

InterChina



英特华



CASA ASIA

# Acceso al mercado chino

*-- Alternativas de entrada y factores de éxito y fracaso*

<b>ACCESO AL MERCADO CHINO.....</b>	<b>1</b>
<b>1 CÓMO ACCEDER AL MERCADO CHINO .....</b>	<b>2</b>
1.1 PROCESO DE EVALUACIÓN Y PREPARACIÓN.....	2
1.2 PARÁMETROS DE DECISIÓN .....	4
<b>2 ÉXITO Y FRACASO EN CHINA.....</b>	<b>7</b>
2.1 PREPARACIÓN.....	7
2.2 GESTIÓN: CONTROL MÁXIMO.....	7
2.3 EMPLAZAMIENTO .....	7
2.4 MOMENTO Y FASES DE LA INVERSIÓN.....	8
2.5 PERSONAL .....	8
2.6 DISTRIBUCIÓN .....	9
<b>3 CONCLUSIONES.....</b>	<b>11</b>

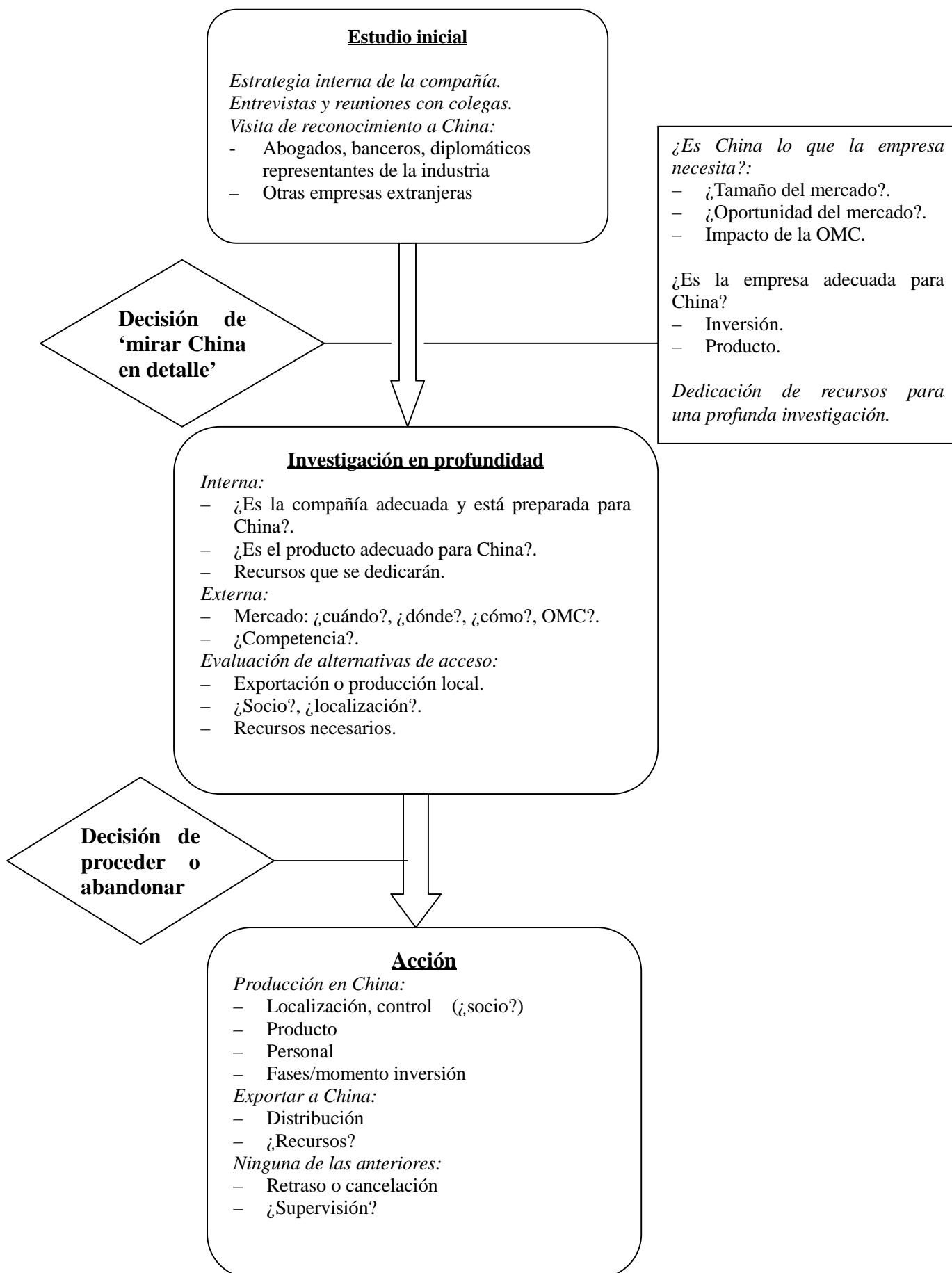
# 1 Cómo acceder al mercado chino

El potencial del mercado chino es innegable. Y puesto que se encuentra, para la mayoría de los productos y servicios, en estado de formación y sin madurar, hay enormes posibilidades actuales y futuras para muchas compañías occidentales, tanto grandes como más pequeñas. De todos modos, debido a su compleja naturaleza, y a los riesgos que implica, es importante que la empresa occidental pase por un proceso de evaluación completo y formal antes de comprometerse en el mercado chino.

## 1.1 PROCESO DE EVALUACIÓN Y PREPARACIÓN

---

La siguiente tabla da una perspectiva detallada del proceso de evaluación:



El proceso de evaluación y preparación debería ser tomado muy en serio. La mayoría de los fracasos en China son consecuencia de una falta de preparación, bien porque la empresa no ha conseguido un correcto entendimiento del negocio en China y ha entrado a formar parte de acuerdos de colaboración nada recomendables, o porque la empresa ha subestimado los recursos requeridos para entrar en el mercado chino, y/o ha sobrevalorado el mercado.

Los recién llegados a China deberían hacer uso de la rica experiencia y habilidad adquirida por otros inversores extranjeros durante estos 20 años, desde la apertura de China. Experimentar diferentes alternativas de acceso al mercado ya no es necesario, y resulta muy costoso. La experiencia acumulada por los inversores extranjeros, accesible a través de abogados, consultores, asociaciones comerciales y funcionarios de gobiernos extranjeros, puede reducir una parte importante de los costes y riesgos.

