

Capítulo 3

Oportunidades y riesgos del mercado chino para la empresa española

Por *José-Pedro Sebastián de Erice* *

Secretario General - Técnicas Reunidas Internacional. Fue Embajador de España en China y Alemania.

Después de 18 años de relación con China -3 años como Embajador de España en Pekín y 15 como Ejecutivo de una empresa que dedica especial atención a ese país, me gustaría hacer algunas simples constataciones:

- Es demasiado pretencioso llegar a considerarse *experto* en China, aún habiendo vivido y viajado tanto a ese país.
- La propia experiencia empresarial difícilmente es *extrapolable* a otras empresas.

Este capítulo expone una estrategia, personal y empresarial, que ha tenido un objetivo a lo largo de los años : hacer un hueco a la exportación española, en uno de los mercados que es considerado, en estos momentos, como uno de los más competitivos y difíciles.

China comenzó a ser un desafío para las empresas españolas a comienzos de los años 80. Fue con motivo de un viaje del Presidente del Gobierno, Felipe González, a China en septiembre de 1985 cuando se lanzó la llamada "*Estrategia de España en China*". El eje fundamental de esa estrategia era la coordinación de los esfuerzos del Gobierno y de las empresas, para penetrar en el mercado chino. Y los éxitos fueron haciéndose realidad a lo largo de los años 80 y 90, adelantándose incluso en algunos sectores específicos la presencia española a la de otros países europeos.

* José-Pedro Sebastián de Erice es diplomático de profesión. Ha sido Embajador de España en China y en Alemania, Subsecretario de Asuntos Exteriores, Consejero Comercial en Washington y Viena. Actualmente es Secretario General de Técnicas Reunidas Internacional, una de las empresas europeas líderes en el sector de la ingeniería y construcción de plantas industriales.

Desde comienzos de los años 2000, China ha cogido una velocidad de cambio, que ha requerido adaptar esa estrategia - de la Administración y de las empresas - a la nueva realidad : China ya no es sólo la "fabrica barata del mundo"; ahora está desarrollando sus propias I + D + i; si en los años anteriores no eran muchos los Gobiernos y empresas, los que estaban comprometidos con China, ahora hay que competir con una avalancha de inversiones y de cooperaciones; nuestros colegas europeos se han vuelto más agresivos y están siguiendo estrategias más adecuadas a las nuevas características del mercado chino.

La respuesta a esta situación debe estar en reforzar la estrategia frente a China, dándole la dimensión de una **operación de Estado**, en la que se aúnen los esfuerzos del Gobierno, de las empresas e, incluso, de la sociedad civil (Universidades, medios de comunicación, artistas y escritores, atletas y deportistas, etc.).

A este respecto, vale la pena poner de relieve 3 hitos de los últimos años cuyo objetivo ha sido poner en marcha esa "operación de Estado":

1 La relación estratégica entre España y China

Con ocasión de la visita de estado a España del Presidente de la RP China, Hu Jintao, en Noviembre de 2005, se concluyó una "relación de asociación estratégica integral", una de las primeras de esta naturaleza entre China y un país europeo. Su objetivo ha sido y es, entre otros, establecer un marco de "relación privilegiada", que puede servir de apoyo a las empresas españolas para entrar en el mercado chino. A este respecto, es preciso poner de manifiesto ciertos factores del mismo:

- De un lado, y aún si la economía china tiene rasgos de mercado capitalista, no hay que perder de vista el papel central y decisivo de los Órganos políticos y, de modo muy especial, del Partido Comunista Chino en las decisiones sustanciales de política económica;
- De otro lado, en todos los sectores regulados, las decisiones incorporan un factor *político*, que se añade a los estrictamente comerciales.

Este marco de "relación estratégica privilegiada" puede, por tanto, ser aprovechado por la empresa española, a fin de concretar en acciones puntuales el compromiso del Gobierno chino "por intensificar las relaciones económicas con España".

2 El Plan Integral de Desarrollo del mercado chino (PIDM)

El Ministerio de Industria, Turismo y Comercio presentó, en mayo de 2005, este Plan de Acción, que incluye un conjunto de medidas de apoyo a las actividades empresariales.

Las Oficinas Económicas y Comerciales de España en Pekín, Shanghai y Hong Kong, así como la Consejería de Turismo en Pekín desarrollan un programa muy intenso y variado de promoción comercial, a través de ferias, misiones comerciales, centros de negocios, becarios, estudios de mercado, etc. Todas estas actuaciones son especialmente eficaces en un mercado como el chino. Es muy recomendable apoyarse en estas iniciativas, especialmente durante las fases iniciales de una estrategia de marketing en China.

3 El Año de España en China 2007

Se concibió como una operación con un objetivo: adecuar la imagen de España en China a la realidad de nuestro país, a través de un programa de visitas institucionales, la ejecución de las actuaciones previstas en el PIDM y un despliegue del arte y de la cultura de España.

Mi experiencia como embajador me lleva a constatar que el mercado chino, en comparación con otros mercados, requiere esta estrecha y eficaz colaboración entre Administración y empresas.

