

# Negocios con China

## Un desafío posible para la PyME argentina

### Estrategias para el acceso de las pymes al mercado chino

La necesidad de las PyME de incursionar en otros mercados se experimenta generalmente en aquellas que han alcanzado un cierto grado de desarrollo en el mercado interno y que, en muchos casos, perciben que no pueden crecer por causa de la saturación o la retracción de la plaza local. En otros casos, se emprende como forma de diversificación en diferentes mercados y de reducción del riesgo económico, para mantener la competitividad en el mercado local y lograr mayores economías de escala, para sustentar altos

niveles de competitividad en innovación tecnológica y calidad o para abordar el proceso de exportación junto con sus grandes clientes.

Tradicionalmente, en América Latina esta salida se ha centrado en exportaciones hacia Europa y Estados Unidos, como respuesta al desconocimiento del mercado asiático y sus oportunidades de negocios. Por otro lado, la globalización de los mercados y la crisis financiera generalizada originada en el año 2008 que recién en el 2010 evidenció una leve recuperación, se presentan como serios obstáculos ante la intención de incursionar para las exportaciones de empresas PyME a sus mercados tradicionales, dado que se encuentran sumamente comprometidos con sus propias economías. Según el Banco Mundial, aquellos países que concentran sus exportaciones a estos destinos se ven hoy afectados y para alcanzar su recuperación dependen de sus políticas económicas. Esto no se evidencia en Brasil, Argentina y Chile, dado que tienen mercados más diversificados para sus exportaciones, destacándose entre ellas, las dirigidas a China. Como consecuencia consideramos que

este es un momento propicio para que los pequeños y medianos productores abran nuevos mercados y busquen nuevas alternativas; entre ellas, la más atractiva es sin duda, el mercado asiático. En especial, China.

“La República Popular China, poblada por 1.330.044.544<sup>2</sup> habitantes, presenta una tasa de crecimiento sostenida del 9% anual en los últimos veinte años, consume el 15% de la energía mundial y produce el 5,5% del PBI global. El aumento de sus exportaciones e importaciones, la disminución de los niveles de pobreza, el mayor acceso a la salud y a la educación, sumados a la rápida disminución de las posibilidades de ampliar la producción agrícola, son indicadores que manifiestan una oportunidad real para los negociadores argentinos”<sup>3</sup>.

Es indudable que el conocimiento de las fortalezas y debilidades del mercado chino es fundamental para encarar

<sup>2</sup> www.cia.gov, enero de 2009

<sup>3</sup> Legname, Javier, *Negocios con China, Un desafío posible para la PyME argentina*, Osmar D. Buyatti, Buenos Aires, 2009.

<sup>1</sup> El siguiente artículo ha sido elaborado en base al libro: *Negocios con China, Un desafío posible para la PyME argentina*, Javier Legname, Osmar D. Buyatti, Buenos Aires, 2009.

En *Negocios con China*, el autor evalúa la situación real de las pequeñas y medianas empresas en relación con sus posibilidades de exportación a China, con el fin de detectar tanto los obstáculos que se les presentan como los errores más comunes en los que suele incurrir y formular posibles vías de acceso al mercado chino con vistas a una exportación exitosa.

la internacionalización de una PyME. No obstante, la inserción en ese país asiático no es viable para todas y las empresas aspirantes deben evitar deslumbrarse con el potencial importador de China. Indiscutiblemente para llevar a cabo negocios exitosos en China no basta con realizar una buena investigación de mercado (barreras arancelarias, derechos de importación, exigencias de calidad y de etiquetado), hay que conocer su cultura y saber cómo comportarse con los negociadores chinos.

Aunque es conveniente que las PyME posean alguna experiencia exportadora a otros destinos más cercanos geográfica y culturalmente, la internacionalización a China es posible si el empresario emprende un serio proyecto exportador que comprenda las verdaderas posibilidades y los obstáculos que podrían dificultar su acceso.

