



Imagen de la Ciudad Prohibida en Pekín.

Así triunfan los españoles en China

ESTRATEGIA/ Las barreras que hay que sortear son enormes y las diferencias de cómo se hacen negocios, radicales, pero la recompensa vale la pena: acceder a un mercado de 1.400 millones de chinos. 600 empresas españolas ya lo han logrado.

Marcelo Serpa. Pekín

China embelesa a los empresarios españoles. La rotundidad de las cifras es profundamente seductora: cientos de millones de potenciales consumidores, unas perspectivas de crecimiento económico vigorosas, un proceso de apertura de nuevos mercados para incipientes negocios... La lista es casi interminable. Pero China también es una competencia feroz, una protección de los jugadores locales y una amplia banda gris muy difusa entre lo que es legal y lo que no.

La pregunta del millón es: ¿Cuáles son las claves para hacer negocios en China?. Los expertos consultados creen que el primer paso es una preparación adecuada y aterrizar con la lección bien aprendida. “Mucha gente viene con unos números que son irreales. Piensan que al ser un mercado tan grande, con un poco que hagan tendrán éxito”, explica Javier Serra, consejero comercial del ICEX en Pekín.

“El cálculo de muchas compañías es el siguiente: Si sólo uno de cada ‘x’ chinos, y aquí ponga el número que quiera, consume mi producto, voy a ganar mucho dinero. Y no es así”, añade Serra. En el gigante asiático hay registradas cerca

Diez claves para tener éxito en el gigante asiático

1 Estudie con precisión el mercado. Muchas compañías pecan de una falta de previsión clamorosa. Invierta tiempo en la preparación del desembarco en China.

6 Contrate a los mejores. La cicatería de los grupos españoles a la hora de elegir a su personal es conocida. El ahorro en el sueldo se pagará por la falta de cintura del inexperto.

2 Sea paciente. Se pueden contar con los dedos de la mano aquellas empresas que han logrado tener beneficios antes de los tres primeros años. No tenga prisa en ganar dinero.

7 Busque asesores para temas específicos. El sistema normativo en China (legal, fiscal y contable) está todavía por desarrollarse y adolece de muchos problemas.

3 Plantee los números con prudencia. No será la primera ocasión que unas perspectivas desbordadas de ventas llevan a un grupo a una espiral perversa al tener que cumplir objetivos poco reales.

8 Aprenda a moverse en las zonas grises. Se habla de corrupción. Otros prefieren el eufemismo “es la forma de hacer negocios en China”. Da igual como lo defina, pero es una realidad.

4 Escoja con cuidado al socio local. La persona elegida será la acompañante en la aventura china y deberá escrutarla al milímetro. Con una visita al año no se controla el negocio.

9 Cuide los contactos gubernamentales. Localice a la persona relevante y agasájela. En muchas ocasiones, esa persona le salvará de un grave embrollo con una llamada.

5 Evite las empresas conjuntas. Salvo que sea necesario, como en los sectores protegidos (energía o banca), las empresas mixtas son un fracaso absoluto: el 99,9% desaparece.

10 China es más que Pekín, Shanghai o Hong Kong. Las tres plazas están saturadas. Explore otras oportunidades. Hay ciudades con varios millones de habitantes en el interior.

de 600 empresas españolas y, cada semana una media de diez compañías se acerca a las oficinas comerciales de la capital china.

Números rojos

Las barreras que hay que sortear en China son enormes, por eso, otra de las claves es armarse de paciencia. La media de espera para transformar los números rojos en negros es de unos tres años. “Hay que ser realista y elaborar un plan de acuerdo a las previsiones. No se puede dejar llevar por el optimismo. China no es fácil, pero tampoco imposible”, explican fuen-

Cada semana, una media de diez empresas españolas se interesa por entrar en China

Con honrosas excepciones, el periplo de los grupos españoles ha sido doloroso

tes de la oficina de Pekín de Extenda, la agencia de promoción de Andalucía.

Antes de emprender la aventura, hay que tener muy

claro que se entra a largo plazo y que habrá muchos momentos de extrema dureza donde la capacidad de aguantar, o la necesidad de transformar el modelo inicial, serán vitales.

