

## **Las primeras compras en China**

Se ha repetido hasta la saciedad que China, con sus mil trescientos millones de habitantes, es el mayor y más apetitoso mercado del mundo. Eso es verdad hasta cierto punto, pues pocas empresas occidentales estarán en condiciones de penetrar en ese mercado, al menos inmediatamente: China es un país complejo, sobre todo para el que pretende venderle algo. Pero la vida es más sencilla para el comprador en China. Por eso, para una empresa española, normalmente y durante muchos años, la primera experiencia comercial en China será de compras, no de ventas. Damos a continuación algunas ideas prácticas sobre cómo enfocar esa experiencia, para que sea todo lo positiva posible.

Como decíamos, China es un país complejo. Sin embargo, hace ya muchos años que los empresarios chinos han aprendido el arte de atraer clientes occidentales facilitando todo lo posible los trámites. Comprar en China ya no tiene nada de exótico; es relativamente fácil y, generalmente, satisfactorio. Pero es un arte que requiere cierta experiencia.

### **¿Dónde y cómo comprar?**

China es muy grande. Pero, hoy por hoy, la mayor parte de los exportadores chinos se encuentran en ciudades de las cinco provincias más desarrolladas de la costa oriental: Guangdong (Cantón y las ciudades industriales cercanas del estuario del río de las Perlas), Fujian (Xiamen y Fuzhou), Zhejiang (Ningbo), Jiangsu (Shanghai, Suzhou y el estuario del Yangtze) y Shandong (Qingdao).

Conviene ser un comprador cauto en China, sobre todo al principio. Es importante conocer al proveedor e ir ganando en experiencia y confianza. En general, los proveedores chinos son fiables y muy cumplidores. Sin embargo, es importante ser conscientes de las expectativas y posibilidades reales, para evitar malentendidos y experiencias negativas, algunas de las cuales son más atribuibles a un exceso de ingenuidad por la parte occidental. Prudencia, en fin.

Cada sector tiene su propia idiosincrasia, que cada profesional conoce mejor que nadie en cuanto a especificaciones, calidad, vigencia del producto y aspectos de propiedad industrial, temas que rebasan el ámbito e intención de este artículo. El mensaje en general es que la compra en China no requiere una actitud de excepción, sino de comprensión. Es cierto que presenta muchas características peculiares, las propias de un país en vías de desarrollo, pero eso no significa que haya que responder con desconfianza o exigencias de garantías que complicarían excesivamente la gestión; los chinos son prácticos y por lo general no ayuda complicar las cosas más de lo necesario. La situación demanda aplicar con rigor los principios generales de gestión y emplear más dosis de sentido común.

En pocas palabras, hay que conocer el marco y la gestión de una empresa china, y obtener la mayor información posible. Esperamos que este artículo pueda contribuir a ello.

## **El producto y los precios**

Los productos chinos para la exportación son generalmente buenos y cada vez mejores. Es importante que el comprador tenga un sistema de control de calidad para asegurarse de que el producto responde a las exigencias de su mercado. Existe un producto para cada comprador, con una enorme variedad de calidades y especificaciones y, consecuentemente, de precio.

Es bien sabido que China se ha transformado en el centro de manufacturas del mundo porque puede ofrecer precios muy competitivos e incluso, en muchos sectores, imbatibles. Esta es la mayor motivación para comprar en China, por lo que requiere una justificación-reflexión. Los precios están subiendo y continuarán subiendo por las razones siguientes:

1. La apreciación del renminbi (RMB) en relación al dólar americano (US\$) es una constante, como se puede constatar leyendo el periódico, que toma el pulso diario del tipo de cambio. Sólo en un mes el RMB ha subido más del 13%.
2. La subida de materias primas. China, el gran consumidor de las mismas está provocando su escasez; los precios de las materias primas seguirán subiendo, como se puede constatar, por ejemplo, en las páginas web de los mercados de los metales de Londres y Shanghai.
3. El incremento de los costes laborales. Las fábricas padecen escasez de mano de obra cualificada.
4. Los mayores costes energéticos.
5. La subida de impuestos, de manera indirecta, al ir disminuyendo las antiguas subvenciones a la exportación.

Sin embargo, China seguirá siendo competitiva; por ahora no hay otro país que pueda competir con la relación calidad/precio que ofrece. Algunos apuntan a India, pero mientras esto se dice, seguirán saliendo cada vez más contenedores de China hacia India pero no viceversa. Al mismo tiempo, más industria europea decide fabricar en China o, simplemente, comprar en China.

Pero la carrera por un producto más barato puede encontrar obstáculos. En China, como en cualquier otro lugar, menor precio implica menor o mala calidad, falta de garantías, pobre infraestructura, alejamiento de centros de mejor aprovisionamiento, proveedores recientes o menos fiables. Conviene aquilatar mucho ese esfuerzo por reducir precios, que puede salirnos caro. Para encontrar precios más competitivos a calidad aceptable no es necesario buscar proveedores en provincias del interior. Ya hemos señalado que las provincias dedicadas a la exportación siguen y seguirán siendo las del litoral. Se pueden explorar lugares remotos o menos conocidos de esas mismas provincias de Guangdong, Fujian y Zhejiang.

## **Conflictos**

Conviene saber de antemano que no puede recurrirse a la ley ni a los tribunales, por razones conocidas de subdesarrollo en este sentido. Las alternativas ante un conflicto son el diálogo y la negociación. En caso de desavenencia insalvable, es preciso cambiar de proveedor, aunque ese cambio a veces implique pérdidas, que serán menores cuanto antes se reaccione ante esta realidad. Las cláusulas de penalización por retrasos son de dudosa eficacia en la medida en que muchas veces se requiere un depósito previo, y que, además, la operación se circunscribe a pedidos concretos. Por todo ello, como medio de pago hay que insistir en la tarjeta de crédito.