### Aspectos limitantes y obstáculos identificados

Si bien la mayoría de las empresas PyME posee el conocimiento y la experiencia de su negocio, lo que debería ser una ventaja puede transformarse en lo contrario a la hora de abordar un mercado externo debido a la falta de planeamiento y medición de riesgos. La PyME argentina que ha crecido a través del tiempo, superando las distintas crisis económicas argentinas, ha incorporado características propias en áreas gerenciales organizativas, productivas y financieras que no son las adecuadas para afrontar el mercado chino. Y esto le impide competir con los muchos inversores extranjeros que se disputan esa plaza asiática. Los principales impedimentos frente a los negocios en China no están fuera sino dentro de la propia PyME, en sus debilidades.

Entre los principales factores limitantes de la empresa en su internacionalización a China podemos citar los siguientes:

El escaso volumen de su oferta exportable, la ausencia de recursos humanos y financieros acordes al proyecto exportador, las altas economías de escala requeridas por el mercado de destino, la carencia de una evaluación de la potencialidad de sus productos, la ausencia de adecuación de la oferta exportable a los gustos y preferencias del mercado chino y el desarrollo conveniente de logística, distribución y comercialización, entre otros. Además hay que tener muy en cuenta otro aspecto tan importante como los anteriores: la falta de conocimiento de la cultura china que, asentada en los paradigmas confucionistas y taoístas, tiene alta incidencia a la hora de hacer negocios.

Entre sus dificultades intrínsecas más comunes identificamos la inexperiencia en la operatoria del comercio exterior, la falta de personal capacitado, la insuficiente información acerca del mercado chino. Asimismo observamos numerosas dificultades para cubrir la logística en destino, ausencia de certificaciones de calidad y falta de créditos para financiar la oferta exportable desde el proceso productivo hasta el cobro del envío, que deriva en una baja economía de escala productiva como consecuencia de la deficitaria inversión tecnológica. Es decir, que la falta de crédito y lo elevado de las tasas son otros de sus problemas: la deficiencia de la información hace que los bancos perciban los emprendimientos de las PyME como riesgosos a la hora de otorgarles un crédito (por cierto a una tasa más elevada).

Ya en China, a medida que se reducen los aranceles de importación, como consecuencia de sus compromisos

asumidos con la OMC, surgen otras medidas no arancelarias o para-arancelarias que obstaculizan el ingreso de productos PyME; como: normas técnicas (ISO, IRAM, API, etc.), reglamentaciones sanitarias, fitosanitarias e ictiosanitarias y administrativas en cuanto a rótulos, etiquetas, documentos y formalidades consulares y de origen (en algunas ocasiones de difícil cumplimiento para las pequeñas y medianas empresas). Por otra parte, Cuando el empresario de una PyME quiere exportar hacia allí se preocupa por el riesgo de que su producto sea copiado en forma masiva por los fabricantes chinos (sobre todo si éste incluye tecnología). Es decir que los derechos de propiedad intelectual representan una de las mayores preocupaciones para los exportadores a la plaza china.

Protegerse contra el “pirateado” de productos es una tarea muy ardua. Sin embargo, a partir del ingreso de China a la OMC, los tribunales locales están poniendo mayor atención en estos derechos con vistas a seguir captando inversión extranjera. Más frecuentemente los jueces chinos asumen que es primordial subsanar este inconveniente y acuden a regulaciones judiciales dictadas para evitarlo. No obstante, como en China las autoridades regionales tratan de mantener bajo el índice de desocupación, las medidas que se toman contra el copiado de productos generalmente no son acatadas.

Como el potencial exportador debe estar preparado para afrontar esta realidad, a continuación presentamos información acerca de la situación actual de los diferentes tipos de derechos de propiedad intelectual:

– **Marcas registradas:** Para la protección de las marcas registradas se considera el parámetro occidental basado

en la prioridad temporal de la invención o en el uso. Por lo tanto, el productor debe registrar la marca con suficiente margen de tiempo como para evitar que otro lo haga en su lugar.

– **Patentes:** Son expedidas por la **Oficina Estatal de la Propiedad Intelectual** (*State Intellectual Property Office*). Para ellas se aplica el mismo concepto de prioridad temporal que en las marcas registradas. Su tramitación también debe efectuarse mediante un agente y hay que incluir documentación en la que consten las investigaciones y/o registros de su anterior patentamiento en el extranjero.

