
RIESGOS Y CONSIDERACIONES SOBRE LA ESTRATEGIA DE ENTRADA DE EMPRESAS ESPAÑOLAS EN CHINA

JORDI HERNÁNDEZ-NIETO OLIVER^(*)

Director de Análisis Estratégico de AESPlan.

Este trabajo muestra las conclusiones del estudio llevado a cabo por AESPlan, en el pasado otoño de 2005, a partir de una encuesta a 30 responsables de internacionalización de las mayores empresas españolas presentes en China y de las principales instituciones españolas que dan soporte a la internacionalización empresarial.

El estudio, basado en un cuestionario que incluye 40 preguntas, trata de averiguar los principales condicionantes socio-culturales, económicos y operativos que han de ser tomados en consideración a la hora de definir la estrategia para la entrada de empresas españolas en China.

CONGLOMERADO DE MERCADOS ↓

El principal interés estratégico en China de las empresas españolas radica principalmente en el potencial de su gran mercado. Este país, de 1.300 millones de habitantes, es un gran polo de crecimiento, y aunque presenta rasgos comunes en todo su terri-

torio, es fundamental que la estrategia empresarial de las empresas españolas aborde la presencia en China de forma segmentada.

Es decir, hay que contemplar este territorio tan grande y complejo, este mosaico de provincias con identidad propia, como un conglomerado de mercados, cada uno de ellos con su propia idiosincrasia, y no sólo como un único ente de grandes dimensiones.

En esta estrategia, la combinatoria posible de segmentación es casi ilimitada. «Algunas zonas tienen un gran potencial, mientras que otras parecen estar en el siglo XVII», comenta un entrevistado.

El poder adquisitivo del mercado chino ha ido creciendo al igual que las diferencias económicas entre la población. Ahora existe una clase media-alta cada vez más rica y amplia, que demanda productos de lujo y ocio. A pesar de que el gobierno de la República Popular de China se esfuerza por evitar la pérdida de la cohesión social y territorial, el hecho es que las diferencias de nivel de vida de las distintas zonas del territorio chino son cada vez más acentuadas. En concreto, las migraciones del campo a la ciudad, y de las provincias más pobres a las más ricas, son uno de los problemas a los que se enfrentan los responsables chinos a la hora de controlar la estabilidad y sostenibilidad económica.

OPORTUNIDADES ↓

Más de un 60% de los directivos españoles entrevistados en este estudio creen que China representa efectivamente una buena oportunidad para hacer inversiones rentables, a pesar de las limitaciones en la movilidad de capitales y el riesgo empresarial que todavía hay que asumir.

Los riesgos inherentes al país y la moneda no parecen tener un especial impacto en las tasas de descuento de las inversiones en China, que se rigen fundamentalmente por el riesgo del negocio en sí, como el mercado, la competencia, los socios, la propiedad intelectual, etc.

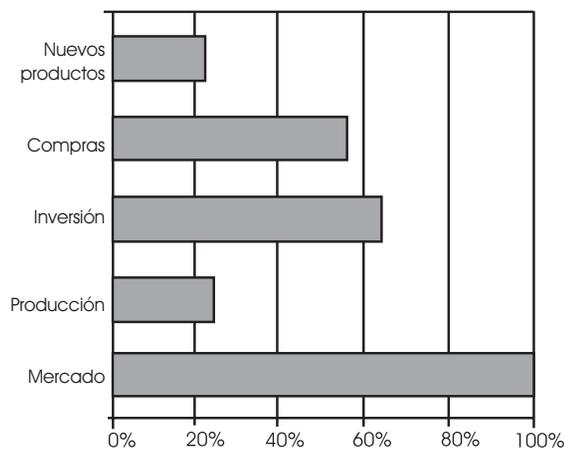
Además, una parte significativa de los entrevistados (58%) perciben el gran potencial de China para deslocalizar el aprovisionamiento de materias primas y realizar las compras de productos complementarios y sustitutivos del portfolio de la producción propia.