En concreto, es importante que cualquier inversor o exportador en potencia llegue a una comprensión independiente de su mercado en China. El país está cambiando con mucha rapidez. Además, la velocidad y dirección de los cambios es muy diferente según la región y el sector de que se trate. La mayoría de las compañías/ciudadanos chinos están anclados en una 'mentalidad de economía planificada' y su experiencia internacional es limitada. Por eso les resulta muy difícil – a menudo imposible – juzgar correctamente el desarrollo futuro de su sector. Por otra parte, muchos potenciales socios chinos tienen motivaciones diferentes a las de la compañía occidental a la hora de colaborar. Por lo tanto, las empresas occidentales no pueden pretender llegar a comprender correctamente su sector en China a través de conversaciones y reuniones con funcionarios del Gobierno, socios potenciales y/o miembros de la competencia en su sector en este país.

Las compañías occidentales deben conocer muy claramente su sector en China antes de comenzar las negociaciones con los socios potenciales, o de comprometer importantes recursos en el país. Los costes asociados serán mucho menores que el tiempo dedicado y los problemas surgidos si comienza sus operaciones en China de una forma adecuada o porque surja una buena oportunidad. El conocimiento del sector no incluye los datos cuantitativos (volumen del mercado, cuotas de mercado, crecimiento), sino que se centra en aspectos cualitativos del mercado (cómo se está desarrollando la estructura del mercado, variaciones en los gustos de los consumidores, comportamiento de la competencia...), y las diferentes alternativas de acceso (con o sin socio, localización, escala de inversión...).

