

## Contar hasta diez antes de invertir un euro en China

*"La problemática de las inversiones comerciales y productivas en países emergentes"*

Por Joaquín Amat  
Julio 2010

Las inversiones en los países emergentes constituyen la prueba de fuego en la internacionalización de pequeñas y medianas empresas españolas. En el presente artículo se refleja la necesidad imperiosa de contar con una información exhaustiva de las implicaciones de la inversión en el país destinatario, y la necesidad de que los los máximos directivos de las empresas estén implicados directamente en el proceso



El presente artículo no trata de disuadir a ningún empresario ni directivo en sus proyectos de inversión en China, sino de identificar unas características específicas que pueden convertirse en dificultades y que debe superar todo inversor para evitar tropiezos y demoras en sus planes de negocio que pueden poner en riesgo el resultado de la inversión.

Los 1.300 millones de consumidores, con una clase media incremental, en un entorno económico que incentiva el crecimiento en base al consumo interno, y unos sectores motores de crecimiento como la construcción y la automoción, no pueden dejar indiferentes a unos empresarios españoles que están sufriendo los peores momentos económicos desde la postguerra.



No es ningún secreto que en términos generales los países con crecimiento más dinámico, son los países emergentes, en los que existe un denominador común de incertidumbre que los identifica por sus peculiaridades económicas y legislativas, férreo control de inversiones extranjeras, control de cambios, etc. ,sin mencionar la desestructuración de sus canales de comercialización. Pero que su mayor dificultad reside en la falta de transparencia e información

detallada y objetiva vinculada directamente a cada proyecto de inversión.

Las grandes empresas ya entraron el China hace más de diez años, y si por algo se caracterizan éstas empresas es por realizar estudios exhaustivos y en detalle de la legislación aplicable a sus proyectos desde localización, hasta legislación ambiental, pasando evaluaciones costes reales en su Business Plan.

A pesar de ello no siempre han acertado en sus estrategias de entrada, canales de comercialización, previsiones de ventas y hábitos de consumo. Pero su falta de flexibilidad en reaccionar debido a su dimensión, se vio compensada con un respaldo importante de crecimiento y prosperidad económica del momento en que se vivía en los mercados occidentales. Este margen les permitió corregir y adaptarse al mercado. Estando China inmersa en un crecimiento exponencial, el aprendizaje fue rápido y efectivo.

El periodo que estamos viviendo desde finales del año 2008 y en donde se ha instalado la necesidad, por encima de una estrategia de expansión y crecimiento conduce a una urgencia y premura arriesgada de las PYMES occidentales, que lejos de profundizar en el detalle de los procesos de los proyectos se lanzan en pos de una proyecto sin la información detallada de las implicaciones de su inversión, sus obligaciones como empresa extranjera y la legislación que deberán cumplir.

Todo ello, en el supuesto añadido de la incertidumbre que implica el éxito de la gestión del proyecto que van a emprender, marketing, canales de distribución, perfil del comprador, adaptación del producto al mercado, puesta en marcha de la distribución/producción, y competitividad final del producto comercializado o fabricado.

**Llegados a este punto, al empresario le conviene reflexionar mientras cuenta hasta diez ?**

**Que la decisión de localización geográfica en estos países, nunca será a su plena satisfacción,** fundamentalmente porque deben reunirse una larga lista de factores a considerar, que van desde la proximidad al mercado, accesibilidad logística, costes diferenciales en las instalaciones, disponibilidad de mano de obra con poca cualificación, y por otro lado también directivos cualificados, y todo ello con gran número de personal con la capacidad de comunicarse en inglés.

Pero fundamentalmente será la búsqueda del equilibrio, entre:

- Las oportunidades del mercado local, costes reducidos, e incentivos fiscales que se encuentran en un lado de la balanza, es decir en el interior de China y zonas poco desarrolladas.
- Disponibilidad de personal local y extranjero cualificado, dispuesto a vivir y trabajar en la zona, así como disponibilidad de interlocutores de habla inglesa, facilidades logísticas para personas y mercancías, y entorno personal y profesional abierto, accesible y cosmopolita, que nada tiene que envidiar al mundo occidental.

No son ejemplos para empresas españolas la expansión de Wal-Mart



y Carrefour en China, que han desarrollado procesos de intensivos de localización intentando ser los primeros, para poder obtener su primera ventaja competitiva en la implantación de sus nuevos modelos de negocio. Los recursos implicados y disponibles se alejan substancialmente de nuestra realidad.

A efectos prácticos, sin duda cada provincia en un país distinto y en ocasiones en una misma provincia existen diferentes culturas y estructuras económicas, especialmente características. Por tanto buscar el equilibrio no es una tarea sencilla.

