

*Pablo V. Rovetta Dubinsky**

¿QUÉ HE APRENDIDO DESPUÉS DE 35 AÑOS EN CHINA?

Es difícil resumir casi 35 años de experiencia con China y las lecciones aprendidas. La primera de ellas es lo difícil que es hablar de China y lo cauto y prudente que hay que ser en todo lo relacionado con el gigante asiático. China es un país con una tremenda vitalidad, capacidad de trabajo, sacrificio y superación de las dificultades. También es un país al que desde España se ve con diferentes enfoques y sobre el que existen muchos mitos; es un mercado con dificultades –y también con muchas facilidades– pero donde están instaladas con éxito las principales empresas del mundo. La paciencia, la presencia permanente y el intentar conocerlo y comprenderlo son factores importantes para trabajar en su mercado.

Palabras clave: lecciones, mitos, mercado, competencia, dificultades.

Clasificación JEL: L44, F14, F21.

1. Introducción

Una de las cosas principales que he aprendido después de casi 35 años de relación con China es lo difícil que es hablar de este país; lo cauto, parco y prudente que hay que ser al hablar de China. Por ello, cuando los organizadores de este monográfico me invitaron a escribir sobre lo que he aprendido todos estos años lo consideraré un reto, aunque muy interesante, verdaderamente difícil.

La respuesta a la pregunta «¿qué he aprendido?» puede tener diferentes enfoques. Por un lado, podría ser un enfoque sencillo y simple en el cual me limitara a repetir muchos de los esquemas que se usan con frecuencia cuando se habla de China (que es un país difícil, con una cultura muy diferente a la occidental, muy lejano, etcétera). Por el otro, podría dar una respuesta muy compleja, rica en aspectos históricos, culturales, filosóficos, sociológicos, etcétera, partiendo de Confucio, pasando por Mao y llegando a la China moderna del siglo XXI.

He preferido, sin embargo, adoptar un tercer enfoque, un enfoque práctico y empírico basado en mi experiencia personal y profesional, con el objetivo –que no sé si seré capaz de lograr o no– de poder servir como referencia para el cada vez mayor número de personas interesadas en el gigante asiático. Me gustaría insistir en la palabra *referencia*, ya que no pretendo dar lecciones, ni mucho menos presentar fórmulas, modelos o esquemas sobre China.

Mi experiencia directa con China comienza como residente en Pekín en el año 1975 y se extiende de forma continua hasta el presente. En este período he tenido la oportunidad de vivir primero permanentemente más de 20 años en la República Popular –al principio como estudiante universitario y luego en diferentes labores profesionales– y he estado los últimos 15 años en contacto permanente con China habiendo viajado en este período más de 150 veces al país.

Es mi intención centrar mis reflexiones en el campo de las relaciones económicas y comerciales, sin entrar en profundidad y de forma directa ▷

* Director para China en Técnicas Reunidas.

en todo lo aprendido de China y su gente en otros aspectos como la cultura o la filosofía, si bien es evidente que es difícil separar un aspecto del otro ya que al final todo está interrelacionado entre sí.

Así y todo, el reto no es fácil. Para muchos, antes del primer viaje y de los primeros contactos, China puede parecer un país misterioso y enigmático, que sin embargo se transforma en «fácil de entender» después de algunos vuelos y/o una corta estancia. Sin embargo, y por lo menos en lo que a mí respecta, resulta tremenda y profundamente complicado cuando más son los años de relación con él.

A pesar de los avances en las telecomunicaciones y el transporte, China sigue siendo en España un país rodeado de un halo de misterio y que en muchos casos puede imponer hasta «miedo». «¿Cómo me entenderé?», «¿cómo podré desenvolverme y desplazarme?» son algunas de las dudas frecuentes que se hacen muchos empresarios antes de viajar.

Después de «aterrizar» en China –«aterrizar» y «desembarcar» son dos de los verbos más usados para referirse a la entrada de las empresas españolas en el país asiático– mucho de ese misterio y de esos temores desaparecen, en especial si se viaja a las principales ciudades del país. El empresario «descubre» en general un país mucho más avanzado y desarrollado de lo que se imaginaba, un país con buenos servicios, infraestructuras de transporte y telecomunicaciones; una amplia y moderna oferta hotelera, publicaciones en inglés, unos anfitriones en general muy hospitalarios y amables, así como una administración y empresas acostumbradas a tratar con el extranjero.

