

## **EL PORQUE EMPRESAS ESPAÑOLAS TRIUNFAN EN CHINA, MIENTRAS OTRAS FRACASAN**

### **INTRODUCCIÓN**

Cualquier aproximación de una empresa occidental en China, está sujeta a multitud de avatares.

Las experiencias empresariales negativas en China gozan de una alta difusión en círculos económicos, así como en medios de comunicación. Sin embargo el razonamiento de fracasos, y los éxitos obtenidos por proyectos empresariales occidentales no suele ser predicado con la misma intensidad.

El presente artículo trata de ofrecer información al empresariado español acerca como evitar y paliar situaciones que se suceden en implantaciones de empresas occidentales en China, y ofrece argumentos para tener éxito en este mercado tan próspero pero a la vez tan controvertido.

### **DESTACADOS**

“Sea como sea el desarrollo de la economía mundial, el posicionamiento de China va a ser cada vez más importante a medida que se vaya integrando a nivel económico mundial, y la tendencia de la economía china no va a cambiar.”

“Para sobrevivir empresarialmente en China las empresas y ejecutivos deben ser humildes y no dejar de aprender.”

“Los aspectos que pueden facilitar el éxito comercial en China se estructuran en tres ejes:

- Crear una estrategia flexible.
- Escuchar a los clientes.
- Estar preparado para un crecimiento rápido.”

“En China una empresa debería empezar como una tortuga, pero preparándose ya inicialmente en producto, equipo y organización para transformarse en liebre.”

### **ARTÍCULO**

## **EL PORQUE EMPRESAS ESPAÑOLAS TRIUNFAN EN CHINA, MIENTRAS OTRAS FRACASAN**

## **Ritmo de entrada, percepciones y dinámica de operaciones.**

Muchas empresas que se expanden a mercados asiáticos, no tienen un conocimiento detallado del nuevo mercado, ni han realizado estudios estratégicos previos que permitan conocer en detalle el país en el que van a entrar, conociéndolo simplemente a través de noticias, seminarios, estudios genéricos del país y sector, y experiencias breves de empresas y amigos.

Cuando una empresa emprende una expansión hacia un país con un mercado poco relevante o siendo uno más de sus mercados internacionales, se podría decir que un conocimiento básico del entorno competitivo, cultura empresarial y conocimiento de opciones comerciales a través de viajes de prospección e información genérica complementaria sería aceptable para preparar su entrada, pero en el caso de China, no lo es.

Sea como sea el desarrollo de la economía mundial, el posicionamiento de China va a ser cada vez más importante a medida que se vaya integrando a nivel económico mundial. Sea cual sea su ritmo de crecimiento finalmente en el año 2009, con el descenso de las exportaciones o inversiones extranjeras directas o aumento del consumo interno, la tendencia de la economía china no va a cambiar.

En estos momentos ya, China es prácticamente el fabricante más importante de productos del mundo. Cada día más, la demanda interna se incrementa y las empresas ven más a China como el mercado con mayor potencial de compra en el mundo.

Para los productos de consumo, la mayor parte de la capacidad de compra se realiza a lo largo de la costa este de China. Para las empresas industriales, los clientes se distribuyen de una forma más uniforme en todo el país.

Cuando hablamos de grandes empresas, prácticamente todas las compañías líderes en todos los sectores son empresas chinas. Es casi imposible para las grandes corporaciones extranjeras tener éxito por su cuenta, sin socios chinos, con las únicas excepciones de las marcas de lujo de pocas empresas.

Las empresas de propiedad estatal siguen siendo los principales actores de la economía china. La financiación y la distribución en todos los sectores siguen estando participados por el gobierno o bajo su directa influencia.

Incluso en sectores en los que la influencia del gobierno es menor, el gobierno todavía puede influir en el desarrollo mediante la reglamentación. Ésta es una realidad con lo que todas las empresas y negocios en China deben estar preparados a enfrentarse.

No es así para las medianas y pequeñas empresas que pueden cubrir nichos de mercado, y áreas geográficas de reciente desarrollo, y pueden encontrar su

lugar en el mercado de manera independiente, consiguiendo así estabilidad empresarial, rentabilizando su inversión.