La Administración debe ir *ajustando*, en todo momento, sus actuaciones en China a la demanda de las empresas, y diseñar instrumentos y llevar a cabo aquellas gestiones antes los organismos oficiales chinos que sirvan y acompañen los objetivos de las empresas.

Paralelamente, las empresas deben de tener informada a la Administración de las dificultades con las que se enfrentan, y tener el valor de hacer unos planteamientos que permitan asegurar aquella *estrategia integral del Estado*.

Esta estrategia tendrá, siempre, que tener en cuenta las estrategias de otros países, como Reino Unido, Francia, Italia o Alemania, que configuran y ejecutan sus acciones como operaciones que van más allá de una promoción simple y genérica de la imagen/país, y que la concentran en el apoyo a sectores y empresas, a través de toda una variedad de acciones.

A veces, y como consecuencia de que no se conoce, o no se entiende, la realidad de China, puede existir el peligro de simplificar los análisis y evaluaciones de ese mercado. En mis años como Directivo empresarial comprometido con una relación con China, he agrupado mis esfuerzos en 3 grandes bloques de atención:

- **33% de interés para conocer la historia y la cultura china.** Muchas de las dificultades que tenemos los occidentales para hacer frente a la forma de ser de nuestros interlocutores o socios chinos encuentran una explicación en sus propias tradiciones y en nuestras diferencias culturales.
- **33% de energía para comprender la realidad actual de los negocios en China.** Con frecuencia, arrastramos una imagen de China que se corresponde más bien a la década de los 90, y tenemos que llegar a un conocimiento más matizado del mercado, a fin de adecuar el enfoque más rentable.
- **33% de ingenio para percibir la evolución futura de las empresas chinas.** Hay que tratar de adelantarse a lo que va a significar la competencia de esas empresas chinas, y ver en qué forma podemos sacar provecho, bien de la economía china, bien de sus empresas.

Las claves del éxito o los riesgos del fracaso en las estrategias empresariales en China pueden ser múltiples y dependerán de cada caso. Por ello, prefiero reducir estos comentarios a algunos que pueden ser significativos:

1 Compromiso de la Alta Dirección

La complejidad y dificultad de los negocios en China exigen, desde el principio, un compromiso, claro y decidido, con la "*Operación de la empresa en China*" por parte de los máximos responsables de la empresa. Y ello requiere un seguimiento continuo y periódico por parte de los órganos de Dirección; una frecuencia en las visitas a China; y la formulación de una estrategia y de unas prioridades, muy perceptibles por nuestros interlocutores locales (lo que la Harvard Business School ha denominado "One face to China").

2 Rigor en la tramitación administrativa y jurídica

Muchos expertos en China hacen especial hincapié en la importancia, en los negocios con los chinos, de desarrollar la confianza mutua. Pero, por ello, no hay que descuidar el *necesario rigor* en la tramitación administrativa y jurídica de las operaciones. La marcha hacia un Estado de Derecho, comparable con el de nuestros sistemas económicos, es, y lo será aún más en el futuro,

uno de los avances (y una de las condiciones) del desarrollo y de la estabilidad de la economía china. Como ejemplo, la legislación actual para la protección de la propiedad intelectual ofrece ya un marco de garantía, siempre que se cumplan los trámites establecidos en la misma.

3 Ejecutivos chinos, pero contables españoles

Siendo el mercado chino tan singular, se justifica dejar en manos de directivos chinos la ejecución de las estrategias fijadas por la central en España para el desarrollo del negocio en China : es decir, localización de las inversiones, recursos humanos, política comercial, etc., Pero los presupuestos y la contabilidad tienen que estar siempre *controlados por la matriz*. Se cuenta que las empresas en China llevan varias contabilidades: una para Hacienda, una para el socio extranjero, una para los socios minoritarios chinos y las verdaderas cuentas para el propietario-gerente. Esa misma pauta hemos de seguir los empresarios españoles.

4 Retención del talento

Mantener a los empleados chinos es uno de los grandes retos para el desarrollo de los negocios: el empleado chino busca constantemente una mejora en su sueldo o posición jerárquica, por muy pequeña que sea. Hay que asegurar la "*fidelización*" del personal, a través de: i) explicarles e implicarles en los objetivos de la empresa (aplicación de la regla del consenso confuciano); ii) ofrecerles un plan de formación y de desarrollo profesional; y iii) todo ello acompañado de una retribución competitiva, que incluya esquemas de bonificación por objetivos.

5 Control permanente de beneficios y riesgos

La oportunidad que supone el mercado chino puede llegar a deslumbrar sobre su verdadero alcance. Muchas empresas pueden sufrir una doble penalización : las que apuestan por el corto plazo, al frustrarse por los muy elevados costes iniciales para entrar en el mercado; las que apuestan por el largo plazo, al diferir la entrada en beneficios de la subsidiaria en China a un plazo más allá de lo razonable. Es fundamental una evaluación continua de los riesgos y de las expectativas *reales* de ganancias.

6 Protocolo chino también para los chinos

Con excesiva frecuencia, los negociadores chinos se escudan en sus reglas de protocolo para colocar a la defensiva al comerciante o inversor occidental (p.ej.: la regla de "no hacer perder cara"). El empresario español tiene también que usar *ese protocolo en su favor y beneficio*.