Sin embargo, la deslocalización de la producción para conseguir un arbitraje en los costes laborales sólo es un objetivo prioritario para el 30% de los directivos consultados. No constituye, por tanto, uno de los principales factores que impulsan a las empresas españolas a dirigir sus pasos hacia el gigante asiático. (Gráficos 1 y 2).

Estrategias de entrada ↓

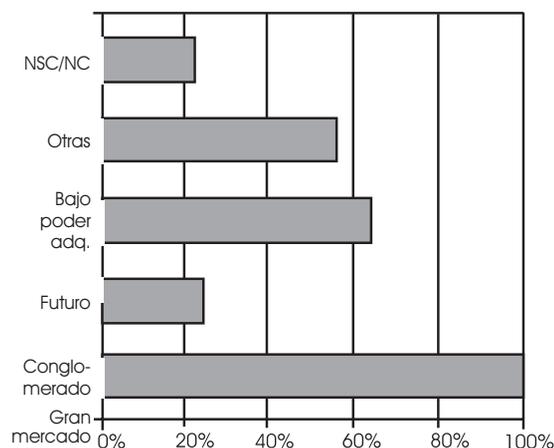
El concepto central del *guanxi* –el cultivo de una red de relaciones, tanto en el ámbito personal como profesional, es un factor fundamental para el desarrollo de los negocios en China. Esta red de relaciones resulta una de las claves para establecer alianzas empresariales y para los contactos con la administración, los clientes, proveedores y empleados. Estas relaciones suelen ser más importantes que la propia existencia de un contrato comercial, que a veces deviene un mero formalismo.

GRÁFICO 1
OPORTUNIDADES EN CHINA PARA LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS



FUENTE:
Elaboración propia con datos de encuestas a empresas españolas con actividad de negocio en China. Cuarto trimestre del 2005.

GRÁFICO 2
PERCEPCIÓN DE MERCADO CHINO



FUENTE:
Elaboración propia con datos de encuestas a empresas españolas con actividad de negocio en China. Cuarto trimestre del 2005.

En realidad, resulta difícil competir en China sin tener un socio local que esté bien conectado con los prescriptores e influenciadores políticos. Hay que consi-

derar que, en determinadas ocasiones, el gobierno puede exigir a las empresas entrantes que se unan a un socio local, o que produzcan en y para China.

Con todo, varios entrevistados advirtieron que el establecimiento de lazos firmes con socios locales es una práctica que no está exenta de riesgos. «Los socios llegan en ocasiones a copiar la tecnología y el *know how*», advierte uno de ellos. En ese caso, «en poco tiempo dejas de serles útil y se convierten en tus competidores», añade.

En consecuencia, y aunque hace algunos años era una fórmula recomendada para entrar en el mercado chino, la práctica de crear *joint-ventures* con capital conjunto chino-español ha disminuido.

Esta evolución se ha visto favorecida porque, en general, la teórica aportación del socio chino a una *joint-venture* de este tipo —basada en facilitar el acceso a canales comerciales, clientes, contactos y similares— no suele comportar los beneficios suficientes para compensar el riesgo de un comportamiento oportunista.

En la actualidad, la fórmula más utilizada para minimizar los riesgos consiste en establecer una oficina de representación, desde la que crear el canal más adecuado para la comercialización y consecución de los objetivos del plan de negocio. Una vez fijada la estrategia comercial, resulta fundamental mantener el control mediante sociedades de capital extranjero.

Aunque la mayoría de los encuestados insisten en la importancia de tener socios chinos y cultivar asiduamente el *guanxi*, un 42% cree que, en general, es preferible que éstos no participen directamente en el capital de la empresa. Y, si lo hacen, que sea con una participación mínima, aunque suficiente para que se sientan comprometidos con la empresa. (Gráfico 3).