Y es que no deberíamos olvidar que quien se acerque por primera vez a China está llegando a una de las economías más dinámicas e importantes del mundo, donde la inversión extranjera y el comercio exterior han sido y son uno de los motores principales de su desarrollo, a un país donde están instaladas desde hace ya muchos años la gran mayoría de las principales empresas y marcas del mundo.

Después de unos primeros viajes y/o una estancia en el país, suele ocurrir que China parece ya «fácil» de entender. Empiezan a aparecer los esquemas simples («los chinos son así...», «los chinos hacen esto...», «a lo chinos les gusta esto...», etcétera). Es la fase en la cual casi todo tiene una explicación y en la cual el que viene de afuera se transforma fácilmente en «experto» en China.

En muchos casos, y en especial en el campo de los negocios, esa fase termina de forma radical con un fracaso o contratiempo que muestra que las cosas no son tan sencillas ni simples como aparentan; que la comprensión que se tenía del país era errónea. Mientras que algunas empresas dan por terminada su «aventura» china después de esta experiencia negativa, otras tratan de sacar lecciones del fracaso y son, en su gran mayoría, las que logran triunfar en este mercado.

Al final, y en mi caso particular, creo que cuanto más pasan los años, cuanto más tiempo se lleva en China, es cuando uno más puede llegar a darse cuenta de la complejidad del país, de lo difícil que resulta conocerlo y entenderlo.

La historia y las hemerotecas están llenas de ejemplos que muestran los graves errores cometidos por muchos de los «expertos» en sus análisis y previsiones sobre China. Y es que la capacidad que tiene China para asombrar y sorprender al más veterano de los «expertos» es verdaderamente ilimitada.

Insistiendo pues en que una de las cosas más importantes que he aprendido ha sido lo difícil que es hablar de China, intentaré exponer de forma sencilla mis reflexiones en los siguientes campos: lo que he aprendido de China como país, lo que he aprendido sobre las relaciones con China y las lecciones aprendidas sobre cómo trabajar y desenvolverse en China.

2. Reflexiones sobre China

Los 35 años de relación con China me han permitido ser testigo directo de los tremendos cam- ▷

bios y del espectacular desarrollo alcanzado por el país más poblado del planeta y que lo han convertido en una de las principales economías del mundo.

Esta rica experiencia me ha aportado infinidad de anécdotas y lecciones sobre el país y su gente, de las cuales destacaría, en el marco del objetivo de este trabajo, las siguientes:

La capacidad de trabajo y sacrificio. China y su población han mostrado a lo largo de su historia reciente una tremenda y, podríamos decir, casi ilimitada voluntad de trabajo y de sacrificio. Esa ha sido y es, en mi opinión, una de las claves del espectacular desarrollo alcanzado y de su capacidad para competir con Occidente. (A pesar de que con frecuencia se utiliza en Europa el argumento de los bajos costes laborales como factor principal de la competitividad china, cuando la realidad es que hay muchos países con costes significativamente más bajos que China pero sin su misma competitividad y desarrollo).

La capacidad para alcanzar los objetivos propuestos. Una de las palabras que más he oído a los extranjeros todos estos años al valorar los retos u objetivos que se ha ido proponiendo China, ha sido la de «imposible». El intentar mirar y entender a China con una visión europea hace que muchos de los retos, y en especial, de los plazos fijados por ellos para cumplirlos, parezcan imposibles o verdaderos milagros en Occidente. Sin embargo, China no ha parado de sorprender al mundo con logros y hazañas en principio «imposibles» de cumplir según Occidente. Nos estamos refiriendo, por ejemplo, a la realización de gigantescas obras de ingeniería (por ejemplo, la presa más grande o el ferrocarril más alto del mundo) o al desarrollo de una industria espacial propia, una industria nuclear propia, una industria aeronáutica propia, hasta la organización de grandes acontecimientos como los Juegos Olímpicos de Pekín.