Existe otra razón de fondo en la creciente posición de fuerza de la fábrica china: en muchos casos ya no necesita pedidos de compradores occidentales. Cada vez están más centradas en el mercado interno, un mercado gigantesco con infinitas y crecientes oportunidades en el que, además, son imbatibles.

Respecto a los pedidos, es conveniente asegurar el aprovisionamiento a más largo plazo y también evitar los pedidos pequeños. Entre otras cosas, porque en especial el precio pero también la calidad van a fluctuar. No podemos esperar que nos vayan a mantener el precio, entre otras cosas porque la financiación de la empresa china es poco sólida y piensan demasiado en el corto plazo. Sin embargo, por otro lado, tienen grandes ambiciones y de hecho ahora vivimos una nueva fase en la que las antiguas pequeñas fábricas se agrandan y modernizan con nueva maquinaria.

## **Gestión de una empresa china**

Es deficiente, con altibajos. Debemos tener en cuenta que China es todavía un país en vías de desarrollo, con grandes diferencias regionales y una clase empresarial emergente. La estructura legal se está creando ahora. Sus estructuras, en especial las mentales, son a veces “primitivas”. Imagínese en una reunión con una fábrica china hablando de plazos de entrega y transporte. Bajo la presión del occidental, te dirán que sí a todo, pero obviamente a la hora de la verdad será que no. El error está en la falta de cálculo de las condiciones de la fábrica. Para evitarlo es obligada una visita: conocer y confiar en las personas de la empresa. Es esencial llegar a una relación cordial y de mutua confianza.

Hace ya muchos siglos que los chinos inventaron el concepto de fábrica, de fabricación en serie, de líneas de producción y división y organización del trabajo, como demuestran sus broncees de la Edad Antigua y los famosos guerreros de terracota de Xian. Son otros aspectos los que demandan mayor atención. El flujo de información y la comunicación son deficientes. Existe un exceso de control del principal; falta delegar. Se dan casos de empresas con un producto excelente, con un equipo técnico competente, pero en cuya administración nunca hay nadie responsable o en la que todos los correos electrónicos tiene que leerlos el dueño.

## **Gestión de compras**

Existen agencias de compras localizadas en Hong-Kong que, ante el volumen masivo de compras en China, están disfrutando otra vez en muchos sectores de su dorado papel de intermediarios de antaño, por su red de contactos, por sus servicios de control de calidad y logística y por su personal mejor formado y más cosmopolita. Pueden ser útiles, en especial, para las primeras experiencias de compra en China. Las ferias, en concreto la de Cantón, ofrecen un panorama algo distorsionado: ni son todos los que están ni están todos los que son. Últimamente, Shanghai y otras ciudades más al norte empiezan a consolidar ferias más profesionales y rigurosamente segmentadas por sectores y profesionales con el fin de captar inversiones. Los directorios de compras e Internet son instrumentos que ayudan, pero que no están aún acabados. La información es de difícil acceso y el número de fábricas elevadísimo, lo que se traduce en falta de transparencia. Algunas empresas han puesto en marcha una oficina de compras en Hong-Kong o en el contiguo Shenzhen y también en el área de Shanghai, una solución que por lo general es cara; otras optan por asociarse con una persona china de confianza que haga de enlace con el proveedor en la misma ciudad de origen de los productos.

Asimismo hay que anticiparse y no ser optimista. Es preciso ponerse de acuerdo sobre la calidad en las especificaciones y estar vigilante. La calidad en el primer envío es crucial; puede tener problemas inicialmente, pero es posible insistir hasta conseguir que se cumplan las especificaciones. Deben preverse problemas con los plazos de entrega y asegurarse por todos los medios: no confiar demasiado. Planificar con antelación y dar más tiempo del normal. Es preciso también tener en cuenta las interrupciones del año nuevo chino (cada año de efecto más prolongado), a finales de enero o principios de febrero, y las semanas *doradas* del 1 de mayo y del 1 de octubre. Por otra parte, hace falta saber que las fábricas experimentarán cortes de suministro de energía eléctrica: más agudos en verano, cuando algunas fábricas sólo pueden trabajar tres o cuatro días a la semana, en especial en el delta del río de las Perlas en Guangdong.

## **Recomendaciones finales**

Para muchas pequeñas y medianas empresas, adquirir parte de sus productos en China ya no es sólo una opción, sino una necesidad para ser competitivas. Si eso está claro, conviene dar el paso adelante cuanto antes. Probablemente lo primero sea asesorarse bien con una persona de experiencia y, si es posible, hacer un viaje a China para conocer directamente las posibilidades y alternativas. De ese primer viaje es previsible que vuelva con un buen número de tarjetas de visita y los correspondientes contactos. De ellos debe hacer una buena selección para procurar encontrar una persona abierta, emprendedora y con iniciativa, que pueda hacer de enlace con los posibles proveedores. De todas formas, debe tener en cuenta, sin desconfiar, que todo chino emprendedor procurará ser millonario cuanto antes y que, a veces, puede ser tentador hacerse con el negocio de su jefe occidental, sobre todo si tiene en sus manos todos los resortes del negocio en China.

*Juan José Morales y Alberto Serna\**

\*Juan José Morales ha sido Presidente de la Cámara de Comercio de España en Hong-Kong. Trabaja como abogado y consultor en Hong-Kong y China. Alberto Serna trabaja para ONGs en Hong-Kong y el Sudeste Asiático. Dirige una empresa de publicaciones en Hong-Kong.

Artículo publicado, *Nuevas Tendencias*, 71, junio 2008, pp. 59-66