## 1.2 PARÁMETROS DE DECISIÓN

---

Tamaño de la compañía (volumen de ventas, personal).

El mercado chino requiere tiempo y recursos (dinero, personal) para operar con éxito. Por eso China no es un mercado adecuado para empresas muy pequeñas con recursos muy limitados. Nuestra experiencia nos dice que el tamaño mínimo es de alrededor de 20-30 millones de USD en ventas anuales y 200 empleados – esto también depende de la experiencia internacional de la compañía.

## Experiencia internacional de la empresa

El mercado chino es complejo y cambia con rapidez. No es un buen mercado para ‘dar los primeros pasos’ en los negocios internacionales. Cuando vengan a China, las empresas ya deben tener experiencia internacional, preferiblemente fuera de Europa.

## Dedicación a China desde la dirección

‘Todo es posible y nada es fácil’ en China. Cuando llega una empresa al mercado chino, inevitablemente se lleva sorpresas y normalmente pasa por un periodo de uno o dos años de aprendizaje – los resultados llevan más tiempo. Esto requiere una ‘dedicación’ muy intensa y fe en el mercado chino por parte de la gerencia de la compañía. A lo largo del proceso de decisión, hay un número de importantes cuestiones a considerar:

### **1.2.1 Cuestiones internas de empresa**

Las empresas que van a China "solamente para probar el mercado", con los recursos mínimos, tienen que pensar dos veces este peligroso enfoque.

### **1.2.2 Cuestiones relacionadas con el producto**

El producto de la compañía debe ser adecuado para China – ahora y en el futuro. Esto depende de la competencia actual en el mercado (si existe una competencia local muy fuerte, las exportaciones a China no son una opción), y también el mercado al que va dirigido el producto (por ejemplo, casi no hay mercado para productos de lujo de gama muy alta):

- Precio: no hay mercado, o es muy limitado, para productos de gama alta.
- Competencia existente:
  - Sofisticación del mercado
  - Competencia internacional a través de importaciones o producción local
  - Segmentos del mercado
  - Localización de los mercados

### **1.2.3 Cuestiones sobre las condiciones del mercado**

#### *¿Hay mercado para el producto?*

- ¿Dónde? ¿Determinadas ciudades? ¿Nacional?
- ¿Es un mercado sofisticado? ¿Qué tecnología requiere?
- ¿A qué precio?
- ¿Cual es el ‘momento’ previsto para la expansión del mercado?
- ¿Cual será el impacto de la entrada de China en la OMC en el sector?
- Nivel de competencia
- ¿Inversión extranjera?
- ¿Competencia nacional?
- ¿Competencia sólo de las importaciones?

### *Distribución*

- ¿Hay un sistema de distribución?
- ¿Qué hace la competencia?

A partir del análisis de los factores anteriores, la empresa puede entonces tomar una decisión, en el sentido que sigue:

- No entrar en el mercado chino o retrasar el acceso, con la posibilidad de mantener diferentes grados de seguimiento (por ejemplo, a través de una oficina de representación).
- Entrar en el mercado chino a través de exportaciones desde el país de origen.
- Producir en China, bien para el mercado local o para exportar (o con ambos objetivos).
- Una combinación de los anteriores.

## 2 Éxito y fracaso en China

### 2.1 PREPARACIÓN

---

El motivo más importante de los fracasos en China parece ser la falta de preparación. La típica historia es la de aquellos que deciden colaborar con un socio chino basándose únicamente en sus primeras impresiones en lugar de hacer un análisis en profundidad de los puntos a favor y en contra.

La falta de preparación puede ocasionar:

- Pagar un precio alto para entrar en el mercado (dar un porcentaje alto al socio, pagar un precio alto por el terreno, y por otros bienes).
- Tener un socio sin necesitarlo.
- Establecerse en el lugar erróneo.
- Sobrestimar o valorar erróneamente el potencial de mercado.
- Valoración inexacta de los retos (gente, distribución).
- Subestimar los recursos requeridos.