**Que las Autoridades locales ofrecen todo tipo de apoyo y ayuda, a la implantación.**

Por supuesto, forma parte de sus objetivos anuales, la captación de inversiones extranjeras, ocupación laboral, actividad industrial, y por supuesto ingresos fiscales y fondos de seguridad social. Todo ello agregado persigue un objetivo, que es el crecimiento del PIB local, del cual las Autoridades locales son los responsables finales.

“El término ayuda”, en este caso, no hay que sobrevalorarlo, ya que la cuestión es:

Como trata a sus potenciales clientes una empresa ?, y

Como los trata un monopolio, con un mercado cautivo ?

Las respuestas las conocemos, y en la práctica en China la segunda fase sucede a la primera. La imagen de las Autoridades locales colaborativas, o el ofrecimiento de incentivos fiscales y precios de arrendamiento de terreno industrial son el primer condicionante que el empresario puede considerar como positivo, sin serlo.

He asistido a presentaciones de localización a empresas extranjeras por parte de Autoridades locales, con su gobernador a la cabeza,

dónde se estaban ofreciendo condiciones del todo prohibidas por su legislación y sin contar con atribuciones para asumir tales compromisos (tratándose de una inversión cercana a 20 millones de €), pero lo cierto, es que luego se materializan en contratos de dudosa legalidad, para satisfacción del empresario occidental. Las Autoridades locales actúan simplemente con agresividad comercial y con el único objetivo de conseguir la inversión. Cuando sea necesario, ya estudiarán la vía para obtener los recursos con los que compensar a la empresa extranjera, en los compromisos asumidos.

Un empresario sin experiencia en China, podría responder frente a potenciales dificultades legales y operativas con la Administración local que la solución pasa por ejercer sus derechos contractuales y/o desplazarse a otras zonas. Pero lo cierto, es que la empresa desde su creación se encuentra vinculada al distrito, municipio y provincia en donde se ha creado, y el traslado no depende de la empresa, sino de las Autoridades del distrito. Es decir no es posible cambiar simplemente el domicilio social en las escritura de constitución y trasladarse, con un alta y una baja, como actos administrativos.

Existen por supuesto mecanismo legales para materializar un cambio, pero es imprescindible la autorización de la Administración de origen y destino. Que duda cabe que si la empresa es fiscalmente rentable para el Distrito, no le permitirán el traslado, y si no lo es, la Administración de destino no la aceptará.

**Que el mercado es pujante, por lo que la competencia no será un problema**, ya que mi producto es substancialmente mejor y más competitivo a nivel local.

Parcialmente cierto, el mercado crece exponencialmente, pero el entorno competitivo es sin duda el más feroz del mundo. Todos sabemos que las oportunidades se encuentran en los países emergentes y China es el ejemplo , pero nadie está esperando a nadie.

Los sondeos de mercado se convierten en obsoletos, antes de que se puedan materializar en un proyecto, así como la oferta también crece permanentemente en calidad y cantidad.

Aquí, es necesaria e imprescindible una continuada gestión estratégica en la empresa en cuanto de los atributos diferenciales, precios, clientes, canales de comercialización, e identificación de nichos de mercado. Las tendencias, tanto positivas como negativas pueden truncarse, y la Organización debe mantener unos atributos innovadores, flexibles y ágiles para dar respuesta a las tendencias y los hábitos cambiantes y expansivos del mercado local.

Las empresas chinas han tenido a los mejores profesores posibles, que son las primeras empresas norteamericanas que llegaron a China hace 20 años y desplegaron todas sus herramientas de marketing y agresividad comercial en el país.

### **Que me pueden copiar el producto,**

Por supuesto, es que no hay ni que dudarlo. En China y en cualquier parte del mundo, pero sin duda las ventajas para el copista es que conseguirá un mejor precio de coste, y como al mercado no le falta demanda pondrá en marcha su producción y venta de inmediato.

Lo grave no es la copia en sí de productos, ya que sin duda las empresas occidentales están acostumbradas a lanzar mejoras y modificaciones incrementales de manera permanente en sus productos, así como en la creación de productos novedosos y substitutivos con nuevas prestaciones, dejando rápidamente desfasados los anteriores. Lo realmente grave es la imitación de modelos de empresa, que como tales poseen atributos diferenciales, que se han generado a nivel global, que ya no es tan sencillo de reinventar. China dispone de ese mercado global por sí misma y facilita la imitación disponiendo únicamente de su propio mercado local.

