

Adaptación, el reto del mercado chino

La aproximación a China produce un choque inicial de culturas entre empresas y profesionales. Estas barreras culturales, unidas a otros inconvenientes, obligan a las empresas españolas a realizar un esfuerzo especial para adaptarse a los paradigmas de ese mercado asiático. Hay, sin embargo, grandes ejemplos de aclimatación local.



BODEGAS TORRES

El gran reto de la internacionalización de la empresa española en la pasada década ha sido China por su especial atractivo de bajos costes de producción y la potencialidad de su consumo interno, en un entorno en el que la permanencia del estancamiento y la reducción del consumo en Occidente ha limitado el acceso de las empresas españolas a los mercados que les han sido tradicionales.

La aproximación al mercado chino hay que considerarla desde perspectivas diametralmente divergentes: inversión y exportación

La inversión española en China en el periodo 2005-2011 no ha pasado de la máxima tasa del 4,49% del total de la inversión bruta española en el exterior registrada en el 2010. En este periodo se ha puesto de manifiesto la reticencia de la empresa española hacia ese país. Los impulsores tradicionales de la internacionalización han sido las empresas líderes en construcción, banca, comunicaciones y energía que, por su efecto arrastre, han apoyado la internacionalización de pymes, aunque este efecto no se ha extrapolado a China.

Los campeones de la internacionalización española desarrollan sus actividades en sectores que en China se encuentran restringidos o prohi-

Los productos nuevos generan negocio, pero también una avalancha de nuevos competidores con alto nivel de imitación

bidos, de acuerdo con la nomenclatura de la *Guía sectorial de la inversión extranjera en China*. La guía es un instrumento de gestión estratégica en captación de inversiones extranjeras en función de las necesidades tecnológicas, proyección de oportunidades y sectores a promocionar o proteger.

En los sectores que se encuentran limitados, cualquier implantación obliga a establecer alianzas locales societarias con restricciones participativas y apoyadas adicionalmente con aportaciones tecnológicas del socio extranjero. Es el caso de La Caixa, BBVA, Santander o Telefónica. El especial atractivo del mercado y su proyección de crecimiento, la elevada rentabilidad y buen tra-

tamiento bursátil occidental de los anuncios de acuerdos en China, han sido incentivos suficientes para que estas empresas soportaran el elevado peaje exigido por la legislación china, además de concesiones especiales a sus socios locales.

A pesar del auge chino del sector de la construcción, las seis grandes constructoras españolas, que cuentan con más del 80% de su negocio en el extranjero, han mantenido una presencia imperceptible en China. Han sido las empresas locales las que han tomado las riendas de su sector y se han convertido en los grandes competidores en los mercados internacionales debido a su elevado nivel de eficiencia, competitividad y disponibilidad de recursos. Solo hay que tener en cuenta que en el ranking de las 10 primeras constructoras internacionales, cinco son chinas. China Railway Construction Corporation y China Railway Group ocupan los dos primeros puestos.

En sectores no considerados estratégicos se han desarrollado empresas como Nutrexpa, Roca, Fermax, Simón y Bodegas Torres, entre otras, con tradición de más de una década en China y que se han convertido en emblemas de las empresas españolas en ese país. Son ejemplos del elevado grado de adaptación local y capacidad en superar la dificultades culturales.

Estrategia de marca

China es un país netamente importador de productos alimenticios. Las compras ascienden a 53 billones de dólares. La cuota de productos agroalimentarios españoles es solo del 0,39%, a pesar de que en los últimos años las empresas del sector están acudiendo masivamente a China con afán exportador y han logrado generar un interés creciente por la carne de porcino, el aceite de oliva y los vinos. No obstante, la existencia de elevadas barreras técnicas y sanitarias precisaría de un protocolo sanitario entre ambos países para poder exportar sin las inspecciones y autorizaciones actuales. Este protocolo generaría agilidad comercial y operativa. A pesar del éxito de los productos alimenticios, los precios son muy bajos ya que se exportan productos a granel con un coste muy ajustado y sin marca. En este sentido, se echan en falta acciones de marketing que generen un mejor posicionamiento y valor de marca.

No hay duda de que en la aproximación a China produce un choque inicial de culturas entre empresas y profesionales. A pesar de haberlas analizado y previsto, las barreras que generan las dinámicas y prácticas culturales no son sencillas de superar. Existen, además, otros inconvenientes para las empresas, que merecen ser destacados:

1. Mercados locales: Existen tantos como provincias. Hay grandes concentraciones de ámbito municipal que difieren entre ellas en sus estructuras sociales, económicas e industriales, costumbres, hábitos de consumo y capacidad adquisitiva.
2. Distribución: Sin canales de comercialización y con logística desestructurada, en permanente cambio y evolución.
3. Legislación: Obstruccionista y proteccionista, especialmente cuando se trata de importación y comercialización por empresas extranjeras. El gran poder de las administraciones locales puede facilitar o eliminar la viabilidad de una empresa, especialmente en provincias del interior. En este sentido, se ven especialmente afectadas las implantaciones comerciales para distribución local.
4. Alto nivel de competitividad: Los productos nuevos para nuevos consumidores generan negocio, pero también una avalancha de nuevos competidores, con un alto nivel de imitación y aprendizaje.

De las barreras identificadas se deduce la necesidad de superar importantes retos que requieren un esfuerzo especial de la empresa española para adaptarse a los paradigmas del mercado chino y, a través de nuevos modelos de negocio, ser capaces de identificar oportunidades para llegar a los nuevos consumidores.

Joaquín
AMAT



Profesor de ESCI-UPF.
Titulado por la University of South Carolina en Marketing y Finanzas, máster en Control y Planificación Estratégica por la UCJC. Estudios de doctorado en Economía. Ha participado en proyectos de expansión internacional en países emergentes, sobre todo en China.