### 2.2 GESTIÓN: CONTROL MÁXIMO

---

Cuando uno entra en esta sociedad, tiene problemas (comunicación, falta de objetivos comunes...). Debido a que la mayoría de los socios en China tienen una experiencia internacional limitada, los problemas en este país pueden ser mayores. Por otro lado, los beneficios del socio a veces no se materializan: muchos de los 'fuertes' del socio (como los canales de distribución), ya no son ventajas una vez que el sector cambia de forma radical. En 2002 casi dos terceras partes (el 64%) de todas las inversiones en China se realizaron mediante filiales al 100% de empresas extranjeras (WFOE, sin socio chino).

En algunos casos, la empresa mixta es inevitable (regulación del gobierno) o aconsejable (alguna fuerte ventaja en particular, posición en el mercado, acceso a materias primas...). En este caso es crucial gastar el tiempo suficiente en llegar a un entendimiento mutuo sobre el proyecto en China. Un contrato de colaboración bien concebido es clave, y uno tiene que asegurarse de que el socio chino haya entendido todas las implicaciones que tiene el haber firmado el contrato.

### 2.3 EMPLAZAMIENTO

---

La zona costera es la preferida, y para muchas empresas la única que debe ser considerada seriamente. Ahí es donde están los mercados, y la costa ofrece el mejor ambiente de inversión (protección legal, infraestructura industrial, personal, comunicaciones, calidad de vida):

En concreto, se deben considerar las zonas de Shanghai, Cantón (Guangdong) y Pekín

(Beijing). La región de Shanghai está emergiendo como la localización preferida para la inversión, tendencia que en nuestra opinión se hará más fuerte.

	Región Shanghai	Guangdong	Región Pekín
Protección legal	Buena	Aceptable	Aceptable
Personal	Bueno	Término medio	Bueno
Flexibilidad / sentido comercial	Bueno	Muy bueno, aunque falta de confianza	Medio
Mercado	Excepcional	Muy Bueno	Muy bueno
Coste	Alto	Medio	Medio/alto
Infraestructura industrial	Excelente	Industria ligera: buena Industria pesada: mala	Medio-bueno (Tianjin)

## 2.4 MOMENTO Y FASES DE LA INVERSIÓN

Dados los retos del mercado chino, y el hecho de que el periodo inicial sea inevitablemente de aprendizaje, es aconsejable proceder con una mínima inversión y aumentarla con el tiempo, a medida que la gestión se consolida y la confianza en el mercado crece. Además – si es posible – es preferible empezar con producción para exportar, y cambiar al mercado local (que es la parte más difícil) una vez que el equipo de gestión se consolide.

Aunque la entrada de China en la Organización Mundial del Comercio traerá certeza y claridad a largo plazo, a medio y corto plazo el ritmo de estos cambios no se puede predecir, y se puede decir que será algo a incluir en el reto de hacer negocios en China. Por ejemplo, la distribución estará totalmente abierta sin casi ninguna restricción a partir del año 2004. Sin embargo, antes de que llegue ese periodo se producirá una apertura gradual. No se sabe con certeza cómo se va a realizar esa apertura gradual a nivel nacional, ni tampoco está muy claro como los gobiernos locales van a seguir las instrucciones dadas por el gobierno central. Por lo tanto, las empresas tendrán que valorar y hacer balance entre el ritmo para hacer cambios internos en la empresa y la ventaja de ser el primero.

## 2.5 PERSONAL

Una vez que la empresa china se encuentra operativa, el principal reto es el del personal, y en concreto el dedicado a la gestión. El éxito en China requiere un esfuerzo considerable para establecer un equipo fuerte de gestión que conste tanto de directivos locales, como de expatriados.

### 2.5.1 Personal directivo local

Hay una enorme escasez de personal de gestión cualificado en China. Muchos empleados carecen de experiencia internacional, y tienen dificultades para integrarse plenamente en una compañía occidental. Además, en ciertos empleados se da la mentalidad del ‘vaquero’ o de ‘enriquecimiento rápido’, lo que requiere un seguimiento muy cercano.

