranjera directa en China, ésta se puede llevar a cabo a través de las siguientes estructuras legales:

- i. Oficina de Representación;
- ii. Una empresa de propiedad 100% extranjera (de ahora en adelante WOFE);
- iii. Un Joint Venture;
- iv. Sociedad Comercial con inversión extranjera.

Nuestro equipo de trabajo efectuó un estudio comparativo de las estructuras legales descritas, abarcando los siguientes tópicos: Capital mínimo requerido; Giro comercial; Posibilidad de tener cuentas bancarias; Posibilidad de reclutar personal local; Obtención visa de trabajo; Posibilidad de emitir facturas; Posibilidad de recibir pagos; y, responsabilidad de los socios, agentes o participantes, dependiendo de la estructura jurídica que se trate<sup>14</sup>. Tal estudio comparativo lo reflejamos en la siguiente Tabla 8.

---

<sup>14</sup> **PRICE WATERHOUSE COPPERS**. 2013. Doing Business and Investing in China. [en línea] PwC China and Hong Kong. <[http://www.pwc.com/en\\_GR/gr/surveys/assets/doing-business-china.pdf](http://www.pwc.com/en_GR/gr/surveys/assets/doing-business-china.pdf)>. [consulta: 15 marzo 2014]; **DAVIES, K.** 2013. China Investment Policy: An Update, OECD Working Papers on International Investment, 2013/01. [en línea] OECD Publishing. 29 de mayo, 2013. <<http://dx.doi.org/10.1787/5k46911hmvbt-en>> o <[http://www.oecd.org/china/WP-2013\\_1.pdf](http://www.oecd.org/china/WP-2013_1.pdf)>. [consulta: 15 marzo 2014]; **EU SME CENTRE**. 2013. Are you ready for China? – Report 2, Ways to Enter the Chinese Market. [en línea] EU SME Centre Report. 11 de septiembre, 2013. <<http://www.eusmecentre.org.cn/report/ways-enter-chinese-market>>. [consulta: 15 de marzo 2014].

**Tabla 9. Comparación Estructuras Legales**

<b>Tópicos</b>	<b>WOFE/ Venture</b>	<b>Joint</b>	<b>Oficina de Representación</b>	<b>Sociedad Comercial</b>
<b>Capital Mínimo</b>	Desde 100k RMB		No	No
<b>Giro Comercial</b>	Especificar según el Catálogo Guía de Inversión Extranjera		Restringido a funciones típicas de representación como creación de redes, visitas de fábrica, controles de calidad, etc.	Especificar según el Catálogo Guía de Inversión Extranjera
<b>Visa de Trabajo</b>	Visa con Múltiples Entradas por el periodo de 1 año		Visa con Múltiples Entradas por el periodo de 1 año	Visa con Múltiples Entradas por el periodo de 1 año
<b>Reclutamiento de Personal</b>	Directamente		Solamente a través de una agencia de RRHH.	Directamente
<b>Cuentas Bancarias</b>	Acceso; recibir dinero; pagar las facturas; emitir cheques; retirar dinero en China; cuenta RMB y divisas		Sólo se puede recibir dinero de la empresa matriz; sólo se puede pagar por los gastos; y, no se puede pagar por productos.	Acceso; recibir dinero; pagar las facturas; emitir cheques; retirar dinero en China; cuenta en RMB.
<b>Facturación</b>	Puede utilizar facturación local		No puede emitir facturas o boletas	Puede utilizar facturación local
<b>Recepción de Pagos</b>	Permitido a nivel global		No está autorizado a recibir pagos de clientes	Permitido a nivel global
<b>Responsabilidad de los Participantes</b>	Limitada al monto del capital registrado		De la matriz, la cual debe estar constituida 2 años antes.	Ilimitada, salvo sociedad comercial de responsabilidad limitada

Ahora bien, tomando en consideración que las estructuras jurídicas más utilizadas para realizar inversiones extranjeras directas de magnitud son por medio de una WOFE o Joint Venture, nos concentramos en estudiar las ventajas y desventajas de cada una de ellas, estudio que es reflejado en la siguiente Tabla 9<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> **MWE CHINA LAW OFFICES**. 2013. Distribution in China – Legal Issues 2013, April 2013. [en línea] MWE China Law Offices. <<http://www.mwechinalaw.com/uploads/doc/DistributioninChina-LegalIssues.pdf>>. [consulta: 20 marzo 2014];

**WOON-WAH SIU, JULIAN ZOU & ERIC ZHANG**. 2014. Amendments to PRC Foreign Invested

Tabla 10. Comparación WOFE vs Joint Venture

WOFE		Joint Venture	
Ventajas	Desventajas	Ventajas	Desventajas
<b>Rápida toma de decisiones</b>	Aporte del 100% del capital efectuado por el inversionista extranjero	El aporte de capital es distribuido entre el inversionista extranjero y el socio local.	Proceso de toma de decisiones más largo con mayores costos de tiempo asociado.
<b>Propiedad Intelectual y know-how del inversionista extranjero protegido</b>	Conocimiento limitado del mercado chino	Los costos y riesgos del negocio se comparten entre las partes	Propiedad Intelectual y know-how del inversionista extranjero en riesgo
<b>100% de la propiedad y control</b>	Dificultad para construir relaciones y redes comerciales tanto a nivel privado como gubernamental	Facilidad para construir relaciones y redes comerciales tanto a nivel privado como gubernamental a través del socio local	Dependencia
<b>Inexistencia de diferencias culturales</b>			Existencia de diferencias culturales

### 3.6.2. Propiedad Intelectual – Base de Datos

Las bases de datos originales están protegidas por derechos de autor las cuales son entendidas como un "trabajo compilado" u obras creadas a través de obras de compilación, segmentos de obras o datos u otros materiales. (Artículo 14, Ley de Derechos de Autor de China)

La propiedad de los derechos de autor de las bases de datos corresponde al compilador o al autor de la base de datos. Sin embargo, el compilador no tiene derecho a infringir los derechos de autor de la obra original en el ejercicio de su derecho.

Un requisito fundamental es que debe ser "original", en particular la selección o disposición. Los derechos de autor no necesitan ser registrados para ser protegidos, sin embargo China tiene un

---

Enterprise Laws. [en línea] Client Alert , Pillsbury Winthrop Shaw Pittman LLP. 28 de marzo, 2014. <<http://www.pillsburylaw.com/siteFiles/Publications/AlertMarch2014ChinaAmendmentstoPRCForeignInvestedEnterpriseLaws.pdf>>. [consulta: 7 abril 2014];

LEE, Robert. 2014. Entrevista. Profesor de Cátedra del Programa Full time MBA de la CUHK . CUHK. Hong Kong, China; CHAO, xi. 2014. Entrevista. Director del Master in Business Chinese Law en CUHK. CUHK. Hong Kong, China.

procedimiento opcional para registrar los derechos de autor, lo cual es útil cuando se trata de demostrar la propiedad.

La duración de la protección de los derechos de autor en China abarca la vida del autor más 50 años después de su muerte (esto se aplica al último autor para los casos de coautoría).

Los derechos de autor pueden impedir que otros pongan a disposición del público la base de datos (o copias) y también puede evitar que otras personas alteren, adapten, traduzcan, copien o den en arrendamiento la base de datos.

Finalmente, la infracción de los derechos de autor dará lugar a responsabilidad civil y los remedios incluyen interdictos y la exigencia al infractor a tomar medidas para eliminar el daño causado como, por ejemplo, pedir disculpas o el pago de una compensación por las pérdidas<sup>16</sup>.

Así las cosas, es importante mantener los registros que identifiquen a los autores de la información en la base de datos. A su vez, es necesario que exista una adecuada protección contractual con cláusulas que incluyan, entre otras, los siguientes tópicos:

- i. Licencias otorgada por contrato;
- ii. Restricciones contractuales de uso;
- iii. Requisitos contractuales para regresar la propiedad física en la que se almacena la base de datos;
- iv. La confidencialidad de la base de datos debe comunicarse y sólo ser revelada con un mensaje claro sobre la naturaleza confidencial de la base de datos, sin perjuicio de la obligación de mantener la base de datos de manera confidencial.

Asimismo, la mejor forma de resguardar la propiedad intelectual en tecnología es constituyendo una WOFE, especialmente si se desarrolla el producto en China, en lugar de entrar en un Joint Venture. Esta alternativa ofrece más control sobre quién tiene acceso a la tecnología y know-how.

Además, para prevenir que un solo grupo de empleados pueda ver todo el proceso, es aconsejable separar el proceso de fabricación en varias operaciones, las cuales se desarrollen en diferentes instalaciones. Finalmente, en la misma línea, es preferible fabricar la mayoría de los componentes y la tecnología asociada en la propia empresa, encargando componentes poco relevantes a empresas de outsourcing<sup>17</sup>.

### **3.6.3. Acuerdo de Fortalecimiento Económico (CEPA)<sup>18</sup>**

Con el objeto de mejorar aún más el nivel de los intercambios comerciales y la cooperación entre China Continental y la Región Administrativa Especial de Hong Kong, China y Hong Kong firmaron, en inglés, el Closer Economic Partnership Agreement (de ahora en adelante CEPA).

---

<sup>16</sup> CHINA IPR SME. 2010. Copyright Protection in China - A Guide for European SMEs. [en línea] China IPR SME Helpdesk. 22 de octubre, 2010. < <http://www.slideshare.net/IPRChina/copyright-protection-in-china-a-guide-for-european-smes>>. [consulta: 15 abril 2014];

<sup>17</sup> PERKOWSKY, Jack. 2012. Protecting Intellectual Property Rights In China. [en línea] Forbes. 18 de abril, 2012. <<http://www.forbes.com/sites/jackperkowsky/2012/04/18/protecting-intellectual-property-rights-in-china/>>. [consulta: 15 abril 2014];

<sup>18</sup> THE MAINLAND AND HONG KONG CLOSER ECONOMIC PARTNERSHIP ARRANGEMENT

En términos generales, las medidas de liberalización comercial acordadas en el CEPA en beneficio de las empresas que proveen servicios de selección y suministro de personal son las siguientes:

- i. Permitir que los proveedores de servicios de o constituidos en Hong Kong puedan establecer agencias WOFE en China continental. El capital social mínimo requerido es de US\$ 125.000.
- ii. Permitir que los proveedores de servicios de o constituidos en Hong Kong puedan establecer Joint Venture en China Continental. El capital social mínimo requerido es de US\$ 125.000. La proporción de la participación en el capital de los proveedores de servicios de Hong Kong no debe superar el 70% y el intermediario socio continental debe haber estado constituido en China Continental con una anterioridad de más de 1 año.