Otro punto a tener en cuenta es que China se nos convertirá de la noche a la mañana en el pilar de la compañía porque la competencia local está muy protegida: “Mucha gente piensa que van a venir a forrarse, pero una cuestión está clara: China es para los chinos. Podrás hacer negocios, pero los principales jugadores de muchos mercados serán locales”, afirma Javier Hernán-

dez, consejero delegado de Goldmillenium.

Además de las obvias diferencias culturales (idioma, formas de hacer negocios, tiempos de negociación), muchos empresarios españoles siguen cometiendo los mismos errores con otro de los elementos clave: la elección de un socio chino.

“En los últimos meses, muchas compañías están llegando con la idea de que China va a salvar el negocio. Y, lamentablemente, no va a ser así en muchas ocasiones”, explican desde Extenda. Esta ansiedad es aprovechada por la parte china, experta en giros de últi-

ma hora, peticiones estrafalarias (como la compra de un Audi A6 como primera adquisición de una compañía) o el cierre de acuerdos muy ventajosos para el socio local. Por ello, si el acompañante no es el adecuado, los problemas vendrán casi desde primera hora.

“Hemos gestionado casos de empresas que firman acuerdos sin consultar antes a nadie y luego nos vienen a pedir ayuda para resolver el problema, pero ya es demasiado tarde”, asegura Hernández.

A la tacañería por consultar antes a los expertos locales, se suma la cicatería a la hora de contratar personal que sea la

■ **BBVA**

“La clave es complementarse bien con el socio”

BBVA fue una de las primeras entidades financieras españolas que aterrizó en China: en 1985, abrió la primera oficina en Hong Kong, que todavía era colonia británica. En la actualidad, además de su centro en la ciudad costera, mantiene una oficina de representación en Shanghai y Pekín. En 2008, llegó a una alianza estratégica con Citic, una entidad mediana en China, de la que controla el 15%. La adquisición se completó con el 30% de Citic International Financial Services. Zhao Jing Sheg es la cara visible del banco en Pekín, donde es el director de la oficina de representación. En su opinión, la clave del éxito en el gigante asiático es la buena elección del socio. Zhao alaba a Citic: “En China, el sector bancario está muy regulado y Citic tiene un perfil muy volcado con las empresas, por lo que podemos aportar nuestra experiencia en banca minorista”. Asimismo, el directivo cree que España debería potenciar su imagen como país en China. “A pesar de los esfuerzos, no está al nivel de Francia o Alemania”, se lamenta. Sobre la posible precipitación de algunas firmas a la hora de abordar el mercado, Zhao responde con un refrán chino: “Los pájaros que



Zhao Jing Sheg, director de BBVA en China.

madrugan tienen bichos para alimentarse, pero los bichos que madrugan son comidos por los pájaros”.

■ **MASTER D**

Amaia Cañas, director general de Master D en China.

“La relación personal es más importante que el contrato”

Amaia Cañas es la directora general de Master D en China, empresa de formación que llegó al mercado asiático en 2009. Cañas, que confiesa la dureza de trabajar en el gigante asiático, cree que “es un país con un enorme potencial en el que hay ocasiones que te sientes capaz de cualquier cosa y otras que no puedes más”. En la centro trabajan 25 personas que imparten cursos de idiomas y de energías renovables, ante el incremento de la demanda. Master D, que empezó su andadura con una empresa china, ahora continúa en solitario. “No hubo ningún problema de entendimiento. Simplemente, ellos optaron por pedir una ayuda al Gobierno que les impedía percibir rentas con ánimo de lucro, así que ante la tesitura, apostaron por el apoyo estatal”, comenta. Cañas revela que la competencia es muy alta y que los competidores emplean todo tipo de artimañas. La ejecutiva también cree que la principal clave en el gigante asiático es la relación personal: “En ocasiones, cuando firmas un contrato es poco más que papel mojado, pero un contacto permanece”.

cara de la empresa en China. Muchas cometen el error de apoyarse en trabajadores más inexpertos para ahorrarse unos euros. “Al final, se acaba pagando”, afirma un directivo que lleva varios años en el país y que prefiere no dar su nombre.