El pragmatismo. Otra de las claves del éxito chino, en mi opinión, es el pragmatismo, que podemos ver constantemente en la política, la economía, las relaciones internacionales, etcétera. En

la economía, este pragmatismo les ha permitido dar giros, en algunos casos de 180 grados, en sus políticas y enfoques, rectificar sobre la marcha cuando lo han considerado necesario, volver a aplicar políticas abandonadas con anterioridad o abandonar prácticas tradicionales; transformar lo blanco en negro y lo negro en blanco, y todo ello con la mayor naturalidad del mundo y sin suscitar graves problemas. Este pragmatismo lo vemos en todos los aspectos de la vida económica, social y política de China y se podría resumir de la siguiente manera: haré todo aquello que me permita conseguir mis objetivos y desarrollar mi país, mi empresa, mi familia y por lo tanto no tengo problemas en rectificar y aplaudir lo que hasta hace poco criticaba, o viceversa. O sea, y utilizando la famosa frase atribuida a Deng Xiaoping, «no importa que el gato sea blanco o negro, si caza ratones».

La búsqueda constante de la diversidad y multipolaridad en sus relaciones con el exterior. Tras las experiencias negativas de sus relaciones con el exterior en su historia reciente (desde la Guerra del Opio hasta la invasión japonesa, pasando por la alianza y posterior ruptura con la URSS) existe en China una verdadera obsesión por el autoabastecimiento y el no depender de nadie para su desarrollo económico, social y tecnológico.

Ya en los primeros años de la República Popular, Mao Zedong lanzó la consigna de «autoabastecimiento y basarse en los propios esfuerzos».

En la China actual el objetivo sigue siendo el intentar depender lo mínimo posible del exterior para su desarrollo. Esto no quiere decir encerrarse en sí mismos –de hecho, la apertura al exterior ha sido uno de los pilares del desarrollo chino de las últimas décadas– sino evitar que una dependencia excesiva en lo económico o tecnológico ponga en peligro su desarrollo. Por ello, desde el principio de la apertura a finales de los años setenta, China ha puesto especial interés en conocer y dominar todas las tecnologías avanzadas existentes en el exterior –y no atarse a ninguna de ellas– para luego aplicarlas en su país y posteriormente intentar «localizarlas» o desarrollar una propia. ▷

Esta diversificación, esta multipolaridad, la encontramos en prácticamente todos los sectores de la industria y la tecnología. Si hay un sector industrial o tecnológico donde existen dos o tres tecnologías avanzadas en el mundo, lo más probable es que las encontremos todas en China. Ejemplos muy claros de esta diversificación los vemos en las telecomunicaciones, la industria nuclear, la alta velocidad, la aviación, la industria espacial, la industria militar, y un largo etcétera.

Si esta dependencia tecnológica tiende a ser cada vez menor a medida que se desarrolla el país, el caso contrario lo encontramos con las materias primas. Aquí, la dependencia del exterior es cada vez mayor y «lo peor» para China es que este problema no tiene una solución local.

Por ello, para evitar depender excesivamente de un país o bloque de países China desarrolla una política exterior muy pragmática y muy diversificada, que busca llevarse bien con el mayor número de países. La verdad es que no lo tiene muy difícil ya que debido a su creciente poderío económico y al tamaño de su mercado, casi todos los países del mundo quieren llevarse bien con China.

Así, nos encontramos con que la República Popular es el único país del mundo que puede darse el lujo de tener relaciones muy estrechas al mismo tiempo con EEUU y con Cuba; con la Unión Europea y con Rusia; con Israel y con Irán o el mundo árabe, y así un largo etcétera.

La capacidad para hacer frente a las crisis. Desde mi llegada a Pekín en 1975 hasta la actualidad he sido testigo de los innumerables retos internos y externos a los que ha tenido que hacer frente China. Sólo por citar algunos ejemplos podemos hablar del devastador terremoto de Tangshan en julio de 1976, la muerte de Mao Zedong en septiembre del mismo año; todo el proceso de apertura al exterior y de reformas económicas internas que comienza a finales de 1978 y que implica cambios muy profundos y en algunos casos radicales en la política y economía del país; los sucesos de la plaza de Tiananmen de junio de 1989, la caída del Muro de Berlín y la desintegración de la

URSS, la vuelta de Hong Kong a la soberanía china; la crisis financiera del sudeste asiático en 1997, la reciente crisis financiera global, y un largo etcétera.