Asimismo, la entidad jurídica debe estar debidamente constituida u organizada conforme a las leyes aplicables en Hong Kong y debe haber participado en operaciones comerciales sustantivas en Hong Kong durante tres a cinco años como mínimo.

A su vez, debe presentar la documento original o copia de otro documento pertinente (s) que justifique que el proveedor de servicios de Hong Kong realiza operaciones comerciales sustantivas en Hong Kong, como las licencias, permisos o cartas de confirmación expedidos por las autoridades u organismos competentes en Hong Kong, según la naturaleza y alcance de negocios en Hong Kong y como sea exigido por las leyes de Hong Kong.

Ahora bien, el CEPA ha sido modificado a través de varios acuerdos suplementarios los cuales consistieron en:

- i. CEPA Suplemento V  
El capital social mínimo requerido para los proveedores de servicios de Hong Kong para establecer agencias WOFE en la provincia de Guangdong será el mismo aplicable a las empresas de China Continental en la provincia de Guangdong.
- ii. CEPA Suplemento VIII  
El capital social mínimo requerido para los proveedores de servicios de Hong Kong para establecer empresas que proveen servicios de recursos humanos establecidos en los parques industriales de asistencia de recursos humanos aprobados por el Ministerio de Recursos Humanos y Seguridad Social serán los requisitos aplicables a las empresas de China Continental en el municipio donde se ubica el parque industrial.
- iii. CEPA Suplemento IX  
El capital social mínimo requerido para los proveedores de servicios de Hong Kong para establecer agencias WOFE en el municipio de Beijing, la municipalidad de Tianjin, municipalidad de Shanghai, Chongqing, provincia de Jiangsu y la provincia de Fujian, son los requisitos aplicables a las empresas del continente en aquellas provincias y municipios.
- iv. CEPA Suplemento X  
Elimina la restricción correspondiente a tener 1 año de experiencia a los proveedores de servicios de Hong Kong para establecer firmas de selección de personal en la provincia de Guangdong.



### **3.6.4. Zona Franca Piloto de Libre Comercio - Shanghai**

A partir de marzo de 2014, empezó a funcionar la zona franca de libre comercio en Shanghai (de ahora en adelante PFTZ, siglas en inglés) con el objeto de ser un plan piloto que de tener éxito se extenderá a las demás provincias.

Las empresas que se verán beneficiadas serán aquellas que promuevan la instalación de la jefatura regional, centro de operaciones regional, realicen las actividades regionales, ventas regionales, centros de tesorería y plataformas de inversión hacia el extranjero.

Además, serán beneficiadas aquellas que promuevan las industrias de servicios modernos, incluyendo: servicios financieros; servicios de transporte; servicios culturales; comercio y servicios comerciales; y, servicios del sector público.

Ahora bien, específicamente, con respecto a los servicios de recursos humanos, los beneficios que entrega la PFTZ son los siguientes:

- i. Puesta en marcha de las agencias Joint Venture de recursos humanos de capital chino-extranjeras, permitiéndose hasta un 70% de participación extranjera en el capital.
- ii. Los inversionistas de Hong Kong y Macao podrán establecer agencias de recursos humanos WOFE.
- iii. El capital social mínimo requerido para las agencias extranjeras de recursos humanos se reducirá de 300,000 dólares americanos a USD 125.000.<sup>19</sup>

## **4. SECCION II – ETAPA DE ELABORACION DE LA ESTRATEGIA**

### **4.1. Estrategia de Negocios**

La propuesta de valor de HN no tiene que cambiar, porque la empresa es ya un éxito a nivel mundial. Sin embargo, HN necesita una estrategia específica para diferenciarse de la competencia, debido a que va a entrar a un mercado chino sumamente competitivo.

Así las cosas, hemos propuesto una estrategia negocios construida bajo ciertos elementos los cuales consideramos sustanciales para el éxito del negocio, elementos que a su vez están alineados con el Plan Quinquenal del gobierno chino citados en el PEST desarrollado en la sección anterior. Así los factores que sustentan la estrategia son:

#### **4.1.1. Visión**

Entendida como una estrella en el norte que no puede ser alcanzada, pero que establece la dirección de la empresa.

Así, la visión sugerida a HN es ayudar a China a lograr una sociedad armoniosa mediante la inversión en aquellos tópicos que el gobierno chino se ha resuelto enfrentar a través del Plan Quinquenal y, que al mismo tiempo, no han sido incursionados por la competencia presente en China.

---

<sup>19</sup> PwC. Opt. cit., 28p.



Así, decidimos proponer a HN que enfocará el negocio en ofrecer servicios que tengan por objeto la eliminación de las brechas de género. En este contexto, la capacitación de las mujeres líderes chinas a través del Programa Mujeres Directoras desarrollado por HNHK puede ayudar, por un lado, a cerrar la brecha de género y, de esa manera, contribuir a una mayor armonía social en China y, por el otro lado, a lograr que HN se destaque por sobre su competencia y obtenga los beneficios de ser el primer inversor en el tema.

Asimismo, tomando en cuenta la urgente necesidad de China de enfrentar las vicisitudes resultantes del poco desarrollo de la RSE, consideramos que HN debe enfocar sus esfuerzos en tratar de ser reconocida en China como la primera empresa de captadora de ejecutivos para cargos directivos en desarrollar planes que ayuden a las empresas a cumplir con las nuevas exigencias RSE impulsadas por el gobierno chino.

#### **4.1.2. Misión**

Entendida como el porqué de su existencia y qué hacer para cumplirla.

De esta manera, la misión propuesta es ayudar a las compañías a encontrar el mejor talento según sus necesidades.

Las empresas chinas necesitan ejecutivos talentosos con experiencia en RSE en pos de alinearse con los objetivos trazados en el Plan Quinquenal.

Así las cosas, consideramos que no sería un trecho largo para HN evolucionar de un campeón de la igualdad de género a un campeón en ciudadanía corporativa responsable, siendo pionera en la materia.

Además, este nicho de mercado específico parece estar al margen de los competidores globales de HN, por lo que es una buena oportunidad para destacarse rápidamente en China.

#### **4.1.3. Valores**

Entendida como en qué cree la compañía.

Así las cosas, los valores sugeridos incentivar son el respeto por el individuo, por el medio ambiente que lo rodea, el trabajo duro y de calidad, y el sentido de pertenencia a la sociedad en donde desarrolla el negocio.

#### **4.1.4. Alcance**

Definir quiénes son sus clientes, quiénes no lo son, y qué es lo que ofrecen a ellos. El alcance puede variar en el tiempo.

De esta manera, el alcance propuesto es proporcionar servicios de búsqueda de ejecutivos de alta calidad para las empresas privadas chinas comprometidas con asuntos de ciudadanía corporativa. Concepto ciudadanía corporativa que comprende no solamente la preocupación por la diversidad de género, sino que también los deberes relacionados con la RSE.

## 4.2. Plan de Acción – Análisis FODA

En base al análisis FODA realizado en la fase investigativa del proyecto, nuestro equipo de trabajo ha sugerido una serie de medidas estratégicas que tienen por objeto aprovechar las fortalezas y oportunidades que se presentarían para HN y, a su vez, disminuir los riesgos determinados en las posibles amenazas identificadas en nuestro estudio.

De esta manera, hemos propuesto de forma didáctica por medio de la elaboración de la Tabla 10, una serie de acciones que tienen por objeto disminuir los riesgos asociados a la entrada al mercado chino. Por su parte, por medio de la Tabla 11, hemos presentamos las acciones propuestas para tomar ventaja de las oportunidades que se presentarían para HN.

Tabla 11. Acciones para Combatir las Amenazas

Amenaza	Acción Sugerida
<b>Entrada tardía en un mercado competitivo</b>	Crear y posicionar un nuevo segmento enfocado en RSE
<b>Constantes cambios en la legislación</b>	Buscar una firma de abogados local como socio estratégico
<b>El Guanxi como sustituto de empresas de reclutamiento de personal</b>	Posicionarse como una de las empresas líderes del mercado mundial en selección en captación de ejecutivos de alto nivel.
<b>Ejecutivos con talento chinos prefieren empresas estatales chinas que multinacionales</b>	Elaborar un plan de marketing de largo plazo creando redes con:  <ol style="list-style-type: none"><li>1. Los candidatos</li><li>2. Empresas multinacionales</li><li>3. Empresas privadas chinas</li><li>4. Oficiales de gobierno</li><li>5. Miembros del partido gobernante</li><li>6. Empresas Estatales</li></ol>

Por su parte, las acciones propuestas para tomar ventaja de las oportunidades que se presentarían para HN y, de esa manera, obtener más réditos son expuestas en la Tabla 11 a continuación.

**Tabla 12. Acciones para Aprovechar las Oportunidades**

<b>Oportunidades</b>	<b>Acción Sugerida</b>
<b>Reubicación de la base de negocios Asia Pacífico en China Continental</b>	Establecer punto de apoyo con la ayuda de los actuales clientes globales establecidos en China.
<b>Crecimiento de la Responsabilidad Social Empresarial en China</b>	En el corto plazo, posicionar a HN dentro de ese nuevo segmento. En el largo plazo, posicionarla como una firma de lujo pionera en asuntos RSE en China Continental.
<b>Promover la igualdad de género en los directorios de las empresas chinas</b>	En el corto plazo, posicionar a HN dentro de ese nuevo segmento mediante la experiencia obtenida en el Programa Mujeres Directoras realizado en Hong Kong. En el largo plazo, posicionarla como una firma de lujo pionera en asuntos de diversidad de género.
<b>Internacionalización de las empresas chinas</b>	En el mediano plazo, luego de haber construido conciencia sobre la marca en China, ofrecer servicios de consultoría a empresas chinas que tengan por objeto la expansión de sus negocios en el extranjero.

De esta manera, consideramos que de tener éxito las medidas estratégicas expuestas en las tablas 10 y 11, HN podría aprovechar de mejor manera las oportunidades que se le presentaran en el mercado chino, teniendo los riesgos asociados a la inversión en un cierto nivel de control.

### **4.3. Marketing Mix**

Para los efectos de elaborar el plan de marketing de HN, decidimos utilizar la herramienta de mercadotecnia denominada marketing mix, el cual se construye sobre la base de la mezcla de cuatro elementos, esto es, Producto, Precio, Promoción y Plaza.