– **Licencias de los derechos de la propiedad intelectual:** La concesión de licencias de marcas registradas está expuesta a manifiestas violaciones. Tal como les sucede a algunas empresas licenciatarias para las que se producen existencias en exceso con respecto a la cuota previamente acordada y se vende el excedente en el mercado negro a un precio notablemente menor.

Teniendo en cuenta los obstáculos planteados indudablemente, la mayor dificultad del empresario PyME estriba en la ausencia de un plan comercial de internacionalización acorde con el proyecto exportador orientado a China.

Por otra parte, la falta de poder de negociación, segmentación y distorsión, determinan costos de transacción diferenciales entre las empresas pequeñas y las grandes que afectan su potencial de crecimiento.

No obstante, no alcanza con tener un producto novedoso, ofrecer buenos precios, haber identificado el canal de comercialización adecuado y haber realizado una buena comunicación. Además de difundir las virtudes del producto, se hace necesario el

conocimiento de los factores culturales que ayudarán a generar una buena empatía con la contraparte china.

### **Estrategias recomendables para alcanzar el éxito**

Para superar los obstáculos planteados la empresa deberá sortear una serie de etapas que conformarán su proyecto exportador; entre ellas, la elaboración de un autodiagnóstico de las distintas áreas que la conforman (comercialización, finanzas, producción, recursos humanos) para identificar sus capacidades reales y evaluar si la empresa está en condiciones de abordar el proyecto exportador o debe realizar algún ajuste previo. De su capacidad de autocrítica dependerá el éxito de su internacionalización.

El empresario necesita realizar un estudio de prefactibilidad y justificar la elección de China frente a otros destinos. Una vez elegido el mercado chino, la empresa tendrá que evaluar tanto la potencialidad del mismo como la posible rentabilidad estimada. Para ello le será útil contar con investigaciones de mercado, cuya información servirá como guía para la toma de decisiones. Como ejemplo podemos citar el caso de Argentina: la orientación china hacia la importación de productos primarios, sumada al perfil exportador también primario de Argentina, conlleva la principal razón para que ambos países se complementen en la oferta y demanda de productos del sector alimentario. Además de commodities y productos básicos existen otros, manufacturados o con alto valor agregado (como derivados de la soja, carne, lácteos y frutas), en los que la PyME encontraría amplias posibilidades de inserción.

La empresa no solo debe conocer qué producto conviene vender sino a

qué región de China. Por lo tanto se presenta como imperiosa la realización de una segmentación del mercado objetivo; el empresario argentino debe ser consciente de que el mercado chino no es homogéneo, sino que presenta gran amplitud geográfica y diversidad de idiosincrasias y características regionales, como en el caso del centro y oeste de China con respecto a las ciudades costeras del Este. A partir del análisis estadístico, observamos grandes dispersiones en los datos al relacionar el poder adquisitivo entre la zona urbana y la rural de la Costa Este con las provincias del centro de China. Sin bien el crecimiento económico de China, ha atraído a los principales inversores mundiales, la distribución de los ingresos de sus habitantes, por lo que se ha podido observar en recientes estadísticas, no se da en forma equitativa. Por lo tanto, el empresario dedicado a los productos con valor agregado deberá tener en cuenta que es la región costera del Este a la que deberá dirigir sus exportaciones dado que evidencia un mismo núcleo poblacional con características similares en cuanto a población urbana y relación de ingresos de sus habitantes.

“Un factor clave en el proceso exportador es la adaptación del mix de marketing a las restricciones culturales impuestas por el mercado objetivo. Suele suceder que la PyME, guiada por el concepto de extensión del país en el que está inserta, busca mercados que acepten la mezcla de marketing nacional de la misma manera en que fue implementada en el mercado local, desestimando así otros mercados potenciales y de mayor crecimiento económico”<sup>4</sup>. Sin embargo,

<sup>4</sup> Legname, J., *Negocios con China, un desafío posible para la PYME argentina*, Buenos Aires, Osmar D. Buyatti, 2009.

es tan importante la adaptación como su viabilidad; en otras palabras, que su costo le permita a su empresa continuar siendo competitiva en China. Por ejemplo, si el producto demandado por los consumidores chinos fuere de un tamaño menor al provisto en el país de origen, podría suceder que los costos adicionales de producción de un tamaño más pequeño resultaren demasiado altos como para justificar su entrada al mercado chino. Por ende, el resultado de la elaboración de entrada al mercado asiático sería negativo para la empresa y debería desistirse de esta plaza para delinear un plan comercial a otro destino donde la adaptación de su producto le permitiera continuar siendo competitiva.