Es difícil encontrar buenos directivos locales, que resulten eficientes y casi imposible que



cuenten con la técnica y la experiencia para asumir la máxima responsabilidad.

Un problema potencial que se suele presentar es el hecho de que se depende mucho de empleados que no han sido puestos a prueba. Es mejor trabajar sin socio si es posible, y no se les debe dar cargos de responsabilidad a los empleados si antes no se ha examinado su rendimiento en la empresa durante al menos 2 o 3 años.

Muchas empresas occidentales tienen dificultades a la hora de seleccionar y evaluar correctamente al personal chino, y frecuentemente se suele elegir a los que hablan bien inglés antes que a los que están más cualificados.

## 2.5.2 Directivos expatriados

Normalmente se requiere un directivo expatriado para ocupar el máximo cargo de director general y, dependiendo de la empresa, el de director financiero y director de marketing. Resulta difícil encontrar al expatriado adecuado, además de que las empresas se deben asegurar de identificarlos y formarlos adecuadamente antes de comenzar sus operaciones en China.

La experiencia en China y la flexibilidad son características cruciales. Muchas corporaciones internacionales tienen grandes problemas para encontrar y mantener buenos directivos expatriados en China. Además, dados los retos que supone el trabajo en China, y la consiguiente presión del trabajo, a menos que al expatriado 'le guste' trabajar y vivir en China y con los chinos, la sola voluntad será inútil.

## 2.5.3 Formación

El otro aspecto importante del personal es la formación. Puesto que la mayor parte del personal chino tiene una experiencia internacional limitada y escasa preparación previa, la formación es crucial para situar al personal en el camino correcto.

Por ejemplo, uno debe de evitar que los vendedores usen métodos tradicionales de venta chinos (esfuerzos agresivos centrados en la red de amigos, asociarse e identificarse con el cliente en vez de hacerlo con su propia empresa) en lugar de una aproximación occidental fundamentada en un claro concepto del marketing, con una forma diferente de abordar a los clientes potenciales.

## 2.6 DISTRIBUCIÓN

---

Por lo general, una estrategia de distribución acertada, incluye los elementos siguientes:

- Una red de "*distribuidores*" (más bien portadores de mercancías), con una exclusividad regional limitada, como máximo, que abonará las mercancías en efectivo.
- Fuerte presencia local (por ejemplo una oficina representativa) para supervisar, controlar y apoyar a la red de distribución.

- Visitas frecuentes y otros apoyos (por ejemplo, participación en ferias) de la oficina central.
- Un almacén local de mercancías, bajo control de la oficina central, que permita una entrega rápida contra divisa local, sin que el comprador tenga necesidad de verse implicado en las complicaciones propias de las importaciones.
- La puesta en práctica de los acuerdos con la OMC va a crear finalmente un gran número de nuevos canales de distribución más eficientes para la introducción de los productos en China. Sin embargo, este proceso tardará a nuestro parecer de 3 a 5 años en finalizarse.

## 3 Conclusiones

**Nada es fácil en China, pero el éxito será más probable siguiendo estos consejos:**

- A) Prepararse bien, utilizando las experiencias exitosas de otros inversores y evitando sus errores.**
- B) Mantener máximo control sobre la dirección y administración de todas las operaciones en China (de producción, compra, distribución).**
- C) Escoger la mejor ubicación, con una fuerte preferencia por la región de Shanghai.**
- D) Acceder al mercado en fases, permitiéndose así el tiempo para conocer todos los aspectos.**
- E) Selección y preparación del personal expatriado adecuado en China.**

# InterChina Consulting

Documento elaborado por Interchina Consulting, consultoría estratégica y de gestión sobre el mercado chino orientada a empresas occidentales.  
Para más información, visitar [www.interchinaconsulting.com](http://www.interchinaconsulting.com)