#### **4.3.1. Producto**

Los servicios que HNHK actualmente ofrece al mercado son principalmente los siguientes:

- i. Búsqueda de Ejecutivos;
- ii. Consultoría en Liderazgo;
- iii. Servicios de Directorio;
- iv. Programa Mujeres Directoras;
- v. Encuesta CIO.

Con respecto a esta última, la Encuesta CIO de HN es una de los principales reportes mundiales relativos a las estrategias, planes y el desenvolvimiento de las carreras de los ejecutivos que se desempeñan en el área de tecnología de la información. Así, los líderes y ejecutivos de dicha área pueden sacar ventajas a partir de las nuevas ideas que se desarrollan en el área de la tecnología de la información, negocios nuevos negocios asociados a ella y las nuevas tendencias en materia laboral.

En relación al Programa Mujeres Directoras, nos remitimos a lo ya descrito en acápite anteriores en este informe.

Ahora bien, a tales servicios ya existentes, y tomando en consideración los análisis realizados en los títulos anteriores, hemos propuesto a HNHK que ofrezca al mercado chino los siguientes nuevos servicios:

- i. **Asesoría en materia de RSE.**  
Efectivamente, tal como ya lo mencionamos latamente en títulos anteriores, creemos que HN debe ser pionero en la prestación de servicios ligados a la RSE. En este caso, ofreciendo asesoría en todas aquellas materias relacionadas a la RSE que estén contempladas en el Plan Quinquenal del gobierno chino y, que de alguna u otra manera, les pudiera llegar a afectar a las empresas en China de no tomar medidas al respecto con anterioridad. Creemos que HN debe poner especial énfasis en temas medioambientales y sociales.
- ii. **Servicios de consultoría a empresas chinas que tengan por objeto la expansión de sus negocios en el extranjero.**  
En este caso, es necesario precisar que tomando en consideración la presencia del Grupo HN es más de 15 países ubicados principalmente en Europa, Norteamérica y Asia Pacífico, creemos que HN tiene las herramientas necesarias para, en base a la ayuda que puede obtener de sus empresas relacionadas, dar soporte y actuar como guía en los procesos de internacionalización de las empresas chinas.
- iii. **Ofrecer la elaboración de planes de incentivos para la retención de ejecutivos de alta dirección, los denominados “C-suite” en ingles haciendo referencia a los cargos CEO, CFO, CIO, etc.**  
Lo anterior, tiene por objeto paliar hacer frente al fenómeno denominado guerra de talentos, descrito en acápite anteriores, que existe en China por obtener o retener ejecutivos con talento para cargos altos.
- iv. **Búsqueda de ejecutivos para puestos de alto rango en materia de RSE.**  
Consideramos que para que la empresa pueda lograr alinearse con los objetivos RSE del Plan Quinquenal del gobierno chino, es fundamental que los directivos de las empresas estén ya concientizados de la importancia de la RSE en la forma de idear y ejecutar los negocios. Sin embargo, al ser un tema reciente en China, estimamos que las empresas necesitarán ayuda para encontrar ejecutivos ya concientizados de la RSE y con la experiencia necesaria para ocupar altos cargos directivos. En este caso, creemos que las empresas chinas no podrán acudir al sustitutivo derivado del guanxi entre las empresas chinas.
- v. **Inteligencia de Negocios, relativa a la evaluación comparativa de los sueldos, el análisis de la competencia y la evaluación de talentos.**  
Lo anterior, tiene por objeto que las empresas tengan mayor información y herramientas para enfrenten de mejor manera la alta rotación laboral y la escasez de talentos de ejecutivos de alto nivel.  
De esta manera, creemos que HNHK debe traer a China no sólo los servicios que actualmente presta en Hong Kong, sino que también servicios nuevos e innovadores que lo hagan diferenciarse de sus competidores en el mercado.

#### **4.3.2. Precio**

Con respecto a la parte financiera, es menester destacar que en razón a la gran dificultad para encontrar fuentes fidedignas en China (inexistencia de balances, estado de resultados, etc.) que nos pudieran otorgar la oportunidad de hacer un estudio de los precios de mercado, el precio propuesto fue sugerido tomando en cuenta la experiencia de HNHK en la materia.

Así las cosas, el precio concordado con HNHK es un mínimo 50 mil dólares por la colocación y un 30% de comisión por cada referencia

#### **4.3.3. Promoción**

Con respecto a las estrategias de promoción, proponemos dividir las en dos ámbitos, off line y online.

Así, sugerimos realizar la promoción offline a través de los siguientes medios:

- i. Prensa;
- ii. Asociarse con la Cámara de Comercio;
- iii. Eventos sociales;
- iv. Encuesta y eventos RRHH;
- v. Encuesta y eventos CIO;
- vi. Programas de Desarrollo Laboral, WDP en sus siglas en inglés;
- vii. Eventos RSE.

Por su parte, con respecto a la promoción online, propusimos efectuarla por medio de las siguientes herramientas en línea:

- i. Foros de CEO / grupos en línea;
- ii. Los anuncios en los portales de reclutamiento en línea como Zhaopin;
- iii. Intercambio de información con jobboardschina.com;
- iv. Presencia en Medios de Comunicación Social como Wechat, Weibo, Renren, QQ, Youku, LinkedIn.

De esta manera, creemos que con las medidas de promoción propuestas, más otras que surjan de HNHK, HN podrá lograr en China en poco tiempo que su nombre este en la conciencia del mercado chino. Especialmente, si tiene éxito en los canales de promoción online, tomando en consideración el rápido desarrollo de las tecnologías en China, en donde incluso un gran porcentaje de la población rural tiene teléfono móvil y está acostumbrada a realizar una serie de negocios por medio de páginas web chinas.

#### **4.3.4. Plaza**

Con respecto al lugar de entrada al mercado chino, por razones que detallaremos en acápite posteriores, consideramos que la mejor alternativa para HN para entrar al mercado chino sería a través de la ciudad de Shanghai aprovechando la existencia de incentivos especiales para la inversión extranjera directa en agencias de selección de personal y colocación establecidos en el marco de la nueva PFTZ creada en dicha ciudad recientemente.

Posteriormente, las siguientes ciudades tentativas serían Beijing y Guangzhou o Shenzhen, aprovechando las ventajas que tendría HNHK para constituir agencias de referencia y selección de personal producto del CEPA acordado la provincia autónoma de Hong Kong o Hong Kong SAR y China, acuerdo que fue analizado en acápite anteriores.

#### 4.4. Fidelización del Cliente y el Candidato

Con el objetivo de lograr una mayor cantidad tanto de clientes como candidatos, hemos diseñado el camino que éstos debiesen seguir, proponiendo acciones por cada etapa del proceso, desde que toman conciencia de la existencia de la marca hasta que se convierten en clientes y candidatos leales de la compañía

Así, hemos elaborado un diseño metodológico que propone la creación de un círculo virtuoso tanto a nivel de clientes como de candidatos, los cuales somos de la opinión que le reportarían a HN el obtener progresivamente una mayor cuota de mercado.

De esta manera, hemos elaborados las Figuras 1 y 2 en donde exponemos la senda virtuosa sugerida para clientes y candidatos, con las respectivas acciones en cada etapa del proceso.

Figura 1. La Fidelización del Cliente



Así las cosas, la propuesta de fidelización del cliente parte con acciones que logren la concientización de la existencia de la empresa en China por parte de potenciales clientes. En este sentido, consideramos que, entre las acciones sugeridas, la promoción de la empresa a través de redes sociales y páginas web es esencial para lograr una rápida conciencia en el mercado sobre la aparición de un nuevo prestador de servicios de captación de personal. Luego, una vez lograda la

concientización señalada, la proximo parada del proceso de fidelización es lograr construir una relación de negocios con potenciales clientes. En este sentido, creemos que lograr la presencia de HN en las distintas cámaras de comercio y programas de MBA son claves para tener más posibilidades de materializar relaciones de negocios con potenciales clientes.

Ahora bien, una de las etapas claves dentro del círculo virtuoso de fidelización tiene lugar cuando un potencia cliente para a ser un cliente propiamente tal a través de la compra de alguno de los servicios propuestos por HN en China. Una vez transformado en cliente, estamos recién pasando la mitad del camino para lograr una fidelización completa del cliente con HN en China. Efectivamente, el siguiente paso es incentivar al cliente a celebrar más negocios con HN en China, por lo que proponemos acciones encaminadas en tal sentido, como son, ofrecer una garantía por 1 año, o bien, costo de reemplazo cero en los casos que el candidato colocado por HN no haya cumplido en la práctica con las exigencias laborales que se suponía podrían ser llevadas a cabo por el candidato seleccionado por HN.

Finalmente, última etapa del proceso de fidelización del cliente tiene lugar cuando el cliente luego de haber obtenido sucesivas prestaciones de servicios satisfactorias, se convierte en un cliente leal con HN. Este tipo de clientes hablará maravillas de HN siendo uno de los factores claves para que el camino circular de fidelización comience nuevamente, por medio del boca en boca que será proporcionado principalmente por los clientes leales de HN. Ahora bien, para que mantengan dicho status, aparte de seguir prestando servicios de calidad, es necesario tratarlos de manera especial. En otras palabras, recomendamos a los clientes leales ofrecerles planes de recompensa o compensación en los casos que, por ejemplo, gracias a ellos HN obtenga un nuevo potencial cliente.

Ahora bien, una vez analizado el proceso de fidelización del cliente, en base al mismo diseño, hemos elaborado el camino que debe seguir el candidato para convertirse en un cliente leal a HN en China.

**Figura 2. La fidelización del Candidato**





En este caso, la lógica del diseño expuesta en la Figura 1 es exactamente la misma utilizada en la Figura 2, con la diferencia que el cliente para a ser sustituido por el candidato. Así las cosas, la etapas del camino circular para lograr la fidelización del candidato son las mismas, esto es, lograr la concientización de la existencia de la empresa, construir una relación de negocios, lograr la adquisición del cliente por medio de la compra de alguno de los servicios prestados por HN, la repetición de operaciones comerciales entre las partes y, finalmente, lograr la lealtad del candidato con HN, lo que da lugar a que sea un elemento clave para el inicio de un nuevo viaje de un posible candidato a través, principalmente, del trabajo boca en boca que realizará el candidato leal con HN. Asimismo, con respecto a las acciones, éstas son similares a las ya señaladas en la Figura 1 para el cliente desde la concientización hasta la adquisición del candidato. Sin embargo para las siguientes paradas las acciones claramente deben ser distintas por la naturaleza del candidato.