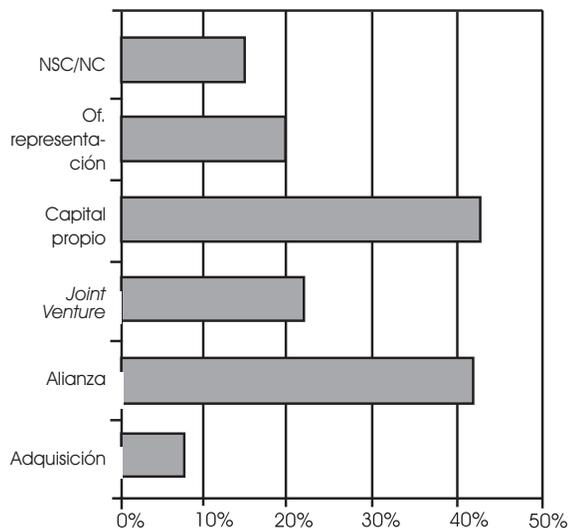
Dificultades operativas y legales

A la hora de ejecutar el plan de negocio en China, las empresas españolas se encuentran ante un serie de dificultades de tipo operativo y de tipo legal. Entre las primeras, un 50% de los entrevistados destacan la necesidad de controlar muy de cerca la cadena de valor. «Se debe asumir que la calidad del producto chino no alcanzará un 10 debido a una serie de factores como materias primas, dificultades operativas, poco control del proceso y otras», declara este directivo, que concreta su opinión diciendo que es necesario «buscar una calidad aceptable. Es decir, un 8, asegura uno de ellos.

Este tipo de consideraciones, que hacen la mitad de los encuestados, obliga, en consecuencia, a ejercer

GRÁFICO 3

ESTRATEGIA SOCIETARIA PARA ENTRAR EN CHINA



FUENTE:
Elaboración propia con datos de encuestas a empresas españolas con actividad de negocio en China. Cuarto trimestre del 2005.

un control de la producción muy minucioso. Éste debe realizarse en un sentido amplio, desde el seguimiento de la calidad y el cumplimiento de las especificaciones de los suministros, pasando por el estudio de cada uno de los eslabones del proceso productivo, hasta la distribución del producto terminado.

El objetivo de este control de calidad exhaustivo es minimizar los errores y las mermas de la producción. Hay que tener en cuenta que, en general, el posicionamiento del producto chino se ha valorado más por la competitividad en costes que por su calidad. Sin embargo, no hay que perder de vista que China está dedicando cada vez más esfuerzos la mejora de la calidad de sus productos y procesos de producción. A medida que estos esfuerzos se materializan, la producción china se hace más competitiva.

Según el 45% de estos directivos, la segunda fuente de dificultades deriva de la escasa protección jurídica y el poco respeto a la propiedad intelectual que existe. «El sistema jurídico favorece siempre a la parte china», indica uno de los entrevistados.

Para rebajar el riesgo de copia se puede optar por fabricar parte del producto en Europa o en distintas fábricas. Pero aun así, no hay que perder de vista que en China impera la cultura del pacto permanente.

En ese modelo, las palabras dadas y los acuerdos tienen un valor relativo y siempre son interpretables y re-

negociables. Los contratos y reclamaciones judiciales no tienen el mismo valor que en Europa y las negociaciones pueden eternizarse o reabrirse en cualquier momento.

Para sobrevivir en estas condiciones hay que asumir que la problemática de la propiedad intelectual en China es un fenómeno estructural, tal vez irreversible. «Reclamar por la vía judicial es perder el tiempo», contesta uno de los entrevistados. «Es mejor renegociar permanentemente», advierte. En consecuencia, es fundamental recurrir a una constante innovación. «En España, un producto nos dura de tres a cuatro años, pero en China hemos de renovarlo cada año», añade.

Además, no se puede plantear una estrategia de entrada sin evaluar la amenaza de que la presencia en China pueda provocar a su vez un efecto boomerang.

La importación y exportación están fuertemente intervenidas por el gobierno, a través de agencias y de organismos de control de la calidad en origen. Pero dado que los productos chinos pueden costar un 50% menos que los españoles al venderse en Europa, existe el riesgo de que una inversión en China pueda fomentar, paradójicamente, la presencia de nuevos competidores en el mercado de origen.