En China, el proceso de aprendizaje nunca termina. Justo cuando un empresario cree que está empezando a entender, sucede algo que le sorprende y le recuerda la complejidad del país.

Para muchos, es también una buena razón de la atracción del país, que desencadena la típica relación de amor-odio que se suele experimentar.

Por lo tanto para sobrevivir empresarialmente en China las empresas y ejecutivos deben ser humildes y no dejar de aprender.

Las preguntas claves que se hace el empresario al diseñar un Business Plan para entrar en China es, ¿Qué cifras debe empezar a manejar montar un plan de negocio? ¿Cuánto debe invertir? ¿Y cuales pueden ser realmente los resultados que puede esperar?

Los inversores ven a China, como un gran mercado desarrollado con un enorme potencial, o como un mercado irremediamente atrasado. La mayoría de las veces, estas perspectivas están muy influenciadas por índices y perspectivas parciales.

De hecho, China es un país en vías de desarrollo, con una infraestructura limitada, pero creciente, y con un potencial adquisitivo es cada vez mayor. Ya ofrece una mano de obra cada mes más calificada, y con salarios todavía muy competitivos. A medida que más empresas han ido invirtiendo en China, estos recursos se han reinvertido de manera más amplia en su economía.

Para las empresas que deseen vender en China, es conveniente empezar poco a poco, para posteriormente crecer con el mercado. En cualquier nuevo negocio, hay una curva de aprendizaje, y los errores suceden. Un empresario inteligente trata de evitar que estos errores no sean excesivamente costosos y sean controlados y asumibles.

Durante esta inversión inicial y la fase de aprendizaje, es aconsejable la utilización prudente y controlada de los recursos. Puede haber una tentación de hacer inversiones importantes condicionados por el hecho de que todo el mundo se va a China, y que el mercado lo merece, pero muchas de las inversiones a gran escala se han convertido en errores muy costosos. Con decisiones precipitadas tomadas especialmente cuando la situación general de los mercados internacionales se ha estancado en los años 2008 y 2009.

Una gran empresa puede justificar grandes inversiones, e incluso pérdidas, si la inversión en China ha sido una decisión estratégica. Sin embargo, el coste es a menudo alto para los ejecutivos que participaron en la fase inicial de la inversión, sometidos a especiales tensiones durante la experiencia, y las personas valiosas se perdieron en el proceso.

No hay que dejarse influenciar en los resultados de grandes corporaciones internacionales (Casos que se estudian en escuelas de negocios o aparecen en revistas de negocios) como Coca Cola, es un caso excepcional. Coca-cola entró en el mercado asiático, construyendo su propia planta de embotellado en los años 20 y fue la primera empresa estadounidense en distribuir sus productos en China después de que Deng Xiaoping abriera las puertas a los inversores extranjeros en el año 1979. Actualmente, Coca-Cola tiene participación, directa o indirectamente, en más de 20 Joint Ventures dedicadas al embotellado. Además, Coca-Cola posee una filial en Shanghai y una Joint Venture en Tianjing dedicadas a producir el concentrado de la bebida.

Otro caso de éxito en el mercado Chino es el caso de Volkswagen. El gigante automovilístico creó la *primera Joint Venture del sector con un socio estatal* en el país a principios de los años 80 en Shanghai. Desde entonces, las ventas no han parado de crecer soportados por un crecimiento del mercado importante en los últimos años. A parte de la marca Volkswagen, la empresa también tiene presencia en el mercado con las marcas Audi y Skoda, y ha lanzado una fuerte estrategia de expansión en el mercado para los próximos años, convirtiéndolo en el mayor mercado mundial de la empresa. Las dificultades puntuales en diseño de estrategias y operaciones se han sucedido a lo largo de los años. Su 50% - 50% ha obligado irremediablemente a ambas partes a llegar a acuerdos de consenso

Semejantes estructuras no son comparables a la realidad de la mayoría de empresas españolas, que entran en el mercado chino con recursos limitados y un plan de acción, a corto plazo. Por lo que es conveniente ir despacio y por fases, evitando un consumo excesivo de recursos económicos en la fase de puesta en marcha y aprendizaje, a la vez que se evita el perjuicio emocional que sufren los directivos expatriados a recibir presiones de su sede principal y enfrentarse a realidades no convergentes con la percepción que se tiene desde Europa.