Además de las adaptaciones del producto básico, es necesario incluir una descripción del packaging y embalaje que ayude a identificar qué elementos debemos adaptar a los gustos y regulaciones chinas. También es útil describir los beneficios que brinda a los consumidores e identificar las diferencias entre el producto propuesto y los de la posible competencia.

A partir de los resultados de las etapas precedentes, el directivo de la PyME deberá emprender el diseño un plan de marketing que incluirá la estrategia de posicionamiento en el mercado chino. Básicamente, el abordaje del mercado chino no debe estar centrado en competir, sino en buscar un socio estratégico, en ofrecer un producto intermedio altamente diferenciado. Asimismo, si desea incursionar con éxito tendrá que identificar un nicho de mercado para su producto y solo podrá obtener ventajas competitivas si basa su plan comercial en una estrategia enfocada o a foco. Es decir, si selecciona uno o pocos segmentos de mercado a través de un cuidadoso armado de la oferta

y de acuerdo con las expectativas del segmento objetivo.

Es sumamente dificultoso, prácticamente imposible, que una PyME pueda manejar la distribución en la plaza china en forma directa. Por lo que deberá servirse de intermediarios que hagan llegar el producto al potencial consumidor.

Además de la elección de los intermediarios, socios o representantes, hay que determinar en el plan comercial el alcance de la distribución como así también el presupuesto y costo asignado para promoción. De ahí que será necesario decidir qué actividades de difusión emplearemos, cuáles serán las ferias, misiones comerciales y exposiciones en las que participaremos entre las distintas opciones.

Seguidamente, el empresario deberá implementar el diseño del plan comercial con asignación de tareas y recursos. Por último, no debe soslayarse una etapa de evaluación y control, que permitirá corregir desvíos en vista a futuros proyectos exportadores a la región.

### **Una llegada a buen puerto**

El objetivo de la internacionalización a China no debe considerarse ilusorio o imposible. El gigante asiático y su notable crecimiento económico constituyen una posibilidad cierta e importante; pero sólo para aquellos empresarios PyME que acepten el desafío de replantear sus métodos de negociación inscribiéndolos en el marco de la interculturalidad.

La negociación en China es un proceso continuo que se inicia en la etapa de prenegociación y prosigue con la posnegociación; dentro de ella, el contrato comercial representa solo el comienzo de la relación de

negocios. No apunta a un resultado específico, sino a la construcción de una relación personal y comercial basada en la confianza mutua.

Mientras que para la mayoría de las compañías occidentales el centro de la negociación es el período formal en que las dos partes se sientan con el propósito de estudiar el ítem por ítem el contrato. No obstante, para el chino las decisiones que se tomen en esta etapa formal no son más importantes que las que se acuerden en la etapa anterior o posterior al cierre formal del contrato. De hecho, la fase de prenegociación y la posterior a la firma del contrato son para ellos más relevantes; porque es en esas instancias cuando se construye la relación de negocios.

De esta manera, el chino, en vez de concentrarse en el contenido del contrato como resultado final del acuerdo, dirige su atención hacia un panorama más amplio y considera la negociación como un proceso que va más allá de la duración del contrato. Percibimos entonces que hay dos miradas sobre los acuerdos legales suscriptos entre las partes; ya que la contraparte china no concibe la etapa de posnegociación como período idóneo para implementar lo acordado.

Para los empresarios chinos la firma de un contrato no representa lo mismo que para uno occidental y no le asigna la misma connotación desde el punto de vista legal. El empresario chino va más allá de la simple firma de un acuerdo; ya que para él lo importante es lo que hay detrás del contrato: las personas. Para él las relaciones humanas están sujetas a situaciones de cambio y su percepción del contrato corresponde con ellas. En consecuencia, no es demasiado rígido al contemplar las nuevas circunstancias que pudiesen ocurrir; aunque no deja de ser consciente de

que su contraparte occidental tratará de hacer respetar todas las cláusulas y de impedirle realizar cambios a los términos del contrato firmado.

