

¿Es Todo Éxito en China?

Dra. María del Pilar Galeote Muñoz
Profesora de Negociación
Directora de la Cátedra José María Cervelló
IE Law School

Todo lo relacionado con el gigante asiático parece ser un éxito asegurado. Que la presencia occidental en China es cada vez mayor, a nadie le sorprende; que todos sabemos que el potencial está allí, tampoco. Sin embargo, ya son varios los fracasos empresariales en su territorio. ¿Qué está pasando últimamente? ¿Por qué empresas occidentales empiezan a cerrar sus locales? Más aún, ¿por qué casi una veintena de establecimientos de estas empresas acaban de ser multados por casi 1,45 millones de dólares por "engañar a los consumidores en los precios de sus productos"? (información publicada por la agencia china *Xinhua*).

Son noticias que desde el punto de vista occidental no podemos entender: ¿empresas occidentales condenadas por engañar a sus clientes en los precios? Son muchos los análisis que se pueden leer y hacer de estas noticias, pero mi enfoque hoy es el siguiente, y lo trato desde dos perspectivas: no se puede abordar la entrada en un mercado como el chino como el paso de un elefante por una cacharrería; es decir, se pueden tener muchos conocimientos del derecho local, buenos asesores, un *guanxi* excepcional, etc., pero si no se analiza y conoce la forma de aproximación a ese mercado, se fallará sobre seguro. Y es aquí donde yerra occidente: la aproximación a un socio local chino, a un regulador chino, a un departamento gubernamental chino no puede realizarse bajo anteojos occidentales. Si lo hacemos así, llegaremos a constituir una flamante empresa en china, pero fracasaremos. Hay que conocer la forma de aproximarse a China, su manera de hacer negocios, de cerrar acuerdos, de mantenerlos y de obtener beneficio. Los occidentales no nos hemos preocupado de formar –salvo raras excepciones– a esos inversores o expertos occidentales que tratan la penetración en el mercado chino con teorías occidentales impresionantes, pero que no aplican allí. Es como si ante una miopía nos operaran de cataratas sin más. Estaremos ante un estupendo especialista, pero no se soluciona el problema. En Occidente aplicamos, normalmente, la orientación basada en intereses a la hora de afrontar una negociación. Si existe alguna parte extranjera, como máximo, tratamos de aprender varios *tips* que nos ayuden. En China



no basta eso. Las diferencias entre occidentales y orientales son mucho más profundas. Solo un conocimiento adecuado de estos y de su origen permiten adaptar nuestra metodología al mercado; en China, la forma de aproximación al socio local es la clave, y ese ha sido uno de los errores cometidos.

El segundo aspecto que quiero tratar está relacionado con la multa impuesta a estas dos empresas. Sin detenernos a analizar si efectivamente ha habido ese engaño y manipulación en los precios, por favor, nos preguntamos: ¿China multando por esas razones? ¿Qué pasa con los cientos de casos de occidentales en China que resultan atropellados en sus derechos de propiedad industrial e intelectual? ¿Por qué quedan inermes? La multa no tiene un propósito recaudatorio exclusivo para el Estado chino. La finalidad es otra mucho más profunda: tratar de poner impedimentos y vetos a las empresas extranjeras allí en apoyo de las locales. Esa es la verdadera estrategia. Pero entonces, ¿qué papel tiene China en la Organización Mundial del Comercio (OMC)? ¿Estamos todos en el mismo barco cuando no hace buen tiempo y hay tormenta o solo cuando hay un sol radiante? Los próximos años serán claves para ver si la posición del gigante asiático es estructural o pura coyuntura. Es necesario, de manera urgente, que China cumpla con los compromisos que adquirió con su entrada en la OMC y que el resto de Estados miembros tengan la firmeza de exigir su cumplimiento y no se dejen hundir por lastres económicos, que hacen que el gigante asiático se sitúe en una posición de poder que no le corresponde. El esfuerzo es necesario para ambas partes. ■