Desde 1975 hasta el presente tampoco he dejado de oír y leer los pronósticos más pesimistas sobre China. Cualquiera que vaya a las hemerotecas podrá encontrar infinidad de artículos pronosticando la guerra civil, levantamientos del ejército, la desintegración territorial de China, la crisis y bancarrota de su sistema financiero, el caos y la caída de Hong Kong tras la salida de los británicos y un sin fin de calamidades. Sin embargo, lo cierto es que el país ha podido hacer frente y ha superado infinidad de dificultades y ninguno de esos pronósticos se ha cumplido. Por el contrario, las previsiones que hacen los organismos internacionales y los observadores internacionales sobre el crecimiento y otros parámetros de la economía china siempre se han quedado por debajo de la realidad.

Esto, obviamente, no quiere decir que China sea un país sin problemas, los tiene, y muchos, y en algunos casos muy graves. Muchos de esos problemas, además, son reconocidos abiertamente por sus autoridades y medios de comunicación. Algunos de ellos son puramente internos mientras que otros vienen del exterior y en este caso la capacidad de control de China es limitada. Lo que he querido destacar como aprendizaje en esta reflexión, ha sido la capacidad de reacción que siempre ha tenido el país y sus autoridades, así como los logros obtenidos en la superación de las crisis, lo cual no es poco si pensamos que estamos hablando del país más poblado de la tierra.

3. Las relaciones con China

Los casi 35 años de relación con China también me han aportado lecciones y experiencias, positivas y negativas, sobre las relaciones con el país, sus instituciones, sus empresas y su gente.

En el caso concreto de las relaciones económicas y comerciales, una de las reflexiones más ▷

importantes es sobre dónde están, cuáles son las verdaderas *dificultades del mercado chino*. Aquí, al igual que en el análisis que se pueda hacer de China en general, nos podemos encontrar con diferentes enfoques.

En un principio, se podría pensar –y es lo que se dice con mayor frecuencia en España– que el idioma, las diferencias culturales o la distancia, son algunos de los principales problemas a la hora de hacer negocios con China. De hecho, esos son los argumentos que se usan con frecuencia cuando se quiere justificar o explicar el relativamente pequeño peso que España tiene, en comparación con los países de su entorno, en las exportaciones o inversiones en China.

Esas, en mi opinión, son sin embargo lo que podríamos llamar las «dificultades superficiales» del mercado chino. Es evidente que son obstáculos en el camino de acercamiento a China y que son aspectos importantes –por ejemplo, el chino es un idioma muy difícil, prácticamente imposible de dominar sin estudiarlo como una carrera– aunque considero que esas ni son las dificultades principales, ni son la causa principal de que la presencia exportadora e inversora de España en China sea tan reducida.

La reflexión y el análisis de esta cuestión podrían dar para muchas páginas, aunque aquí nos limitaremos solamente a destacar dos aspectos.

En primer lugar, esas dificultades de distancia, idioma o cultura, son las mismas que tienen todos los países del entorno de España. Eso, no obstante, nos les ha impedido desarrollar y mantener con China unas relaciones económicas y comerciales mucho más fuertes y fructíferas que las que tiene España. Un ejemplo muy ilustrativo podría ser el de Italia, quizás el que más se asemeja a España en cuanto a poderío y estructura económica, capacidad y oferta industrial, aspectos culturales, etcétera.

A pesar de que las dificultades superficiales (idioma, cultura, distancia, etcétera) que puede encontrar un empresario italiano al trabajar con China son las mismas que las que puede encontrar un empresario español, Italia es el tercer exportador de la

UE a China (mientras que España es el octavo), y sus ventas a la República Popular son tres veces más que las de España.