Así, para efectos de continuar haciendo negocios con el candidato proponemos seguir presentándole durante el año distintas ofertas de empleos de sus clientes. A su vez, para lograr la lealtad del candidato, aparte de las acciones relativas a seguir ofreciéndole empleos y lograr colocarlo en un nuevo empleo, creemos que es una buena idea comprometerlo aun mas con HN ofreciéndole participar en la realización de programas de liderazgo organizadas por HN en China. De esta manera, el candidato logrará una mayor exposición dentro del mercado en China, gracias a las gestiones de HN.

De esta manera, creemos que con los modelos de fidelización propuestos en las figuras 1 y 2 recién descritas, HN podrá obtener una mayor cuota de mercado en el corto plazo.

#### **4.5. Modelo de Negocios Canvas**

Con respecto al modelo de negocios, hemos propuesto el modelo de negocios denominado Canvas<sup>20</sup>.

Así, proponemos dividir el proyecto en nueve factores que entrelazados darían lugar a la creación de valor para HN en su entrada al mercado chino. Tales elementos son los siguientes: Socios claves o estratégicos; Actividades claves; Recursos claves; Propuestas de valor; Relación con clientes; Canales de distribución; Segmentos de clientes; estructura de costos; y, fuentes de ingresos.

Por cada factor de valor, hemos propuesto alianzas y acciones que van en conexión con los análisis realizados en los acápite anteriores, que en su conjunto consideramos que reportaran utilidades a HN por la creación de valor resultante.

De esta manera, el modelo en detalle que hemos sugerido es expuesto en la Figura 3 a continuación.

---

<sup>20</sup> **OSTERWALDER & PIGNEUR**. 2013. Business Model Generation: A handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons. New Jersey , USA.



**Figura 3. Modelo de Negocios Canvas**

Socios Claves	Actividades Claves	Propuestas de Valor	Relación con Clientes	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes situados en China</li> <li>• Clientes fuera de China</li> <li>• Cámaras de Comercio</li> <li>• AESC</li> <li>• Blue Steps</li> <li>• Centro para China and Globalización</li> <li>• Programas EMBA</li> <li>• Organizaciones RSE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de Redes</li> <li>• Marketing</li> <li>• Construcción de Plataforma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identidad Profesional</li> <li>• Red Profesional</li> <li>• Perfil Global</li> <li>• Talento Adecuado</li> <li>• Enfoque RSE</li> <li>• Encuesta CIO</li> <li>• Programa de Mujeres Ejecutivas</li> <li>• Capacidades Tecnológicas (Centro de Vietnam)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El conocimiento de los clientes existentes</li> <li>• Asistencia personal con clientes nuevos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multinationales</li> <li>• Empresas Privadas Chinas</li> <li>• Empresas Estatales</li> <li>• Negocios Familiares</li> </ul>
	<b>Recursos Claves</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultores con talento</li> <li>• Capacidad para Estudios de Mercado</li> <li>• Redes candidatos-clientes</li> </ul>		<b>Canales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiapac Website</li> <li>• China Website</li> <li>• Prensa</li> <li>• Premios</li> <li>• Social Media</li> <li>• LinkedIn</li> <li>• Eventos</li> </ul>	<i>-Por Industria</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Industrial</li> <li>• Consumidor</li> <li>• Retail</li> <li>• Tecnología</li> </ul>
<b>Estructura de Costos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos del Personal</li> <li>• Costos de arrendamiento y comunes</li> <li>• Costos de Marketing</li> <li>• Costos en Tecnología</li> <li>• Costos Generales y Administrativos</li> </ul>		<b>Fuentes de Ingresos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de contingencia</li> <li>• Servicios de Retención</li> <li>• 50000 USD/ Candidato (Mínimo)</li> </ul>		

Finalmente, es menester reiterar que debido a la falta de fuentes fidedignas de estructura de ingresos y costos (balances y estado de resultado), la cantidad determinada en la fuente de ingresos es tentativa, la cual fue elaborada en conjunto con HNHK tomando en consideración su experiencia en el mercado asiático.

A pesar de lo anterior, una de las principales fortalezas identificadas por HNHK para el éxito de su negocio, es el constante financiamiento que recibe por parte de la casa matriz, sin el cual no hubiera podido instalarse en Hong Kong hace tres años, ni menos estar pensando en entrar al mercado de China. Así las cosas, creemos que la falta de información financiera real y veraz de la industria de selección de personal en China, no será óbice para HNHK no intente entrar al mercado chino. De esta manera, consideramos que el Grupo HN está dispuesto a entrar en el mercado de China aun cuando no pueda elaborar proyecciones financieras claves para confeccionar un presupuesto real.

Así las cosas, consideramos que HNHK debe apreciar la inversión como un negocio de alto riesgo debido principalmente a las incertidumbres financieras que tiene el proyecto. Sin embargo, también debe considerar la alta rentabilidad que pudiera llegar a obtener en caso que logre consolidarse en el mercado, en razón del gigantesco tamaño del mercado doméstico chino.

## 4.6. Estructura Legal Recomendada

### 4.6.1. Proceso Analítico – Jerárquico

Para los efectos de resolver que estructura jurídica era la más recomendada para HN, la herramienta que consideramos apropiada fue la utilización del método denominado “proceso analítico – jerárquico”<sup>21</sup>.

<sup>21</sup> SAATY & VARGAS. 2012. Models, Methods, Concepts & Applications of the Analytic Hierarchy Process. Springer Science & Business Media, New York, USA.

El método señalado es utilizado comúnmente para operaciones en donde emergen varios factores que hacen difícil la toma de decisión. Así, el proceso se lleva a cabo identificando criterios jerárquicos entre los diversos factores y las distintas alternativas que nacen de ellos.

Así las cosas, el primer paso en nuestro análisis fue evaluar, en base a nuestro estudio investigativo, las distintas estructuras jurídicas posibles de inversión extranjera. A su vez, el segundo paso fue consultar mediante encuestas a los directivos de HNHK, cuál era el orden de importancia o prelación que le asignaban a los siguientes factores, esto es, control de la administración, creación de redes o guanxi, velocidad de la inversión y protección de la propiedad intelectual. Finalmente, en base al estudio investigativo, evaluamos por cada estructura jurídica, el nivel de satisfacción de los cuatro factores señalados anteriormente.

Así las cosas, en base los datos obtenidos, los resultados del nivel de satisfacción de los factores más relevantes para HN por cada estructura jurídica están contemplados en la Tabla 12 a continuación.

**Tabla 13. Relación Factores Claves con Tipo de Entidad Jurídica**

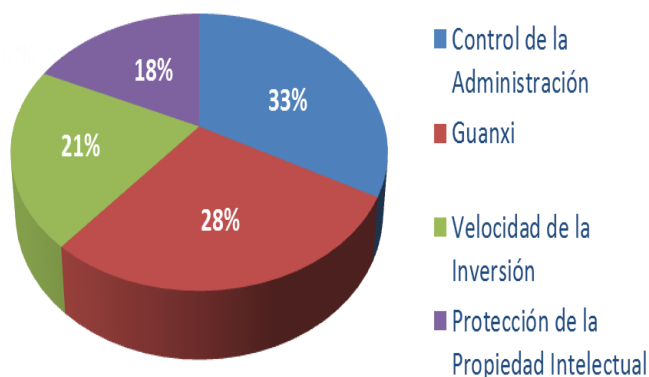
Escala 1 (malo) a 5 (excelente)

Factores Claves	WOFE	JV	WOFE + M&A	Oficina de Representación
Control de la Administración	5	3	4	5
Guanxi	1	5	3	1
Velocidad de la Inversión	4	2	2	1
Protección de la Propiedad Intelectual	4	1	2	5

Así, observamos que si se quiere tener el control total de la inversión, las mejores alternativas serían el establecimiento de una WOFE o una oficina de representación. Por el contrario, si la prioridad es tener un nivel de guanxi satisfactorio la mejor alternativa sería acordar un Joint Venture con un socio local.

A su vez, con respecto al nivel de prelación entre los distintos factores, en base a las encuestas realizadas a los directivos de HNHK, los resultados son los siguientes:

**Gráfico 6. Importancia de los factores**



De esta manera, a partir de gráfico 6, observamos que la prioridad de HNHK al hacer al invertir en China será mantener el control total de la administración, seguido por tener una buena red de contactos.

Ahora bien, ponderando la importancia dada a cada factor por HNHK y la calificación que tiene cada uno de éstos en cada entidad jurídica, los resultados son los siguientes:

**Tabla 14. Resultados Proceso Analítico Jerárquico por Entidad Jurídica**

WOFE				JV			
Factor	%	Escala 1-5	Resultado	Factor	%	Escala 1-5	Resultado
Control Administración	33%	5	1,65	Control Administración	33%	3	0,99
Guanxi	28%	1	0,28	Guanxi	28%	5	1,4
Velocidad Inversión	21%	4	0,84	Velocidad Inversión	21%	2	0,42
Propiedad Intelectual	18%	4	0,72	Propiedad Intelectual	18%	1	0,18
Resultado Final			3,49	Resultado Final			2,99

WOFE + M&A				Oficina de Representación			
Factor	%	Escala 1-5	Resultado	Factor	%	Escala 1-5	Resultado
Control Administración	33%	4	1,32	Control Administración	33%	5	1,65
Guanxi	28%	3	0,84	Guanxi	28%	1	0,28
Velocidad Inversión	21%	2	0,42	Velocidad Inversión	21%	1	0,21
Propiedad Intelectual	18%	2	0,36	Propiedad Intelectual	18%	5	0,9
Resultado Final			2,94	Resultado Final			3,04

De esta manera, como resultado del proceso analítico-jerárquico, observamos que la mejor alternativa para HN sería entrar al mercado chino por medio de una WOFE. Efectivamente, por medio de la WOFE HN puede obtener el mejor control de la administración unido a una buena velocidad de inversión y una segura protección de la propiedad intelectual.

Así las cosas, el factor débil a trabajar será el guanxi o construcción de redes, el cual debe ser reforzado principalmente a través de las medidas indicadas en los procesos de fidelización, tanto del cliente como del candidato, descritas en acápites anteriores.

#### **4.6.2. Cuadro Comparativo entre CEPA y PFTZ – Shanghai**

Una vez identificada qué entidad jurídica es la más recomendada, el siguiente paso es analizar dentro distintas alternativas de normas que facilitan la entrada al comercio chino, cuál sería la más beneficiosa para HN.

Al respecto, por medio de la Tabla 14, hemos elaborado el siguiente cuadro comparativo.