### **Algunas tácticas utilizadas por los negociadores chinos**

#### *a) Actuar como locales*

Una de las técnicas más empleadas por los chinos consiste en aprovechar algunas debilidades de su oponente. Por ejemplo, la insistencia por llevar a cabo las negociaciones. Entonces el negociador occidental, que se encuentre en situación de funcionar en otro contexto cultural y en un ambiente legal distinto, está en posición de debilidad en la mesa de negociación, donde se hará referencia a leyes chinas y, posiblemente, se intentará retirarlas. Por lo tanto no habrá forma de validar la información en el momento, a menos que se cuente con un buen abogado chino.

#### *b) Retardar el tiempo del negociador occidental*

Los negociadores chinos utilizan el tiempo del negociador occidental en su favor. Al conocer el día estipulado para la partida del potencial exportador, retrasan la negociación para que éste sienta más presión. Por ejemplo, no le dicen al negociador que el CEO de la empresa se encuentra fuera del país, hacen "apuestas fantasmas" o toman a su favor algunas regulaciones gubernamentales para ganar tiempo.

Por lo expresado, un consejo útil para el empresario de una PyME es prever

su estadía por el doble de tiempo necesario y no dar a conocer a su interlocutor la fecha de su partida. El hecho de considerar que las negociaciones lleven más de una visita y de que el acuerdo puede que no se alcance rápidamente en el primer viaje, se muestra como una ventaja a favor del negociador occidental y le permite evitar muchas frustraciones.

#### *c) Lo importante de la información suministrada*

Tanto durante la etapa de prenegociación como en todo el proceso, el chino verifica a través de sus contactos toda la información que le hemos suministrado. Por eso las relaciones interpersonales no deben ser consideradas a la ligera: el chino durante las negociaciones hace preguntas para desviar la atención de su persona, para buscar la información necesaria con vistas a la elaboración de un juicio y para determinar cuáles son las verdaderas intenciones de su contraparte. Por otro lado, el negociador occidental debe chequear la información que reciba de la contraparte a través de sus propias fuentes (especialmente la información legal). Como estrategia puede consultar a expertos y compatriotas en la región que hayan negociado contratos similares o de la misma envergadura. Por supuesto, debe chequearse toda la información evitando aparecer como desconfiados ante la contraparte.

Teniendo en cuenta que en China una negociación puede tardar meses o años, es importante anotar los puntos más relevantes de cada reunión: tanto las concesiones ofrecidas como

los logros alcanzados. Y, considerando la negativa percepción china del contrato legal, puede enviarse un resumen con los términos acordados y solicitar su firma como prueba de confianza mutua.

#### *d) Utilizar las fortalezas y reducir las debilidades en la negociación*

El chino, como buen estratega, estudia detenidamente nuestras fortalezas y debilidades, tal como lo haría en un combate de judo. En correspondencia con esta visión, el negociador occidental deberá estar a su altura.

Si bien la concreción de este proceso a largo plazo puede demandar más tiempo que el deseado por el empresario de la PyME, quien espera ver resultados para su proyecto exportador en forma casi inmediata, no resultan convenientes ni aconsejables los apresuramientos. Un intento de incursión a China sin la debida preparación y sin las condiciones necesarias para cubrir la demanda oriental, hará fracasar la internacionalización de la PyME, incurriéndose en grandes costos y significativas pérdidas.

Indudablemente para aquellos que aún no posean la experiencia necesaria para negociar en esta plaza será conveniente buscar una consultora especializada, de manera de establecer contactos previos. Poseer una buena cadena de relaciones (*guanxi*) facilita el desarrollo de los buenos negocios sin tanto esfuerzo como requeriría hacerlo de forma aislada. Claro que tener un buen *guanxi* no es cuestión de rapidez sino, como menciona un lema chino, de "*paciencia y perseverancia*".