En segundo lugar, esas dificultades de idioma, cultura o distancia no fueron un impedimento para que ya desde finales de los años setenta y en especial en los ochenta del siglo XX, un grupo de empresas españolas se acercara con éxito al mercado chino. El mérito de esas empresas pioneras –que no quiero nombrar para no caer en la injusticia de dejar a alguna afuera– no es poco si además tenemos en cuenta que tanto a nivel de comunicaciones, infraestructuras, legislación, administración, etcétera, la China de los ochenta era mucho más «difícil» y quedaba mucho más «lejos» de España que la China de principios del siglo XXI.

Existen también otras dificultades, éstas ya no tan superficiales y mucho más profundas, que también se utilizan con frecuencia para intentar explicar los problemas del empresario español en el mercado chino. Es el caso, por ejemplo, de la inseguridad jurídica. Aplicando el mismo razonamiento sobre las dificultades superficiales, podríamos preguntarnos ¿por qué esa inseguridad jurídica que le impediría a muchas empresas españolas entrar y consolidarse en el mercado chino no ha impedido la presencia de tantas empresas de otros países del mismo entorno económico que el español, de tantas empresas multinacionales?

No pretendo decir con esto que China sea un mercado fácil, sino resaltar como reflexión que hay en el mercado chino una serie de dificultades como la distancia, el idioma o la cultura, que son comunes a todos los otros países de Occidente que se acercan a él, y que no deberían ser la excusa principal para justificar una posición de España y sus empresas muy por debajo de la de los países de su entorno.

¿Cuáles son entonces en mi opinión las principales dificultades del mercado chino, cuáles son las lecciones aprendidas en este aspecto?

Partiendo siempre de la base de que en China podemos encontrar todo tipo de experiencias –algunas muy positivas y otras muy negativas, y todas ▷

ellas dignas de respeto y de estudio— de que no es lo mismo exportar a China que ir a comprar a China; vender a China que fabricar en China; trabajar en la costa o en el interior; tener una sociedad con un socio chino o trabajar con una empresa propia. Las variantes en este sentido pueden ser ilimitadas, yo resumiría dos principales: la competencia y la velocidad de los cambios.

En primer lugar, veamos el tema de *la competencia*. La realidad es que en China «está todo el mundo» y es muy raro encontrar un sector donde la empresa española que llegue al país no se encuentre con su competencia tradicional (incluyendo obviamente a su competencia española), aquella a la cual está acostumbrada a encontrarse en España y en otros mercados internacionales.

A ello, y siempre hablando en general, el empresario español deberá agregar la competencia de las empresas chinas. La capacidad, modernización y competitividad de las empresas chinas es cada vez mayor y, por ello, cada vez es más limitado el terreno donde una empresa extranjera en general, y española en particular, puede aportar un valor añadido, un elemento diferenciador (ese elemento podría ser, por ejemplo, la capacidad de financiación o de inversión, transferencia de tecnología, posibilidad de acceso a otros mercados, prestigio de marca, etcétera).

Por último, en muchos casos, y para empeorar la situación, ese empresario español podrá encontrarse con que su competencia tradicional ya se ha aliado con una empresa china.

Aparte de estos elementos ya de por sí importantes, la competencia en China es además muy dura, entre otros factores, porque la posición de la Administración, de la empresa, del negociador chino es muy fuerte. Por un lado, porque saben que para las empresas extranjeras el mercado chino es muy importante (y, por lo tanto, podrían estar más dispuestas a aceptar condiciones que en otros mercados no aceptarían), y por el otro, porque siempre tienen en su mano y pueden jugar con ofertas de otros países y empresas.

El mercado chino es además tremendamente

exigente, lo cual incrementa las dificultades del exportador y hace que la competencia sea aún más dura. El cliente y el consumidor chinos exigen generalmente lo mejor, lo más avanzado y lo más moderno. Y como conocen muy bien la situación del mercado internacional, la oferta en general, y la competencia, son muy exigentes a la hora de negociar.

Tampoco podemos dejar de mencionar que, al no tener España en China una imagen de país industrial y tecnológicamente tan avanzado como otros de su entorno económico, hay muchos sectores donde la labor de *marketing* y comercial que tiene que realizar el empresario español, es mucho más dura, larga y costosa que la de su competencia tradicional.