Alguna comunidad autónoma ya se ha visto afectada por esta posibilidad, especialmente en sectores como el juguete, calzado, cerámica, mueble, textil o auxiliar de la automoción, entre otros. Como apunta uno de los entrevistados, esta respuesta en sentido inverso es muy difícil de evitar. «En una feria comercial se impidió exponer su producto y los responsables de la empresa china alquilaban un piso delante del recinto ferial, al mismo tiempo que repartían folletos a los visitantes para que, al terminar su visita, pasaran a ver sus productos». (Gráfico 4).

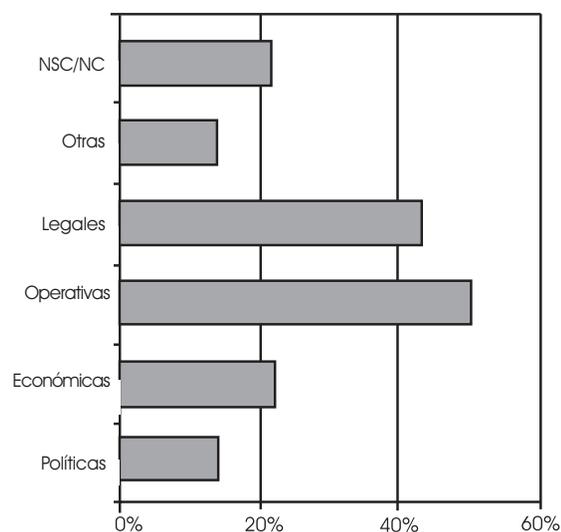
EUROPA EN CHINA ↓

Los chinos perciben los productos europeos como artículos de calidad y de lujo. Las empresas españolas que compiten en el mercado chino optan por la especialización en productos de gama alta, dirigidos a este nuevo segmento de la población capaz de adquirirlos y que los aprecia más en la medida que su uso otorga prestigio social.

En consecuencia, para transmitir el valor añadido del producto, las empresas occidentales tienen que prestar particular atención al cuidado de la marca. Ésta ha de ser traducida fonética y semánticamente al chino, evitando cacofonías y seleccionando minuciosamente los caracteres del alfabeto chino que denoten los atributos que se quieren conferir al producto o a la imagen de la empresa. (Gráfico 5).

GRÁFICO 4

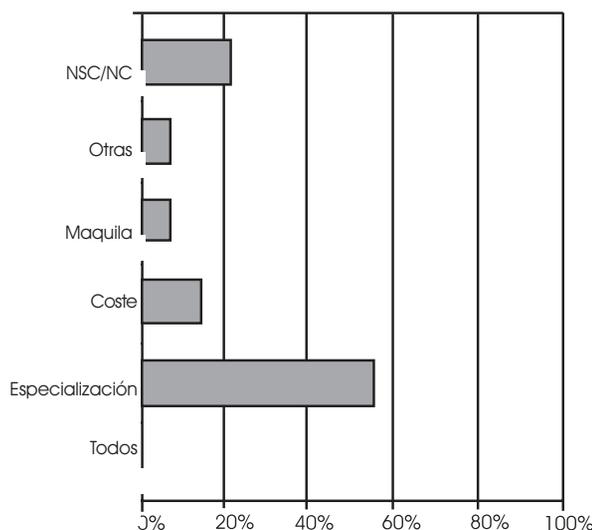
DIFICULTADES PARA ENTRAR EN EL MERCADO CHINO



FUENTE:
Elaboración propia con datos de encuestas a empresas españolas con actividad de negocio en China. Cuarto trimestre del 2005.

GRÁFICO 5

ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN



FUENTE:
Elaboración propia con datos de encuestas a empresas españolas con actividad de negocio en China. Cuarto trimestre del 2005.

Aspectos socioculturales

En China, el choque cultural siempre es mayor del esperado y los aspectos socioculturales condicionan extraordinariamente los proyectos empresariales de los europeos. Para tener éxito en los negocios, advierten los encuestados (Gráfico 6), no basta con ser un buen directivo, también es necesario conocer la cultura y formas chinas y vencer diversos retos personales y culturales. «Es necesario conocer y jugar con sus reglas», señala uno de estos directivos.