### **Que la puesta en marcha es aparentemente sencilla y rápida,**

ya que se encuentran disponibles instaladores y suministradores de equipos en abundancia y a precios muy competitivos, que ofrecen servicios accesibles con un nivel de calidad que nada tienen que envidiar a los países europeos.

Sin duda existen, y son realmente competitivos y eficientes, pero el mejor consejo que se puede dar a un empresario occidental es que debe tener un plan A de negocio, un plan B, pero que sin el plan C, puede que el presupuesto en costes de puesta en marcha de la inversión los haya consumido antes de iniciar la producción.

### **¿Como se puede paliar, o al menos evitar una catástrofe en una implantación en China? :**

- **No confiar** en informaciones no escritas sobre aspectos legislativos y obtener la legislación actualizada en inglés (que por supuesto existe a pesar de las negativas de consultores locales y extranjeros), en todas las áreas en que se verá afectada la empresa tanto en su implantación como en su desarrollo. Es decir, legislación sobre implantación de empresas extranjeras y catálogo de actividades, adjudicación y uso de terrenos industriales, legislación medioambiental en los distintos niveles, legislación fiscal y contable, fiscalidad de extranjeros, legislación laboral, precios de transferencia, etc. Los propios técnicos de la empresa deberán revisar



en detalle dicha legislación, dependiendo del área de que se trate y familiarizarse con la misma antes de proceder.

- **Ser prudente** en la inversión inicial, hacer un Business Plan realista, sin exceso ni falta de recursos, ya que se trata de un país dónde existe control de cambios y no resulta posible conseguir financiación no prevista en el plan de viabilidad original, y por otro lado no se contará con financiación ajena para financiar el crédito a clientes.

- Ampliar el negocio sobre resultados y experiencias obtenidas.

- **Tomar el pulso** y actualizar permanentemente la información del mercado potencialmente consumidor, y establecer un intenso plan acciones de marketing relacional. En China el marketing sí importa, y mucho en cualquier sector de actividad.

- **Desplazar** a los principales ejecutivo/s involucrados en el proyecto a China directamente, con capacidad de decisión y por el periodo que sea necesario. Por más que se detalle un cronograma y se haya consensuado por todas las partes, nadie cumplirá ningún plazo sin la presencia de los máximos directivos dando respuestas y tomando decisiones directamente sobre las incidencias diarias con las que habrá que convivir. Su presencia y poder de decisión es indelegable a directivos de segundo nivel.

- **Contratar** a los mejores profesionales con antecedentes, experiencia y referencias profesionales contrastadas. No conformarse, con personal ni occidental ni chino que la empresa no contrataría en Occidente, por no disponer de la cualificación, formación y experiencias requeridas.



- **Huir** de los conseguidores, que abundan. Suelen ser las primeras personas contratadas y que hablan un buen castellano o inglés y resuelven las incidencias del día a día, especialmente logísticas, sin aportar valor profesional. Intentan hacerse imprescindibles y en la mayoría de casos lo consiguen.

- **Actuar** dentro de la máxima legalidad desde la producción y protección medioambiental, hasta la contratación de personal, pasando por una transparencia contable y fiscal, que por supuesto será revisada y auditada permanentemente por el Tax Bureau local.

**Ser ambiciosos en los planes y plazos de puesta en marcha de las actividades, especialmente las productivas, aunque sea con destino a la exportación, con objeto de:**

- Reducir cargas iniciales, ofreciendo viabilidad inmediata a la inversión, sin incurrir en costes incrementales de las demoras.

- Mostrar a los potenciales clientes la planta produciendo. Nunca se confía en proyectos futuros. El día a día es lo que cuenta.
- Apoyar la contratación de buenos profesionales, ya que sin realidades será muy difícil crear una plantilla de directivos de un buen nivel profesional.
- En el caso de que producto requiera autorización específica para venderse en China, no obtendrá la aprobación y certificación de procesos sin el control de la producción. O sea que si no produce para exportación nunca podría obtener la autorización, homologación y permisos necesarios.

Los empresarios taiwaneses y hongkonitas, que fueron el motor de desarrollo capitalista de las áreas costeras en China, suelen decir que para ganar dinero en China hay que mantenerse en la zona de grises, es decir rozando la ilegalidad para abaratar costes. Lo cierto es que las zonas grises son cada vez son más escasas, y que la tolerancia aceptada por las Autoridades chinas está llegando a su fin, pero que las empresas occidentales nunca han gozado de tal tolerancia. Pero a pesar de todo, no hay que olvidar que todavía en China se siguen pagando y cobrando comisiones u ofreciendo obsequios para casi todo.



Joaquín Amat Royo  
jamat@joaquinamat.com  
Teléfono 634.255364