Mientras que un exportador alemán, inglés, francés o italiano —por no mencionar a uno de Estados Unidos o Japón— puede empezar promocionando directamente su producto, sin necesidad de lo que en China se conoce como «carta de presentación», en muchos casos el exportador español debe primero dedicarse a promocionar a España como un país cuya oferta va más allá de los toros, el flamenco y el fútbol —tópicos por los que es más conocida en China—.

Está claro que no se debe generalizar, y por ello es bueno aclarar que aquí nos estamos refiriendo principalmente a los sectores industriales, ya que por ejemplo hay sectores de la exportación o del comercio a los cuales no les afecta la imagen-país, como también hay sectores —como por ejemplo el turismo— donde la actual imagen de España en China puede ser muy positiva y favorable.

La segunda reflexión sobre las dificultades del mercado chino tiene que ver con *la velocidad con que cambian las cosas en este país*.

Se puede decir sin exagerar que los cambios que han tenido lugar en China en las últimas décadas han sido espectaculares y han abarcado todos los aspectos de su vida. Han sido y son, más allá de la espectacularidad pero frialdad de las cifras, cambios palpables en la fisonomía del país, en la geografía, las infraestructuras, la oferta y capa- ▷

cidad de sus empresas, la legislación, el mercado y hasta, en muchos casos, los usos y costumbres, por más exagerado que pueda parecer.

Los cambios son tan rápidos, profundos y en muchos casos radicales, que podemos decir sin exagerar que muchas de las guías de negocio o de turismo sobre China pueden quedar obsoletas al poco tiempo de su publicación, cuando no antes incluso de la misma.

Quizás un producto que hasta hace poco se podía vender o se vendía bien en China, ya no se vende o no se puede vender ahora porque ha cambiado el mercado, o ha cambiado la legislación, o han cambiado las costumbres y/o hábitos de consumo.

De la misma manera, también podemos encontrarnos con que lo que antes no se podía vender en China, ahora sí se venda bien; o con que lo que no se aceptaba jurídicamente ahora sí se acepte.

Esto exige a la empresa extranjera por un lado un esfuerzo extra de seguimiento constante de la evolución del país y al mismo tiempo capacidad y flexibilidad para responder y adaptarse a las nuevas situaciones.

Una reflexión sobre las enseñanzas o lecciones de una experiencia en China no sería completa si no incluyese también las facilidades que el país ofrece para hacer negocios, un tema del cual lamentablemente se habla poco.

En realidad, y en contra de lo que generalmente se piensa antes de viajar a China, el país ofrece una serie de facilidades para realizar negocios, que no se encuentran tan fácilmente en cualquier otro mercado internacional.

Entre esas facilidades podemos mencionar unas infraestructuras y servicios de calidad en sus principales ciudades (telecomunicaciones, aeropuertos, hoteles, transporte, etcétera), en muchos casos por encima de lo que un empresario puede encontrar en las principales ciudades europeas.

A pesar de las críticas que recibe la burocracia china, muchos de los trámites relacionados con el mundo de los negocios (visados para viajar al país, autorizaciones para establecimiento de oficinas,

etcétera) se pueden realizar de forma relativamente sencilla y en plazos muy cortos de tiempo.

Sin embargo, el aspecto que destacaría con mayor énfasis es que China es un país que podemos decir que «funciona», y funciona las 24 horas del día y los siete días de la semana a lo largo de todo el año. Es un país donde el transporte cumple sus horarios, el suministro eléctrico no se corta, donde se pueden encontrar todo tipo de servicios, desde tiendas y farmacias hasta centros de negocio, imprentas o restaurantes, a cualquier hora del día y cualquier día de la semana.

¿Hay una fórmula «mágica» para triunfar en China? ¿Cuáles son las claves para triunfar en el mercado chino? ¿Cuál ha sido mi experiencia en este sentido? Existe sobre este tema una amplia literatura, experiencias y lecciones muy positivas y valiosas —entre ellas las de los primeros empresarios españoles que se acercaron al mercado chino—, así como también muchos esquemas simples, mitos y leyendas.