Las dificultades implícitas del idioma, escritura, cultura y formas de relacionarse juegan en contra si se ignora su verdadera importancia. En concreto, el idioma es un importante *handicap*, al igual que también lo son las diferencias culturales.

En todo caso, las negociaciones con los empresarios chinos se establecen al estilo de su país, así que para poder cerrar un trato favorable es necesario conocer sus puntos débiles, generar confianza al interlocutor y, sobre todo, armarse de paciencia.

Nunca hay que olvidar que los chinos están orgullosos de su amplia y milenaria cultura, y que no aceptan fácilmente lecciones de extranjeros, ni desean que éstos sean quienes fijen las reglas del juego.

El factor de riesgo país es relativamente bajo. A pesar de las múltiples tensiones que los vertiginosos cambios económicos comportan al conjunto de la sociedad, China es en la actualidad un ejemplo de

país en desarrollo que, a pesar de sus amplios contrastes, está siendo capaz de mantener su estabilidad social. (Gráfico 6).

Recursos humanos

De por sí no resulta fácil encontrar directivos chinos suficientemente preparados y de total confianza y que, además, dominen otros idiomas. La rotación es muy alta entre directivos y personal administrativo, debido a la intensidad de la demanda y a las elevadas aspiraciones que imperan en la actualidad entre los profesionales chinos.

A cambio, la disponibilidad de trabajadores de cuello azul es buena, aunque en este aspecto sigue siendo fundamental saber gestionar convenientemente los aspectos culturales. Para transmitir a los empleados las órdenes de la dirección y controlar el trabajo realizado es conveniente colocar directivos propios y elegir mandos intermedios chinos lo más comprometidos posible con los objetivos de la empresa. Con todo, no hay que olvidar que la gestión de las relaciones laborales es muy complicada y está muy regulada por el gobierno, lo que obliga a contar con la colaboración de personas cercanas a la administración. (Gráfico 7)

Aspectos operativos

En general, la disponibilidad de infraestructuras y servicios de soporte —exceptuando zonas muy rurales— está suficientemente resuelta, así como el acceso a

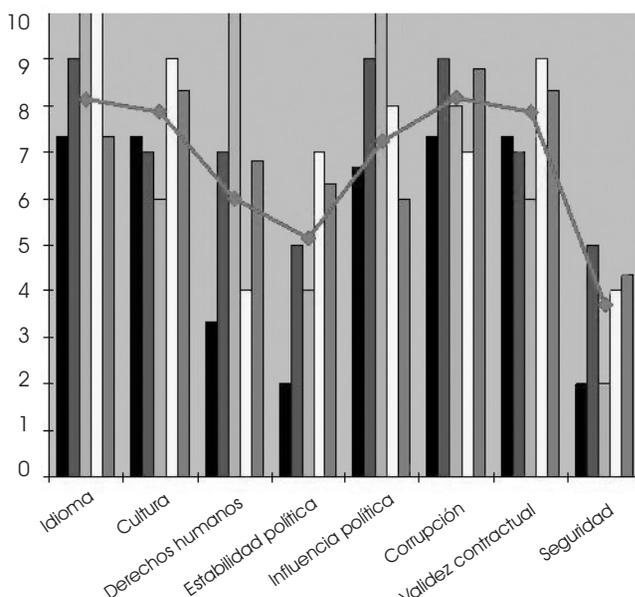


GRÁFICO 6
 IMPORTANCIA/CRITICIDAD DE ASPECTOS SOCIO-CULTURALES

- Instituciones
- Banca
- Comunicaciones
- Transportes
- Producción
- Media

FUENTE:
 Elaboración propia con datos de encuestas a empresas españolas con actividad de negocio en China. Cuarto trimestre del 2005.