**Tabla 15. Cuadro Comparativo CEPA vs PFTZ Shanghai**

Constituyendo una WFOE	CEPA	PFTZ Shanghai
Beneficios	Permite que los proveedores de servicios de Hong Kong para establecer agencias de búsqueda de trabajo WFOE en China continental.	Inversionistas de Hong Kong y Macau pueden constituir entidades WFOE de giro agencias de recursos humanos
	El capital mínimo requerido es de US\$125,000.	El capital social mínimo requerido para las agencias extranjeras de recursos humanos se reducirá de 300,000 dólares americanos a USD 125 000
Requisitos	Entidad jurídica debidamente constituida conforme a las leyes aplicables de Hong Kong y que ha participado en operaciones comerciales sustantivas en Hong Kong durante tres a cinco años.	Ninguno

Así las cosas, de la lectura del cuadro comparativo, apreciamos que la ciudad de Shanghai sería la mejor opción para HN.

Efectivamente, nuestra recomendación se sustenta principalmente en que HNHK, a pesar de estar constituida en conformidad a legislación de HK, no cumple con el segundo requisito para hacer uso del CEPA, esto es, haber realizado operaciones comerciales sustantivas en Hong Kong durante al menos tres años. Lo anterior, debido a su que su constitución legal es de fecha marzo de 2012.

Asimismo, a pesar de que el CEPA podría mejorarse en el futuro, como su nombre lo señala, la zona franca en Shanghai es un proyecto piloto, es el comienzo de un enorme cambio en las barreras de entrada al mercado chino que el gobierno chino desea implementar no sólo en Shanghai, sino también en el resto de China.

Así, es muy probable que PFTZ experimente nuevos cambios incluyendo nuevos beneficios a la inversión extranjera en un futuro cercano. De hecho, el mercado espera una disminución en los impuestos a las rentas de las empresas próximamente.

Por lo tanto, creemos que Shanghai es el lugar más apropiado para empezar a hacer negocios en China, lugar que actuará como plataforma para extender el negocio a través del resto de China.

## **5. SECCION III – ETAPA DE IMPLEMETACION**

### **5.1. Constituyendo una WOFE en Shanghai**

Toda entrada a un mercado nuevo requiere conocer ciertas materias que son sustanciales para el éxito de la operación. A continuación, detallaremos brevemente ciertos tópicos que consideramos relevantes a la hora de entrar al mercado chino.

#### **5.1.1. Capital Social**

El Capital social requerido es la cantidad necesaria para ejecutar el negocio hasta que se pueda alcanzar el punto de quiebre - el 'capital social mínimo' es sólo una guía. La WOFE necesita financiamiento a través de su capital registrado hasta que sea capaz de sostenerse a sí mismo por medio de su propio flujo de caja.

El capital social de una empresa de propiedad totalmente extranjera, es decir, WOFE, debe ser suscrito y contribuido únicamente por el inversionista extranjero.

Sin embargo la cantidad de capital social necesario también depende de factores como el alcance de los negocios y la ubicación. En realidad, las autoridades locales revisarán el informe del estudio de factibilidad (y comprobarán el contrato de arrendamiento) aprobando la inversión caso a caso; una reducción del capital social mínimo requerido puede ser negociado en algunos casos.

Ahora bien, desde marzo de 2014 no se requiere un capital social mínimo para WOFE que tengan giros relacionados con la consultoría, comercio, venta al por menor, tecnología de la información, etc. Sin embargo, hay un capital social mínimo todavía requerido para algunas industrias, por ejemplo, la banca, reenvío (forwarding), etc.

#### **5.1.2. Seguridad Social**

Las empresas que contraten a un trabajador extranjero deberán registrar a este empleado con la autoridad local de seguridad social correspondiente dentro de los 30 días siguientes a la recepción del permiso de trabajo por parte del empleado.

#### **5.1.3. Información General de Impuestos**

Nuevas tasas de impuestos corporativos en China van desde 15% a 25%. Shanghai 25%.

#### **5.1.4. Informe Anual de Auditoría**

Las sociedades de responsabilidad limitada en China deben entregar un informe anual de auditoría a las autoridades pertinentes. El costo de la auditoría anual es de unos 6.000 RMB. Cualquier empresa estará sujeta a una multa si el informe de auditoría anual no se presenta en el momento oportuno.

### **5.1.5. Beneficio de repatriación**

El gobierno de china permite a las empresa formadas con capitales extranjeros a que remiten sus ganancias fuera del país y esas remesas no requieren la aprobación previa de la Administración Estatal de Divisas (SAFE, en sus siglas en inglés). Los dividendos no pueden ser distribuidos y repatriados al extranjero si las pérdidas de años anteriores no han sido cubiertas, mientras que los dividendos no distribuidos de años anteriores pueden ser distribuidos junto con las del año en curso. La repatriación del capital social está prohibida durante la vigencia de la operación del negocio.

### **5.1.6. Estudio de Factibilidad**

HN debe proporcionar un estudio de viabilidad que establezca el plan de negocio básico de la WFOE. Con el fin de hacer esto, HN necesita la siguiente información:

- i. Declaración de los gastos de puesta en marcha con un detalle razonable;
- ii. Balance y estado de resultados anteriores, entre 1 a 5 años atrás;
- iii. Declaración de qué servicios y/o productos proveerá la WFOE;
- iv. Declaración del flujo de caja esperado de la WFOE;
- v. Plan del personal inicial para la WFOE con una proyección de tres años a cinco años. De particular importancia es la nacionalidad del personal.
- vi. Declaración de la oportunidad de negocios que la WFOE explotará, el mercado esperado para el servicio, cómo HN propone satisfacer las necesidades de ese mercado y qué beneficios trae a China el proyecto.

### **5.1.7. Duración del Proceso Constitución WFOE**

Normalmente se tarda entre 3 a 6 meses contados desde que se presenta la documentación requerida a las autoridades competentes. Sin embargo, si la WFOE es rechazada una vez, las probabilidades de que sea aceptada en el futuro bajan considerablemente.

Así las cosas, HN tiene que tener en cuenta que la formación de una WFOE en China lleva tiempo, incluso meses.

### **5.1.8. El arrendamiento de oficinas para la WFOE**

Los arrendamientos son a menudo el mayor obstáculo para WFOE, por lo que es una cuestión que se debe abordar de inmediato.

El contrato de arrendamiento debe ser válido durante al menos un año después de la fecha de aprobación eventual de la WFOE. Sin embargo, debido a que la aprobación puede tomar algún tiempo, lo mejor es que la duración inicial del contrato de arrendamiento sea de al menos de un año y medio a dos años.

El contrato de arrendamiento debe estar en formato adecuado y debe ser registrado ante la autoridad local de bienes raíces.

HN también necesita una prueba de que el propietario es dueño de la propiedad en cuestión y tiene el poder para celebrar un contrato de arrendamiento. Esto normalmente se demuestra mediante la entrega de un certificado de derechos sobre la propiedad y la prueba de la existencia del arrendador (DNI para un individuo, licencia de negocio para una empresa).

Asimismo, antes de celebrar el contrato de arrendamiento, sugerimos buscar ayuda en un bufete de abogados para que determine si se permite el uso propuesto para el local y si la dirección propuesta es aceptable para una WOFE.

Finalmente, hay que tener presente que los requisitos específicos para constituir una WOFE dependen del distrito donde se formará la WOFE. Por lo tanto, HN necesita saber la dirección propuesta para la WOFE o al menos el distrito propuesto antes de tomar una determinación final de los procedimientos específicos que serán necesarios para la formación de WOFE. Además, debe tener en cuenta que HN no puede ni siquiera comenzar el proceso de registro en China hasta conocer la dirección del domicilio social propuesto para la WOFE, así como el uso propuesto. Esto pone de manifiesto la importancia del contrato de arrendamiento en el proceso de registro.

## **5.2. Hitos de Entrada al Mercado**

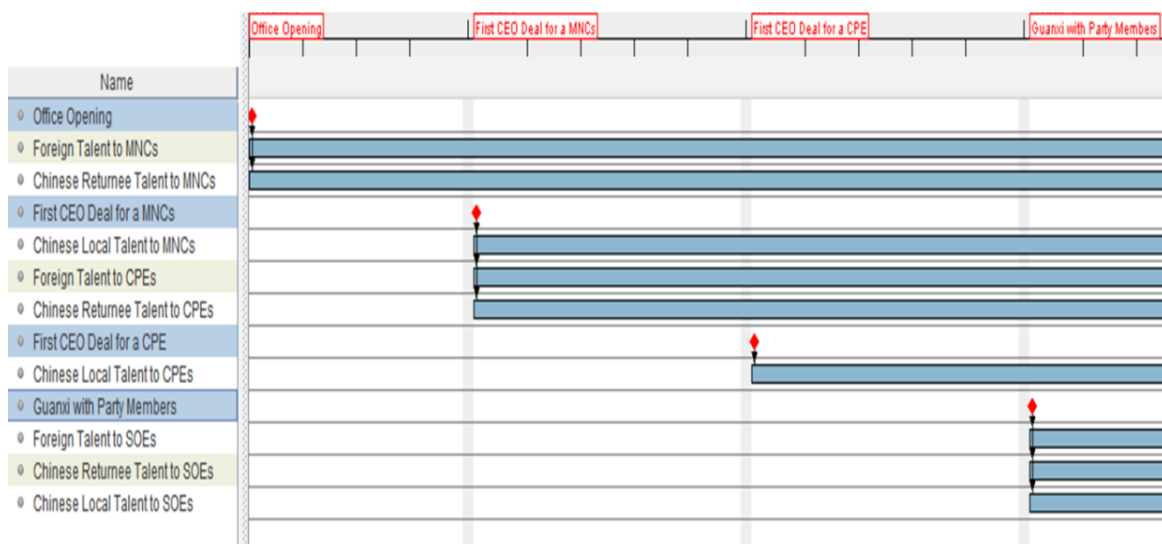
A partir de la información descrita en el acápite anterior y con el fin de que HN tenga claridad con respecto a las gestiones a realizar en sus primeros días en china, hemos elaborado los pasos a seguir de forma detallada, de manera de que el directivo a cargo realice el “check list” necesario para lograr el éxito de la instalación en los primeros meses. Estos hitos o pasos relevantes son los siguientes:

1. Determinar la ubicación de la oficina;
2. Registrar la WOFE;
3. La obtención de la licencia;
4. Firma del contrato de alquiler de la oficina;
5. Personalización de la oficina y el mobiliario;
6. Establecimiento de la infraestructura de TI;
7. Publicación de vacantes;
8. La firma del contrato con el personal permanente;
9. Preparando el terreno;
10. Inicio de las operaciones;
11. Gran Apertura (evento de Marketing)

### **5.2.1. Evolución de HN en el mercado**

Asimismo, hemos elaborado una carta Gantt tentativa en donde identificamos los pasos a seguir luego de completar el proceso de instalación de la WOFE el primer año. De esta manera, la evolución del negocio en china para HN debería seguir el orden que a continuación se señala, siempre teniendo presente que los tiempos han sido establecidos de manera aleatoria, esto es, el objetivo de la carta Gantt es orientar a HN sobre los pasos a seguir luego de completar la instalación de la oficina en Shanghai.