Con unas honrosas excepciones, el periplo de las empresas españolas en China ha sido doloroso. Pocos lo reconocen en público, pero en privado, la retahíla de problemas, obstáculos y barreras se hace en ocasiones insuperable. “China es un mercado muy duro, donde hay que saber que, en ocasiones, la zona gris

■ **ORGANISMOS**

El empresariado español parece reacio al uso de los organismos públicos en el extranjero. España cuenta en China con tres consejeros comerciales (Pekín, Shanghai y Cantón), además de la Cámara de Comercio Española en China.

es muy grande”, explica un representante de una compañía española que prefiere no ser identificado. Por ello, otra de las claves son las buenas relaciones con el Gobierno, tanto local como central. Una llamada de teléfono a la persona adecuada puede resolver más de un problema.

Existe multitud de decálogos y consejos, pero el ritmo de crecimiento los deja inútiles casi al momento. “Cada tres o cuatro años, todo cambia. Aquí se llama velocidad China”, concluye José A. Cuesta, director general de la firma de ingeniería MS Techno.

■ **MANGO**

“Hay que pensar a lo grande”

Presente en el mercado chino desde 2001, la firma de moda se ha impuesto un agresivo programa de aperturas. La cadena ha cerrado el año pasado con más de 200 tiendas repartidas en 25 ciudades y más de 3.000 personas en plantilla. El objetivo es alcanzar las 700 tiendas en 2015 para que China entre en el podio de los beneficios de Mango, actualmente ocupado por España, Francia y Turquía. “Nuestro sistema permite que apliquemos un modelo *glocal* (global y local)”, explica David Sancho, director general de Mango en el país. La clave reside en una apuesta por la franquicia con socios locales. “Nosotros controlaremos los centros urbanos más relevantes y ellos el resto”, añade Sancho. “Contamos con 32 socios, uno por cada región, que sólo trabajan en esa zona y así evitamos la competencia interterritorial”, explica. Sancho concluye con un consejo que le dieron nada más llegar al país: “Si quieres ir a China tienes que pensar en grande, ser fuerte y entender que no entiendes nada”.



David Sancho, director general de Mango en China.

■ **OSBORNE**

“La paciencia es fundamental”

La venta de un producto como el jamón serrano es toda una odisea en China. Tras el tiempo invertido en la autorización para su venta, que finalmente se concedió en 2009, en la actualidad hay ocho distribuidoras autorizadas. Una de ellas es Osborne, que lleva desde 2010 vendiendo el jamón ibérico 5J. Jaime Pastor, director general para Asia Pacífico, cree que “el tiempo es necesario para crear una marca. Actualmente, el consumidor chino sólo sigue tendencias y busca referencias continuamente”. En el caso del vino, los franceses llevan mucha ventaja, por eso, el sector del jamón español no quiere que le pase lo mismo con otros posibles competidores. “Necesitamos unir nuestras fuerzas y remar en la misma dirección para construir la marca España de una manera maciza y eficaz. Al igual que han hecho nuestros colegas europeos”, afirma. De momento, las cifras de ventas de jamones en China son muy modestas: se trata de un mercado muy nuevo, a pesar de que el país asiático es uno de los mayores consumidores de cerdo del mundo. A pesar de las dificultades, Pastor cree que hacer negocios en China es “complicado y agotador, pero apasionante a la vez”.



Jaime Pastor.

■ **GOLDMILLENIUM**

“Tienes que fichar a los mejores”

Javier Hernández, consejero delegado de la consultora Goldmillenium, todavía recuerda cómo vino la primera vez a China: “Estaba estudiando en Estados Unidos y me enteré de que el sector de la abogacía se iba a liberalizar aquí, así que me vine”. Aquellas promesas no se vieron cumplidas, pero Hernández se subió al carro chino y fundó Goldmillenium en 2003. Ahora suman 67 empleados con una facturación de dos millones de euros. “Una de las cuestiones más importantes es asesorarse. Muchos empresarios vienen cuando el problema no tiene solución o ésta es muy mala. Por el contrario, los estadounidenses antes de entrar estudian el mercado un año al menos”, asegura. A lo largo de su experiencia en el gigante asiático ha visto cómo muchos buenos



Javier Hernández, consejero delegado de Goldmillenium.

proyectos se marchitaban ante la tacañería del empresario español por pagar a la persona adecuada. “Hay que contratar a los mejores, cueste lo que cueste. En una ocasión,

propusimos a una persona que era perfecta para el puesto, pero el director general nos tumbó la idea. Cuando preguntamos el por qué, nos contestó: “No puede ser que gane más que yo”.