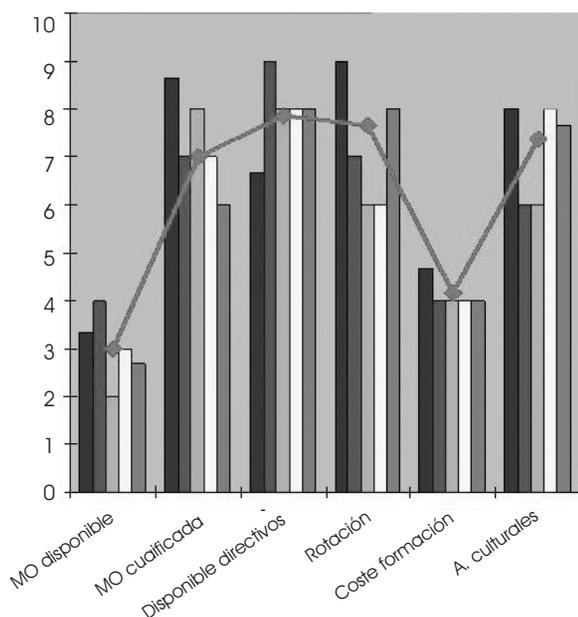


GRÁFICO 7
IMPORTANCIA/CRITICIDAD DE ASPECTOS DE RECURSOS HUMANOS

■ Instituciones
■ Banca
■ Comunicaciones
■ Transportes
■ Producción
— Media

FUENTE:
Elaboración propia con datos de encuestas a empresas españolas con actividad de negocio en China. Cuarto trimestre del 2005.

bienes de equipo, servicios e infraestructuras básicas. Con todo, la ubicación geográfica condiciona fuertemente los costes y calidad de estos servicios e infraestructuras, ya que existen grandes diferencias en estos apartados entre distintas zonas.

También se observa una notable inflación de los alquileres de locales, naves y, especialmente, de los costes laborales de la mano de obra cualificada. Esta inflación ha de ser tenida en cuenta al elaborar los planes de negocio. También hay que considerar en qué medida la escasez de energía que afecta a algunas industrias puede influir en la planificación y limitar la producción. (Gráfico 8).

Aspectos económicos y financieros

En China existen ciertas restricciones y condicionantes a la movilidad de capitales, aunque bien gestionados no representan una condición infranqueable para el desarrollo empresarial. Sin embargo, aunque «no hay problemas legales para repatriar beneficios», como señala un directivo entrevistado, «sí se pueden tener problemas fiscales y tener que pagar impuestos imprevistos».

Por otro lado, es conveniente saber que en China se puede obtener financiación, aunque siempre con el visto bueno y el control del gobierno.

Todo el sistema comercial está basado en el dólar estadounidense, y el tipo de cambio del Renminbi (Yuan) está estrechamente ligado a la moneda de los EEUU. Hasta el punto, opina otro entrevistado, que «el euro no existe». Así pues, el factor de riesgo que

supone la moneda tampoco ha de ser una preocupación en el plan de negocio. Sí lo ha de ser un grado notable de impagados, especialmente en el sector de la banca. Un entrevistado advierte sobre la existencia de casos de «billetes falsos servidos en la ventanilla de bancos chinos», o la curiosa pervivencia «del uso del ábaco».

A la morosidad de los préstamos y cobros se añade que el sistema bancario no está liberalizado y que algunos bancos se encuentra prácticamente en quiebra técnica. En la actualidad, el gobierno está llevando a cabo un proceso para corregir esta situación, permitiendo la entrada de capital extranjero en algunos bancos chinos. Con todo, esta situación obliga a las empresas entrantes a tener muy claro el modelo de financiación y los condicionantes locales para la repatriación de capitales. Estos condicionantes pueden variar según el sector de actividad y la región en la que se instale la empresa. (Gráfico 9).

CONCLUSIONES

En la actualidad todavía son pocas las empresas europeas que están considerando su implantación en China. Las que lo han decidido, atraídas por su potencial mercado, buscando ampliar su red empresarial o para deslocalizar parte de su actividad, deben vencer el tipo de riesgos y dificultades que se han detallado. A pesar de ello, la presencia europea en China aumenta, lo que se refleja también en el caso de las empresas españolas, aunque nuestro país no haya sido pionero. Las empresas españolas que entrarán en China en los próximos años habrán de jugar el partido de los negocios con las reglas de