**Figura 4. Carta Gantt para HN en China**



Así las cosas, consideramos que una vez abierta la oficina en Shanghai, HN en una primera etapa debe enfocar sus esfuerzos en ofrecer sus servicios a empresas multinacionales instaladas en China. Lo anterior, en razón del nulo guanxi a nivel local que gozará HN debido a haber entrado a China sin tener un socio local establecido. Efectivamente, debido a que el Grupo HN es de origen occidental y la mayoría de sus subsidiarias se encuentran en occidente, creemos que las empresas multinacionales del mismo origen serán más proclives a contratar los servicios de HN en comparación con las empresas chinas que sin un guanxi previo es muy difícil que se animen a celebrar negocios con extranjeros.

Ahora bien, una vez desarrollado un cierto nivel de guanxi en el mercado local, las siguientes etapas son la prestación de servicios a empresas chinas. En primer lugar, consideramos que ya con un guanxi con una cierta extensión, las empresas privadas chinas no serán reacias para solicitar servicios a HN en China. Finalmente, con un guanxi consolidado en China, la prestación de servicios a empresas estatales chinas podría llegar a ser realidad.

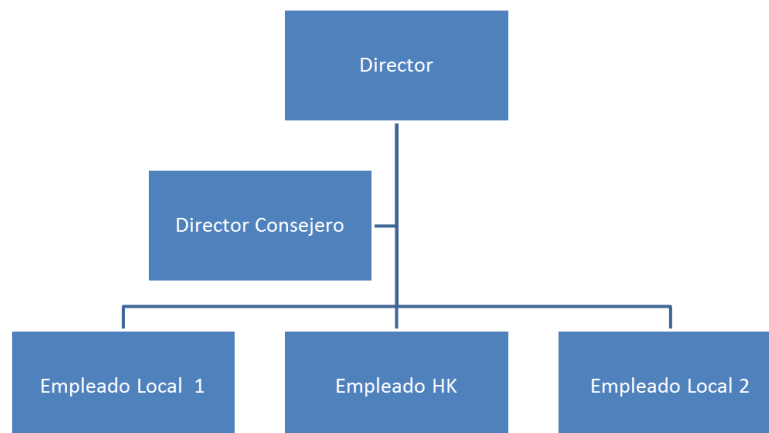
### **5.3. Estructura Organizacional**

La estructura organizacional propuesta tiene por objeto asegurar que la creación de valor propuesta en este proyecto se lleve a cabo de la mejor forma posible. Según la información obtenida de parte de HNHK, la intención de la firma es que en un principio el negocio sea realizado en China con un equipo de trabajo de máximo 5 personas.

Así las cosas, elaboramos la Figura 6, mediante cual proponemos la estructura organizacional de HN en China.



**Figura 5. Estructura Organizacional HN China**



En primer lugar en la línea jerárquica está el Director, el cual será responsable principal del negocio de selección de personal en China, por lo que le corresponderá la planificación estratégica del negocio y actuar como representante legal de la misma.

El segundo en importancia será el Director Consejero, el cual estará a cargo de la estructura y gestión organizacional. Asimismo, actuará como supervisor de los departamentos y elaborará los planes de RRHH para el personal.

Finalmente, en la base de la pirámide tenemos 3 empleados. En primer lugar, el Empleado local 1, cuya función principal será la creación de redes (guanxi) aprovechando su conocimiento del mercado chino. Asimismo, relacionado con lo anterior, también estará a cargo del marketing y la construcción de una nueva plataforma online.

En segundo lugar, el Empleado HK, el cual en razón de la experiencia adquirida en HNHK, se hará cargo de repetir en China los servicios que actualmente presta HNHK en Hong Kong. Específicamente, tales servicios corresponden a reclutamiento, Programa Mujeres Directoras, Encuesta CIO y llevar la base de datos de talentos.

Finalmente, el Empleado local 2, el cual teniendo como base sus conocimientos del mercado local, se hará cargo de los nuevos proyectos propuestos a HN para efectos de que diferencia de la competencia. Estos nuevos proyectos son, entre otros, todos los servicios relacionados con la RSE en China desde asesoría, selección de personal, etc. Asimismo, en razón de la alta rotación y escasez de talentos descrita en títulos anteriores, el Empleado Local 2 se hará cargo de los servicios relacionados con dichos tópicos, como son, entre otros, los relacionados con la inteligencia de negocios y los planes de retención de ejecutivos de alto nivel.

De esta manera, creemos que con la estructura organizacional propuesta, el funcionamiento de la oficina en China será óptimo y la prestación de servicios será de alta calidad, debido principalmente a la especialización que cada empleado tendrá en los negocios que tienen que llevar adelante en China, manteniendo una de las principales fortalezas de HN que es ser reconocida por proveer servicios de calidad.

## 5.4. Presupuesto

Tal hemos señalado latamente, para nuestro equipo de trabajo no fue posible encontrar información financiera básica, real y fidedigna que nos pudiera otorgar datos básicos para realizar un presupuesto serio y acabado. Lo anterior, en razón principalmente de la falta de fuentes reales y fidedignas.

Es así que las situaciones más recurrentes que nos encontramos en la etapa de investigación fueron el bloqueo de las páginas de búsqueda occidentales en China; la falta de publicación de los estados financieros de la empresas que forman parte de la industria de captación de personal en China; e, información en páginas web chinas que estaban exclusivamente en idioma chino.

Es menester hacer presente que la debilidad de esta arista del proyecto, era sabida y reconocida tanto por la Chinese University of Hong Kong como por HNHK. Específicamente, HNHK en el requerimiento del servicio declara expresamente que la elaboración del presupuesto solo se incluyera en el informe, si es que era factible realizarlo, dado las circunstancias señaladas anteriormente de dificultad de encontrar información confiable y suficiente.

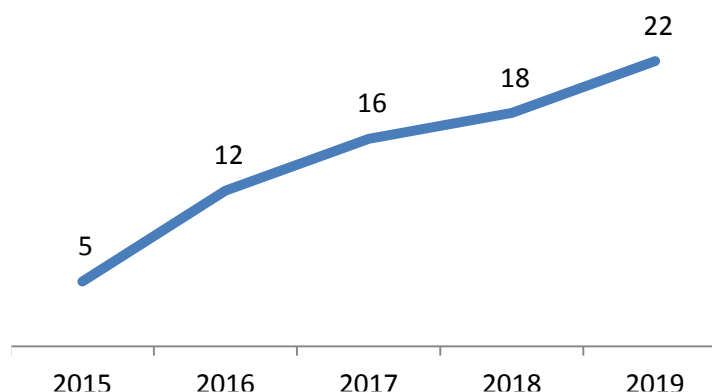
A pesar de lo anterior, para efectos de que el proyecto no quedara completamente cojo desde el punto de vista financiero, a partir de la poca información que pudimos obtener intentamos realizar una estimación tentativa del desarrollo financiero del negocio para los próximos años.

Así los supuestos clave para la elaboración de la estimación son los siguientes, a saber:

- i. Las proyecciones financieras suponen modelo lógico conductor en donde los ingresos irán incrementándose año a año;
- ii. Las colocaciones de ejecutivos son en base tanto a las acciones emprendidas en China como también a producto de referencias de Hong Kong;
- iii. Tasa media por contrato es de USD 50.000 , según nos señaló HNHK;
- iv. Consultoría en liderazgo contribuye a 5% del negocio, según información otorgada por HHK;
- v. Costo promedio de instalación de USD 200.000 (USD 125.000 es el capital mínimo requerido en la PFTZ en Shanghai);
- vi. Salario promedio de los consultores es de USD 70,000 (ajustado por inflación). El número de consultores añadido es basado en estimaciones realizadas por Harvey Nash.

De esta manera, en el Gráfico 7 elaboramos la proyección de colocaciones por año.

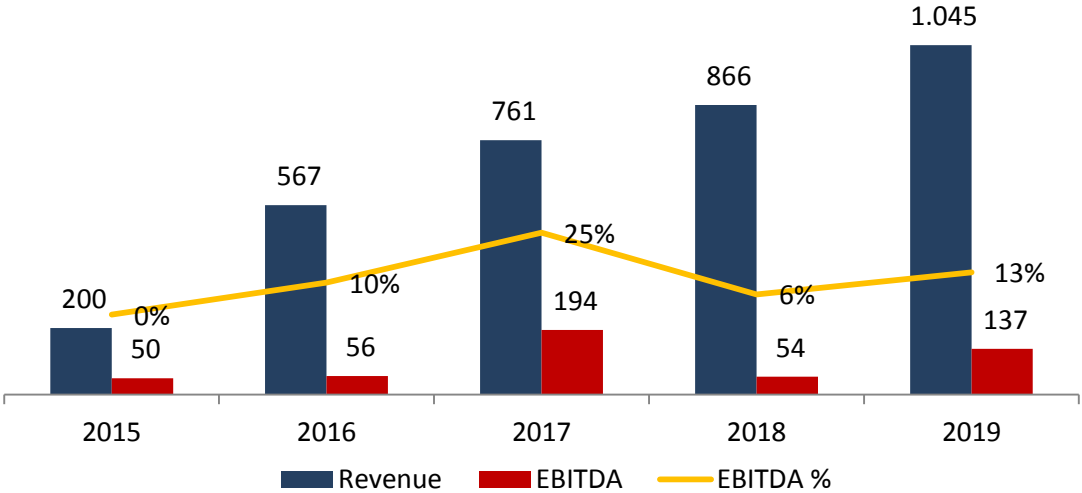
**Gráfico 7. Proyección de las colocaciones esperadas por año**



Así las cosas, observamos que entre el primer y segundo año esperamos un fuerte incremento en las captaciones de ejecutivos de alto nivel, para luego mantener dicha tendencia los siguientes 3 años pero con un grado de crecimiento menor.

Ahora bien, los resultados del negocio en los primeros años los proyectamos por medio del Gráfico 8 a continuación.