## DESARROLLOS COMERCIALES Y CAPACIDAD DE REACCIÓN

Recientemente con un empresario avezado y con un largo historial en los mercados internacionales, me interesaba acerca de su planta en Brasil y, conociendo la variedad y desestructuración de las vías comerciales de ese mercado, le preguntaba específicamente: "¿Qué canales de comercialización utilizaba?".

El empresario, con una sonrisa y esperando mi reacción a su polémica respuesta, me decía: TODOS.

Lógicamente retuve mi respuesta y le solicité que describiera su experiencia con la gama de productos de su empresa en el mercado brasileño.

Sin saberlo estaba estableciendo una similitud con China, dónde permite establecer paralelismos, no de canales de comercialización, sino de adaptación a entornos competitivos absolutamente distantes del mundo europeo, con un dinamismo galopante y un crecimiento que requiere la más absoluta flexibilidad para adaptarse a los cambios que se producen a diario.

También el Director General de una empresa española en China, con un perfil que definiríamos, por cierto, de comercialmente agresivo, me pedía hace unos días: "Pistas e ideas para incrementar sus ventas en China", teniendo en cuenta que la empresa que dirige ha tenido una evolución positiva durante sus dos primeros años de desarrollo industrial y comercial en China.

La información del presente artículo no trata de resolver situaciones específicas, pero sí ofrece unas líneas generales de aspectos sobre los que conviene reflexionar y en base a los cuales una revisión a tiempo puede hacer variar evoluciones comerciales que no avanzan al ritmo en que lo hace el mercado.

Pero en este caso al Director General de esta empresa, las recomendaciones que se le podrían ofrecer sin riesgo de equivocaciones sería: parar, retroceder, reflexionar sobre la situación del mercado y los obstáculos encontrados hasta la fecha, y diseñar un nuevo plan de marketing con la información más amplia y conocimientos que actualmente posee del mercado. No sería arriesgado decir que de esta forma recuperaría el tiempo perdido.

Los aspectos que pueden facilitar el éxito comercial en China se estructuran en **tres ejes:**

- Crear una estrategia flexible.
- Escuchar a los clientes.
- Estar preparado para un crecimiento rápido.

No hay que perder de vista que China es la economía con mayor crecimiento mundial lo que provoca una avalancha de empresas de todo el mundo en busca de su lugar en el mercado. Para una empresa esto significa que debe ser capaz de adaptarse y actuar rápidamente.

Este entorno supone un reto para los directivos que se han formado en mercados maduros y economías estables. Éstos se aproximan a China con ideas preestablecidas, pensando que las diferencias van a ser culturales y que el mercado ofrece un enorme potencial debido a su crecimiento vertiginoso, sin considerar las situaciones extremas que a diario afectarán a la empresa y a su propio desarrollo en dicho entorno.

Debido a que este mercado se encuentra en permanente evolución, es prácticamente imposible establecer una estrategia desde fuera de China. Las Compañías multinacionales con éxito en el país han sido ejemplo al dar libertad a la gestión local para actuar con rapidez, sin necesidad de procesos largos ni

de conversaciones para explicar a su sede central los motivos de los cambios a realizar.

La única forma de evitar la cesión de autonomía absoluta y adaptarse a los cambios de estrategia que requiere el mercado chino, es mantener al Management de la sede central involucrado diariamente en las operaciones y acciones comerciales de China, visitando clientes y proveedores variados de la filial tan a menudo como sea posible y manteniéndose en la dinámica y novedades del mercado.

Por otro lado ¿de dónde se obtiene la mejor información del mercado?, sin duda, de los clientes.

En casi todos los sectores de actividad, la mejor información para nuevos productos y servicios procede de los clientes. Lamentablemente, y aunque nadie rechaza esta afirmación, existe un trato y gestión poco eficiente, falta de agilidad y dudas en el manejo de dicha información.

En China la competencia es muy intensa, especialmente en distribución, y los puntos de vista de los clientes son de inestimable valor.