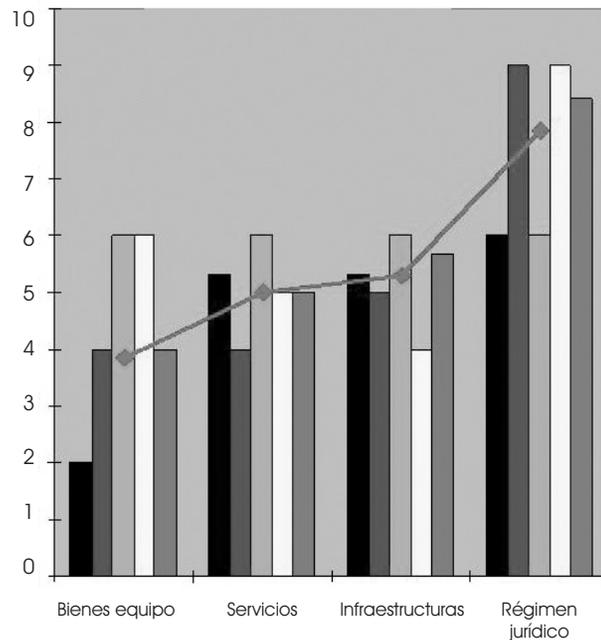


GRÁFICO 8
IMPORTANCIA/CRITICIDAD DE ASPECTOS OPERATIVOS

■ Instituciones
■ Banca
■ Comunicaciones
■ Transportes
■ Producción
— Media

FUENTE:
Elaboración propia con datos de encuestas a empresas españolas con actividad de negocio en China. Cuarto trimestre del 2005.

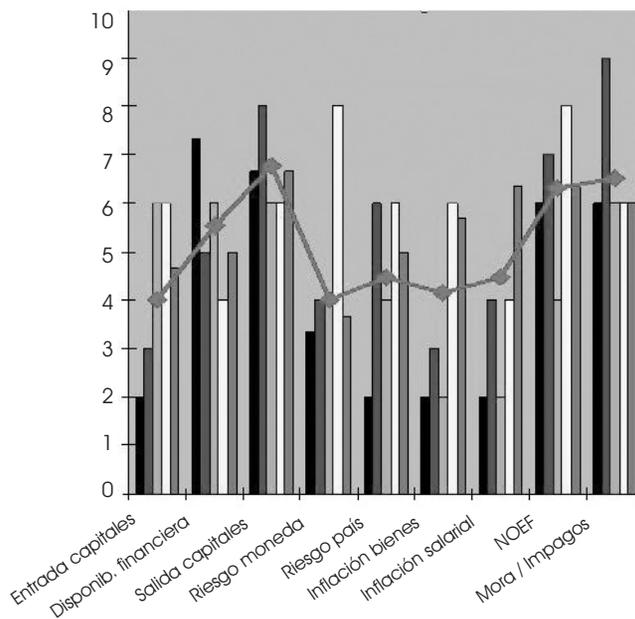


GRÁFICO 9
IMPORTANCIA/CRITICIDAD DE ASPECTOS ECONÓMICOS

■ Instituciones
■ Banca
■ Comunicaciones
■ Transportes
■ Producción
— Media

FUENTE:
Elaboración propia con datos de encuestas a empresas españolas con actividad de negocio en China. Cuarto trimestre del 2005.

juego del equipo que juega en casa. Es decir, tratando de no juzgar con patrones occidentales el sustrato político, histórico, social y cultural de aquel país.

Así nos lo explican la mayoría de los directivos españoles consultados, cuyas empresas dieron hace tiempo el trascendental paso de buscar su propio hueco en este país milenario y su gigantesco mercado, que sigue en crecimiento. Ellos han abierto un

camino que seguirán cada vez más empresas españolas, y su experiencia puede ayudar a éstas a alcanzar el éxito.

(*) A la memoria de Pedro Castañeda Ordóñez, vicepresidente de AESPlan, que falleció a los 61 años el 12 de agosto de 2006 víctima de un cruel enfermedad. Excelente profesional y mejor compañero, Pedro fue el padre de muchas iniciativas de esta asociación y quien lanzó la idea que ahora culmina en este estudio.