**Gráfico 8. Estimación de Ingresos y Ebitda**



Así las cosas, de la lectura del Gráfico 8, consideramos que para los próximos 5 años, los ingresos de HN en China mantendrán una sostenida tendencia al alza. Sin embargo, el EBITDA será fluctuante ya que consideramos un aumento de los costos a partir del 2018 debido a la muy probable la expansión del negocio a otros rincones en China.

De esta manera, estimamos que HN recuperará la inversión en China en un periodo corto de tiempo, basándose principalmente en los bajos costos de instalación que tendrá debido al aprovechamiento de los beneficios económicos que ofrece la recién creada FPTZ en Shanghai, como también al incremento sostenido de las colocaciones de ejecutivos de calidad en empresas en China.

Finalmente, es necesario reiterar que una de las principales fortalezas de HNHK es el financiamiento constante que recibe de la casa matriz. De esta manera, creemos que la progresión del negocio en China está asegurada por lo menos en el corto plazo.

## 6. CONCLUSIONES

En los últimos años, HN ha aumentado considerablemente su presencia en el Asia Pacífico, siempre teniendo en la mira el principal mercado, esto es, China. Es así que de forma preliminar HN estableció una subsidiaria en Hong Kong como paso previo a su entrada al gigante asiático. De esta manera, HNHK es la entidad subsidiaria punta de lanza que el Grupo HN quiere aprovechar para tener una exitosa entrada al mercado chino. En este contexto, la estrategia de entrada es diseñada tomando en consideración que el inversionista extranjero formal que quiere entrar a China Continental es HNHK.

Así las cosas, que HNHK sea el inversionista tuvo ingerencia en el estudio de la elección del lugar de entrada al mercado chino. Efectivamente, al estar constituida en Hong Kong, territorio que es chino, existen una serie de tratados entre el gobierno central de Beijing y Hong Kong que tienen como objeto facilitar la realización de negocios con China Continental. Específicamente, los tratados denominados CEPA. Así, Beijing, Shanghai y Guangzhou, entre otras, ciudades cubiertas por el CEPA se muestran favorables como lugar de entrada. Sin embargo, la entrada en vigencia en marzo de 2014 de la PFTZ en Shanghai hizo inclinar la balanza por dicha ciudad debido a que HNHK cumple de mejor manera los requisitos para poder optar a los beneficios contemplados en la PFTZ y porque dicha zona franca es un plan piloto en pleno desarrollo por lo que se esperaba que en el corto plazo el gobierno chino elimine más barreras de entrada al comercio en dicha zona.

Ahora bien, dentro del estudio de mercado, pudimos apreciar que el mercado de empresas de selección de personal es bastante competitivo, donde ya varias empresas, tanto nacionales como multinacionales tienen el negocio en China bastante desarrollado. Es así que nuestro equipo buscó alternativas disruptivas que permitieran a HN ser un innovador dentro de la industria y, de esa manera, obtener un porcentaje de mercado importante.

En este contexto, del análisis PEST, específicamente en el elemento social, salieron a la luz dos tópicos que están en la palestra del gobierno chino y que, por tanto, representan una buena oportunidad para HN de destacarse en el mercado.

En primer lugar, la preocupación del gobierno chino de mejorar sus índices de sustentabilidad social y medioambiental, los cuales derivan en la necesidad de tener ejecutivos en los directorios de las empresas que lleven a cabo sus negocios con una visión RSE. Es así que se ha definido como uno de los objetivos estratégicos de la entrada al mercado el posicionar a Harvey Nash dentro de China como la empresa de búsqueda de ejecutivos que apoya el objetivo de China de lograr una "sociedad armoniosa".

En segundo lugar identificamos que la brecha de género es importante en China. Efectivamente, tal como lo señalamos, la aceptación de la mujer en roles de alta gerencia está siendo un tema que está haciendo cada vez más ruido en la sociedad china. Sin embargo, es poco frecuente encontrarse con mujeres en tales roles, más tomando en consideración que la forma de hacer negocios en China está caracterizado por realizarse en un entorno más bien machista donde la voz de una mujer tiene poco peso. A mayor abundamiento, según lo analizado, no vislumbramos una tendencia sostenida que vaya a disminuir dicha brecha. Efectivamente, entre el año 2012 a 2013 se produjo un incremento de un 100% en la participación de la mujer en cargos directivos en China. Sin embargo, tal fuerte incremento no se sostuvo para el año 2014, bajando la participación de la mujer de un 50% en el año 2013 a un 39% en el año 2014. Ahora bien, en base al análisis FODA, identificamos que una de las fortalezas principales de HNHK es el desarrollo de planes que tengan por objeto terminar con la desigualdad de género en los directorios de las empresas, siendo su más reciente operación el Programa Mujeres

Directoras llevado a cabo en Hong Kong. De esta manera, consideramos que HNHK debe traspasar toda su experiencia a HN China para los efectos de que sea reconocida por el mercado como pionera en el mejoramiento de la brechas de género en los directorios de las empresas.

Así las cosas, la estrategia de entrada tiene como sustento principal el lograr un rápido diferenciamiento de HN China en el mercado a través de nuevos servicios que tengan por objeto establecer a HN China como los expertos tanto en RSE como en planes pro diversidad de género. En contexto, los servicios de asesoría en RSE, los servicios de selección de personal RSE y el Programa Mujeres Directoras, son servicios claves para lograr dicho posicionamiento. Asimismo, creemos que tales medidas ayudarán para disminuir en alguna medida la escasez de talentos existentes en China. Efectivamente, aparte de los servicios de selección de personal que normalmente presta HN, la capacitación e impulso de los ejecutivos en altos cargos directivos en temas de alto impacto social como son la RSE y la disminución de la brecha de géneros ayudarán a la creación de nuevos talentos que aporten de mejor manera a las necesidades actuales de la sociedad china.

Ahora bien, en otro orden de ideas, hemos propuesto que HN entre a China por medio de una WOFE, en desmedro de un Joint Venture con un socio local. A tal conclusión hemos llegado luego de realizar un proceso analítico jerárquico que nos permitió dilucidar que estructura jurídica era la más apropiada para HN, tomando en consideración las características de cada entidad jurídica y las preferencias de los directivos de HNHK. En este sentido, creemos que la entrada por medio de una WOFE le permitirá actuar con mayor libertad al Grupo HN, sin tener que lidiar con un socio local en la toma de decisiones. Asimismo, HN se caracteriza, entre otros, por tener una exclusiva base de datos de ejecutivos con talento y por desarrollar una Encuesta CIO con repercusión mundial. De esta manera, tales productos vitales para el desarrollo del negocio no deben exponerse a ningún peligro de sustracción o copia, por lo que la elección de la WOFE en desmedro de un Joint Venture toma más fuerza. Especialmente, cuando la protección efectiva de la propiedad intelectual en China es deficiente.

Finalmente, es menester hacer presente que la estrategia diseñada tiene elementos más cualitativos y cuantitativos, en razón de lo difícil que es estando fuera de China Continental, el encontrar fuentes veraces y fidedignas de información financiera. Sin embargo, creemos que dicha incertidumbre en la estrategia es paliada principalmente por una de las principales fortalezas de HNHK según el análisis FODA, esto es, el financiamiento constante que recibe de la casa matriz para la realización de los negocios. De esta manera, si bien creemos que la estrategia de entrada no está en riesgo por la debilidad de su arista financiera, proponemos que HNHK trate la inversión en China como un “capital de riesgo” en el sentido que es una inversión con un alto nivel de riesgo en razón de las incertidumbres financieras que la acompañan, pero que, por otro lado, es de aquellas que pueden generar altísimas ganancias de tener éxito, tomando en consideración el tamaño del mercado doméstico chino, el cual todavía le queda mucho por crecer, especialmente en los territorios donde se encuentran las ciudades Nivel 2 y Nivel 3 que son las que tienen mayor potencial de crecimiento en el futuro.

En síntesis, consideramos que es clave para la éxito de la entrada al mercado de China, que HN China se posicione rápidamente como un pionero experto en la búsqueda de ejecutivos con enfoque RSE y en proyectos que incentiven y fortalezcan la participación de la mujer en altos cargos directivos. Para anterior, es de vital importancia que el trabajo previo de creación de redes y/o guanxi en China Continental rinda frutos a la brevedad para los efectos de disminuir la mayor cantidad de incertidumbres existentes con respecto al negocio en el corto plazo, ya sean éstas relativas a la relación con las autoridades locales, mayor certidumbre presupuestaria, peligros de piratería y vicisitudes culturales que resultan de las diferencias existentes entre oriente y occidente, entre otras.

## 7. BIBLIOGRAFIA

1. **ANTAL INTERNATIONAL EXECUTIVE RECRUITMENT.** 2014. Global recruitment survey shows optimistic job market in China. [en línea] Antal International Executive Recruitment. 7 de Enero de 2014. <<http://news.antal.com/global-recruitment-survey-shows-optimistic-job-market-in-china/>>. [Consulta: 9 marzo 2014].
2. **ASSOCIATION EXECUTIVE SEARCH CONSULTANTS.** 2013. AESC Interview with Antonio Cheung from UHunt Consulting China. [En línea} AESC website. 12 de marzo de 2013. <http://www.uhunt.cn/images/AESC%20Interview%20with%20Antonio%20Cheung%20%28UH%20website%29.pdf>>. [Consulta: 15 marzo 2014].
3. **ATLANTIC RESEARCH TECHNOLOGIES,** strategic executive search and management recruitment worldwide. 2014. Interview with China Daily. [En línea] Atlantic Research Technologies. <<http://www.atlanticresearch.com/media/chinadaily.htm>>. [Consulta: 17 marzo 2014].
4. **CHAO,** xi. 2014. Entrevista. Director del Master in Business Chinese Law en CUHK. CUHK. Hong Kong, China.
5. **CHINA IPR SME.** 2010. Copyright Protection in China - A Guide for European SMEs. [en línea] China IPR SME Helpdesk. 22 de octubre, 2010. <<http://www.slideshare.net/IPRChina/copyright-protection-in-china-a-guide-for-european-smes>>. [consulta: 15 abril 2014].
6. **DARLINGTON,** James. 2013. Recruitment trends in Autumn/Winter 2013. [en línea] Antal International Executive Recruitment. 29 de Julio, 2013. <<http://news.antal.com/recruitment-trends-in-autumnwinter-2013/>>. [Consulta : 3 marzo 2014].
7. **DAVIES,** K. 2013. China Investment Policy: An Update, OECD Working Papers on International Investment, 2013/01. [en línea] OECD Publishing. 29 de mayo, 2013. <<http://dx.doi.org/10.1787/5k46911hmvbt-en>> o <[http://www.oecd.org/china/WP-2013\\_1.pdf](http://www.oecd.org/china/WP-2013_1.pdf)>. [consulta: 15 marzo 2014]
8. **EU SME CENTRE.** 2013. Are you ready for China? – Report 2, Ways to Enter the Chinese Market. [en línea] EU SME Centre Report. 11 de septiembre, 2013. <<http://www.eusmecentre.org.cn/report/ways-enter-chinese-market>>. [consulta: 15 de marzo 2014].
9. **EXECUTIVE SEARCH REVIEW.** 2013. One global search firm bet on China as hiring in Europe Slows. [En línea] HZS Media. Mayo de 2013. <<https://members.aesc.org/eweb/upload/Industry%20Rankings.pdf>>. [Consulta: 10 marzo 2013].
10. **EYMIEU,** Alex. 2012. In's and Out's of Hiring Local Senior Executives. [en línea] China Business Review. 01 de enero, 2012. <<http://www.chinabusinessreview.com/the-ins-and-outs-of-hiring-local-senior-executives/>>. [consulta: 15 abril 2014].