Es evidente que las fórmulas o recetas no pueden ser las mismas para todas las empresas o todos los sectores, para el que importa, para el que exporta o para el que invierte, para el que tiene un socio local o para el que trabaja solo, etcétera.

Se insiste muchas veces en aspectos secundarios o anecdóticos como la importancia del *guanxi* o de las relaciones, o el protocolo de los negocios, aspectos éstos que en realidad son importantes pero que en muchos casos son similares a lo que podemos encontrar en España y en otros mercados internacionales. No son, además, elementos de difícil comprensión si aplicamos la lógica y el sentido común.

Al final, las condiciones necesarias para definir el éxito serán tener una oferta técnicamente atractiva, un precio competitivo, una actitud profesional, una correcta política de alianzas con socios, y una estrategia y tácticas correctas.

En una palabra, si la oferta no es buena, si no es seria, por más *guanxi* o protocolos que se usen será difícil derrotar a la competencia.

Sin embargo, esas condiciones son necesarias pero no suficientes, y por eso también una oferta ▷

competitiva no es sinónimo inmediato de éxito, y aquí es donde entran en juego otros aspectos particulares de China de los que me gustaría destacar algunos a continuación.

La paciencia. Creo que casi todos los que trabajan con China coincidirán en que la paciencia es una de las virtudes que más hay que cultivar al trabajar en ese mercado. Paciencia no equivale necesariamente a lentitud, como muchas veces puede parecer, sino que implica trabajar con una mentalidad a medio y largo plazo, estar preparados para sufrir reveses y derrotas antes de los primeros éxitos, y evitar dejarse encandilar por los negocios fáciles y a corto plazo.

Los diferentes enfoques del factor tiempo. Una de las cosas que comentan más frecuentemente muchos de los empresarios españoles en China es lo lentas que pueden ser o parecer las cosas en ese país. Lo que es interesante es que ese es el mismo comentario que hacen muchos empresarios chinos al referirse a su trabajo con empresas españolas. Muchos observadores destacan que el concepto de tiempo es diferente entre España y China. En mi opinión lo que sí es muchas veces diferente son los ritmos y frecuencias en las diversas etapas de un proyecto. Por ejemplo, para un empresario español el proceso de aprobación de un proyecto en China puede resultar lento; sin embargo, una vez que el proyecto ha sido aprobado, es muy probable que avance muy rápidamente y que en este caso sea el empresario chino quien se queje de la «lentitud» del español.

La presencia permanente. Se podrá discrepar sobre cuáles son las claves del éxito en China, pero creo que habrá unanimidad en afirmar que el no tener una presencia constante y permanente en el mercado es prácticamente sinónimo de fracaso. Muchos son los factores que exigen una presencia

constante, entre ellos la existencia de una fuerte competencia —como ya hemos visto—, los frecuentes cambios que tienen lugar en el país y la situación de un proyecto en particular. Además, por encima de todo eso, la presencia permanente es un sinónimo de compromiso con el país y con el mercado. Es muy importante también, en mi opinión, que esa presencia permanente cuente siempre con la participación de personal local.

El intentar comprender el país, su historia, su cultura, su experiencia reciente, su administración, los cambios que ha estado y está experimentando. Creo que la falta de conocimiento es uno de los principales factores de fracaso o de pérdida de energía, tiempo y dinero en el mercado chino. Esto no quiere decir aceptar así porque sí las condiciones y exigencias del socio o cliente local, o renunciar a nuestros principios; sino intentar ponerse en el lugar del interlocutor, intentar comprender el porqué de muchas de sus actitudes y no pretender entender todos los problemas desde una óptica occidental.

China es un país abierto a la inversión extranjera desde hace ya más de treinta años; existen en China cientos de miles de empresas de capital mixto funcionando desde hace ya muchos años —desde sectores como la industria ligera hasta grandes inversiones en la industria química y petroquímica, el sector del automóvil, la industria pesada, etcétera—, en China están las principales empresas multinacionales y las grandes empresas de todo el mundo en prácticamente todos los sectores de la economía; la mayor parte de las grandes empresas instaladas en China tienen planes de crecimiento en el mercado. Creo que esta es la lección más clara y contundente de que es un mercado donde se puede triunfar, a pesar de las dificultades.