Los clientes nos indicarán los canales de comercialización idóneos en cada momento y las vías de entrada a los mismos. Una condición de éxito en este aspecto es no rechazar lo desconocido o poco convencional en nuestros mercados maduros y estables.

También la venta al sector empresarial es un canal de información extremadamente importante. Suele ser habitual que las empresas extranjeras y sus directivos sólo estén dispuestos a actuar sobre sus propias ideas y se nieguen a escuchar comentarios externos o parciales.

En China, muchas empresas se encuentran actualmente en las primeras etapas de crecimiento. Las empresas de primera generación empresarial suelen basarse en la visión de una sola persona, que tiene la capacidad de sacar un producto al mercado y venderlo obteniendo un beneficio. Dichas empresas suelen tener una gestión muy centralizada, con el poder concentrado en el fundador.

La desventaja es que el empresario suele desconfiar de las aportaciones del exterior y a menudo desprecia las opiniones de los demás. Si el propietario ha tenido una buena intuición acerca del mercado su empresa, prospera, pero si su juicio ha sido equivocado o mantiene posiciones dudosas, la empresa ralentiza sus operaciones y puede desaparecer en un breve espacio de tiempo. En un mercado como es China, cuando las empresas tienen éxito, el éxito viene rápidamente y cuando no lo tienen desaparecen con la misma rapidez.

A largo plazo, el éxito global en China depende de los sistemas existentes para gestionar las múltiples fuentes de información, para luego digerirla y actuar.

Por ello la recomendación es: Escuchar las opiniones de muchos, realizar una investigación directa y luego, actuar.

El tercer factor clave del éxito, es la capacidad de reacción al crecimiento.

Es aconsejable insistir a los empresarios que basen su crecimiento sobre realizaciones y experiencias propias en favor de la obtención y sedimentación de la información y encajando su organización en el mercado chino, minimizando los riesgos de entrada.

En este proceso siempre ha prevalecido la idea de utilizar a Partners locales (Socios, distribuidores, alianzas, etc.), contratar a las personas adecuadas y desarrollar una estrategia acorde con el mercado chino.

No obstante, este inicio no excluye la necesidad de estar preparado para adecuarse al ritmo de cambio en China: Oportunidades que aparecen y desaparecen rápidamente.

Aquí se aplica el proverbio de la tortuga y la liebre. En China una empresa debería empezar como una tortuga, pero preparándose ya inicialmente en producto, equipo y organización para transformarse en liebre.

Queremos ilustrar este último factor de rapidez y flexibilidad con el siguiente ejemplo:

*"Un cliente de Greater China estaba trabajando en un canal de comercialización en la promoción de los principales minoristas y de los consumidores de la marca líder de productos de limpieza a través de la agencia de publicidad de la marca. Una serie de artículos fueron considerados, incluyendo esponjas, cepillos de limpieza, y paños de limpieza.*

*En Greater China trabajaron con el distribuidor para entender la marca, su identidad y su valor en el mercado, así como la necesidad de un producto personalizado que era capaz de ser entregado, a partir de cero, en 70 días. Un total de 400.000 paños de limpieza en el color identificativo y su logotipo de marca "PMS" se produjeron en China en 40 días, a tiempo para la inspección, pruebas de productos y entrega. Los envases y el plegado permitieron que el producto encajara en los paquetes de dimensiones específicas. El plazo de entrega total a los EE.UU. fue de 64 días, incluyendo el envío a los centros regionales de distribución de minorista.*

*No existen dudas sobre el éxito de la promoción basada en rapidez y flexibilidad."*

Ejemplos como el anterior deben hacer reflexionar a los empresarios españoles sobre sus propias capacidades de adaptación y flexibilidad a entornos en rápido crecimiento y necesidad de capacidad de reacción.

**Joaquín Amat**  
**[jamat@joaquinamat.com](mailto:jamat@joaquinamat.com)**

Enlace: [http://www.nce.cat/modulos/disp\\_detall.php?id=32&cls=opinion&idioma=2](http://www.nce.cat/modulos/disp_detall.php?id=32&cls=opinion&idioma=2)