11. **FARO TALENT PROFESSIONALS**. 2013. 2013 Faro Report, Salary and Hiring Trends, China & Hong Kong. [en línea] Faro Talent Professionals. <[http://www.faroblog.com/adv/2013/report/FaroReport2013\\_web.pdf](http://www.faroblog.com/adv/2013/report/FaroReport2013_web.pdf)>. [Consulta: 6 de marzo de 2014].
12. **FATHERS**, Clive. 2014. What's your employment strategy for hiring in China?. [en línea] Grant Thornton. 12 de febrero, 2014. <<http://www.grant-thornton.co.uk/en/Thinking/Whats-your-employment-strategy-in-China/>>. [consulta: 15 abril 2014].
13. **FERREL & HARTLINE**. 2012. Marketing Strategy. South – Western Cengage Learning. Mason, USA.
14. **GADNER**, Heidi K. 2011. Hiring Professionals in China: A Practitioner's Guide. Boston, Harvard Business School. 14 de septiembre de 2014. [9-411-029].
15. **GILLET**, Kit. 2013. In China, Executives Flock Back to School for Unfinished Business. [en línea] The New York Times. 26 de marzo, 2013. <[http://www.nytimes.com/2013/03/27/education/in-china-executives-flock-back-to-graduate-school.html?pagewanted=all&\\_r=0](http://www.nytimes.com/2013/03/27/education/in-china-executives-flock-back-to-graduate-school.html?pagewanted=all&_r=0)>. [consulta: 10 abril 2014].
16. **GRANT THORNTON**. 2014. Women in Business: from classroom to boardroom. [En línea] Grant Thornton International Business Report 2014. <<http://www.grantthornton.ie/db/Attachments/Grant-Thornton-IBR-Women-in-Business-2014.pdf>>. [Consulta: 20 marzo 2014].
17. **GU**, wei. 2014. Why China Doesn't Export World-Class CEOs?. [en línea] The Wall Street Journal. 10 de abril, 2014. <<http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702303532704579478541556310068>>. [consulta: 10 abril 2014].
18. **HO**, Jolie. 2013. INTERVIEW: A world of career choice for Chinese executives. [en línea] EJ Insight. 12 de noviembre, 2013. <<http://forum.hkej.com/node/108341>>. [consulta: 18 marzo 2014].
19. **HUI**, Mei. 2014. Entrevista. China Financial Futures Exchange. Hong Kong, China.
20. **JLJ GROUP – SOLUTIONS FOR CHINA ENTRY & GROW**. 2012. China Market Entry Handbook, 2012 Edition. [En línea] The JLJ Group. Junio de 2012. <[https://www.nzte.govt.nz/media/383754/china\\_market\\_entry\\_handbook\\_2012\\_jlj\\_group.pdf](https://www.nzte.govt.nz/media/383754/china_market_entry_handbook_2012_jlj_group.pdf)>. [Consulta: 11 marzo 2014].
21. **KI – MAN**, Chan. 2010. Harmonious Society. [en línea] The Chinese University of Hong Kong. <[http://www.cuhk.edu.hk/centre/ccss/publications/km\\_chan/CKM\\_14.pdf](http://www.cuhk.edu.hk/centre/ccss/publications/km_chan/CKM_14.pdf)>. [Consulta: 5 marzo 2014].
22. **KONCEPT ANALYTICS**. 2010. Global Recruitment Market Report: 2010 Edition. [en línea] Koncept Analytics. Julio de 2010. <<http://www.catenon.com/inversores/pdf/Global-Recruitment-Market-Report-2010.pdf>>. [Consulta: 6 marzo de 2014].

23. **LEE, Robert.** 2014. Entrevista. Profesor de Cátedra del Programa Full time MBA de la CUHK . CUHK. Hong Kong, China.
24. **LOCK, Angela.** 2014. Entrevista. The British Chamber of Commerce in Shanghai. Shanghai, China.
25. **MANPOWER GROUP.** 2013. 2013 Manpower Talent Shortage Survey, Research Results. [En línea] Manpower Group. <[http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/587d2b45-c47a-4647-a7c1-e7a74f68fb85/2013\\_Talent\\_Shortage\\_Survey\\_Results\\_US\\_high+res.pdf?MOD=AJPERES](http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/587d2b45-c47a-4647-a7c1-e7a74f68fb85/2013_Talent_Shortage_Survey_Results_US_high+res.pdf?MOD=AJPERES)>. [Consulta: 11 marzo 2014].
26. **MANPOWER GROUP.** 2014. Manpower Employment Outlook Survey 2014. [en línea] Manpower Research Report. Primer trimestre 2014. <<https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/ROCampus/70caf252-9aa4-4155-859c-be205de2f7d0/Q114EN-03.pdf?MOD=AJPERES>>. [Consulta: 10 de marzo 2013].
27. **MANPOWER.** 2010. Winning in China: building talent competitiveness. [En línea] Manpower 2010 Talent Competitiveness Survey. <[https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/16b1bd8044b17f47991aff462cdd5e41/Fresh+Perspectives\\_Winning\\_In\\_China\\_Nov10.pdf?MOD=AJPERES](https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/16b1bd8044b17f47991aff462cdd5e41/Fresh+Perspectives_Winning_In_China_Nov10.pdf?MOD=AJPERES)>. [Consulta: 17 marzo 2014].
28. **MWE CHINA LAW OFFICES.** 2013. Distribution in China – Legal Issues 2013, April 2013. [en línea] MWE China Law Offices. <<http://www.mwechinalaw.com/uploads/doc/DistributioninChina-LegalIssues.pdf>>. [consulta: 20 marzo 2014].
29. **NEJATI, Mehran; Shafaci, Azadeh, y; Nejati, Mostafa.** 2008. Issues in Global Business and Management. [en línea] Universal Publishers. <<http://www.bookpump.com/bwp/pdf-b/9429446b.pdf>>. [Consulta: 3 marzo 2014].
30. **OSTERWALDER & PIGNEUR.** 2013. Business Model Generation: A handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons. New Jersey, USA.
31. **PERKOWSKY, Jack.** 2012. Protecting Intellectual Property Rights In China. [en línea] Forbes. 18 de abril, 2012. <<http://www.forbes.com/sites/jackperkowsky/2012/04/18/protecting-intellectual-property-rights-in-china/>>. [consulta: 15 abril 2014].
32. **PRICE WATERHOUSE COPPERS.** 2013. Doing Business and Investing in China. [en línea] PwC China and Hong Kong. <[http://www.pwc.com/en\\_GR/gr/surveys/assets/doing-business-china.pdf](http://www.pwc.com/en_GR/gr/surveys/assets/doing-business-china.pdf)>. [consulta: 15 marzo 2014].
33. **SAATY & VARGAS.** 2012. Models, Methods, Concepts & Applications of the Analytic Hierarchy Process. Springer Science & Business Media, New York, USA.



34. **SUMMERS, Tim.** 2014. Entrevista. The British Chamber of Commerce in Hong Kong. Hong Kong, China.
35. **THE MAINLAND AND HONG KONG CLOSER ECONOMIC PARTNERSHIP ARRANGEMENT.**
36. **THE STATE COUNCIL, THE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA.** 2014. 5-Year Plan. [en línea]. <[http://english.gov.cn/2011-03/05/content\\_1816822.htm](http://english.gov.cn/2011-03/05/content_1816822.htm)>. [Consulta: 5 marzo 2014].
37. **WOON-WAH SIU, JULIAN ZOU & ERIC ZHANG.** 2014. Amendments to PRC Foreign InvestedEnterprise Laws. [en línea] Client Alert , Pillsbury Winthrop Shaw Pittman LLP. 28 de marzo, 2014. <<http://www.pillsburylaw.com/siteFiles/Publications/AlertMarch2014ChinaAmendmentstoPRCForeignInvestedEnterpriseLaws.pdf>>. [consulta: 7 abril 2014].

## Entrevistas

1. **Ip, Adrian**
  - Departamento de Industria y Comercio, Gobierno de Hong Kong.
2. **Lee, Robert P.**
  - Presidente de la Junta Directiva Global de la Asian American Multi-Technology Association;
  - Ex Gerente General en Accela Inc. y Achievo Inc;
  - Profesor de Cátedra del Programa MBA de CUHK.
3. **Lin, William**
  - Director de Asuntos con China en la Cámara de Comercio Hong Kong – Estados Unidos de Norteamérica.
4. **Liu, MingKang**
  - Miembro, 17º Comité Central del Partido Comunista de China;
  - Ex Presidente de la Comisión Regulatoria de los Bancos en China;
  - El ex vicegobernador del Banco Popular de China.
5. **Lock, Angela**
  - Director Ejecutiva Adjunta de la Cámara de Comercio Británica en Shanghai.
6. **Ng, Ignace**
  - Profesor Visitante, Escuela de Negocios de CUHK.
7. **Hui, Mei**
  - Secretaria del Consejo de la China Financial Futures Exchange.

8. **Poon, Larry**

- Consultor Principal, Global Business Institute.

9. **Summers, Tim**

- Presidente del Comité para China en la Cámara de Comercio Británica de Hong Kong;
- Ex Cónsul General en Chongqing, China.

10. **Xi, Chao**

- Profesor Asociado, Facultad de Derecho de CUHK;
- Director del Magister en Derecho Comercial Chino en CUHK.