*Pedro Nueno Iniesta**

¿REPRESENTA CHINA UN PELIGRO PARA NUESTRAS EXPORTACIONES?

En este artículo, el autor plantea a los emprendedores una reflexión desde un enfoque de iniciativa empresarial, basada en su amplia experiencia profesional a nivel internacional, incluida China.

China posee ya el potencial de fabricar con calidad, les dice a los empresarios, pero el fenómeno chino no es nuevo en la historia, y el éxito en la exportación no depende sólo de los precios o el nivel tecnológico, sino también de la capacidad de gestión.

Palabras clave: tecnología avanzada, éxito en la exportación, mercado chino.
Clasificación JEL: F10, F14, F23, M16.

Cuando visitas una planta industrial en cualquier país del mundo ves siempre alguna máquina extraña que hace algo peculiar de aquel tipo de fabricación. Te das cuenta de que esa máquina no es algo que necesita cualquier empresa sino una cosa muy pensada para una aplicación concreta que se presentará sólo en unos casos industriales muy particulares. Casi seguro que esa máquina será alemana. Y casi seguro que a nadie en el mundo le compensará copiarla porque el fabricante hace años que maneja bien ese segmento relativamente pequeño, actualiza su máquina y da buen servicio en lo que implique adaptarla o conectarla a cualquier sistema industrial. Los chinos probablemente se comprarán también esa máquina y no se les ocurrirá entrar en ese campo porque lo verán complejo y relativamente pequeño. Por eso Alemania tiene superávit comercial con China.

China tiene ya capacidad de fabricar productos de tecnología avanzada y de investigar para mantenerlos punteros en la mayoría de los sectores industriales. Por tanto, si la pregunta es si China puede fabricar las cosas que hoy exportan las empresas españolas (no a China sino a cualquier destino), la respuesta es claramente sí.

Pero, como apuntamos en el caso de la máquina alemana, exportar es mucho más amplio que ser capaz de fabricar un producto en condiciones técnicamente aceptables y económicamente atractivas. El éxito en la exportación no depende sólo del nivel tecnológico de la compañía o de sus costes sino de una serie de cuestiones comerciales, financieras, de control y, en definitiva, de gestión. Además, hay aspectos de la innovación, como son el diseño o la marca, que pueden diferenciar un producto y alejar la cuestión del coste rabioso como el elemento clave de la competencia.

En efecto, compañías como L'Oreal, Zara, LVMH, Audi o McKinsey, compiten bien en China aunque sus precios reflejan todo el contenido de su marca. Pero hay también compañías europeas en el sector del mueble, sobre todo en Italia o, incluso, en el sector textil, en distintos países que exportan con éxito sus productos a China gracias a su imagen de diseño, marca y calidad. China tiene segmentos de su mercado sensibles a estos criterios, que buscan diferenciarse del estricto producto funcional al mínimo coste. El empresario, el profesional o el ▷

* IESE. Business School.

ejecutivo chino que tiene éxito en su carrera, aspira a diferenciarse en su forma de vestir, en la decoración de su casa, en su vehículo o los vehículos de su empresa, en su destino turístico y en un montón de cosas más y en todo esto no es muy diferente de su homólogo europeo, americano o japonés.

Pero para abordar el mercado chino con criterios de marca, diseño, calidad, servicio, orientación a un segmento, hay que organizarse bien. No basta con ir a una feria, intercambiar tarjetas, hacer un montón de brindis después con un distribuidor chino y dejarlo todo en sus manos. Quien quiera conquistar y controlar una posición en el mercado chino deberá adquirir un compromiso allí. Eso quiere decir, tener una organización propia o un distribuidor absolutamente fiable con el que exista una colaboración muy próxima y con el que se compartan los rendimientos del proyecto de una forma rigurosa y proporcionada al esfuerzo de cada parte.

La dinámica del mercado chino es extraordinaria pero no hay fenómenos nuevos. Las cosas ocurren a gran velocidad pero todo ha pasado antes en el mundo. Por tanto los conocimientos de economía, de marketing y de gestión son válidos y aplicables y muchas de las explicaciones que a veces se escuchan sobre fracasos que se atribuyen a la mala fe por parte de los intermediarios chinos, son más bien atribuibles a falta de compromiso por parte de los agentes occidentales. Hay casos de largos años de relaciones exitosas entre fabricantes europeos y americanos y distribuidores chinos y, también, infinidad de casos de marcas europeas que han sido capaces de encontrar su sitio en China y conseguir allí márgenes comparables o superiores a los occidentales.

La velocidad de China puede implicar cambios del modelo de negocio y casi siempre exige conseguir una dimensión relevante en el mercado. En China es posible obtener una alta productividad del personal pero es difícil retener a los empleados de calidad. La gente es consciente de la oportunidad que ofrece su país pero quieren aprovecharla al máximo. La rotación del personal directivo y mandos intermedios alcanza fácilmente el 25 por 100 anual y es preciso demostrarle al personal que pueden tener una buena carrera profesional y retribuirlo en condiciones de mercado para retenerlo. Inevitablemente, esto implica un continuo ascenso de los costes en China lo que unido a la revalorización de su moneda y a los costes ocasionados por otras partidas de cualquier negocio (logística, financiación, formación), problemas como la escasez de algún material o componente o la dificultad de conseguir una calidad adecuada en un entorno industrial tan cambiante, hacen que la exportación bien llevada desde occidente pueda ser más sostenible que lo que un análisis superficial sugiere.

Para muchas empresas, el acceso a China como exportadoras y un buen conocimiento del mercado, las ha llevado a fabricar allí parte de sus productos o componentes, adquirirlos allí o incluso llegar a suministrar a todo su sistema desde allí. Con más volumen total eso no ha implicado, necesariamente, reducción en su fabricación en el país de origen, sino el rediseño de su sistema empresarial con un formato más racional.

La conclusión es simple, quizás poco elegante, pero la evidencia acumulada por infinidad de empresas occidentales demuestra que es posible exportar a China y es posible sobrevivir en occidente aunque se esté en sectores tan maduros como el textil o el mueble, mientras que, por otro lado, aún en sectores intensivos en I+D como la farmacia o los equipos científicos, una empresa occidental puede sucumbir ante un competidor chino. La solución está en la gestión, en el análisis correcto, en las personas adecuadas, el asesoramiento prudente y en el compromiso necesario.