

XXXII Reunió Cercle d'Economia

Dissabte 28 de maig

Àsia com a oportunitat per a les empreses espanyoles

- **Jordi Fainé**, Director de Desenvolupament Internacional d'Aritex i Expresident de la Cámara de Comercio de España a Beijing
- **Josep Piqué**, Vicepresident i Conseller Delegat d'OHL
- **Marc Puig**, President Executiu i Conseller Delegat de Puig

Jordi Fainé afirmó en el arranque de su intervenció tener una visió muy positiva y optimista sobre el futuro de China, basada en su experiencia de cuatro años en la potencia asiático. Al cabo de la misma, el ponente consideró no ser todavía un experto y previno a los asistentes sobre la complejidad inabarcable de la demarcación, pero desmintió enérgicamente a quienes tildan al país de ser un *fake*, en que las estadísticas macroeconómicas se manipulan y cuyo modelo económico gira exclusivamente en torno a la mano de obra barata y la inversión extranjera para la producción de bienes de bajo valor añadido.

Para Fainé, basta con observar las infraestructuras, universidades y parques empresariales de cualquier ciudad china, o la presencia en su contexto de grandes multinacionales, para ver que las cosas no son así...

China es el primer productor mundial de bienes de alto valor añadido, supera ya la fabricación de coches de Estados Unidos y Europa y no sólo ha empezado a fabricar sus propios aviones comerciales, sino que ha visto cómo fabricantes como la europea Airbus han establecido líneas de montaje en su territorio.

Tampoco se limita a copiar a los demás, y es de hecho el segundo país del mundo que más invierte en I+D –en concreto, 200.000 millones al año– y el que egresa cada año a un mayor número de ingenieros de sus universidades: nada menos que un millón.

Pero además, la sólida realidad de empresas como Alibaba, Xiaomi o Huawei vuelve necesario empezar a hablar de China no cómo receptor sino como emisor de inversiones, una indicación que el ponente apoyó en un dato singular: 2014 fue el primer año en que la inversión china en el extranjero superó a la realizada en su contexto por empresas de todo el mundo.

En resumen, Fainé concluyó que China es hoy una realidad económica de primer orden y no una promesa, pero no quiso obviar algunos de sus evidentes contrastes.

En primer lugar, su PIB per cápita sigue por debajo de la media mundial y se alinea, por ejemplo, con el de Argelia, Colombia o Macedonia –un indicador que vuelve desproporcionado esperar de su parte un liderazgo económico-científico o unos niveles de protección laboral o de bienestar equivalentes a los de las principales economías avanzadas.

El país afronta asimismo graves problemas medioambientales, grandes desigualdades entre provincias interiores y costeras, un progresivo envejecimiento de su población y un excesivo endeudamiento, si bien sobre este último dato cabe apuntar que sigue siendo inferior en términos relativos al de, por ejemplo, España, y que la práctica totalidad de sus acreedores son además chinos.

El ponente relativizó también el sobrecalentamiento de su sector inmobiliario o de sus mercados de capitales, que no han tenido nunca la misma relevancia que caracteriza por ejemplo a las bolsas occidentales.

Por eso, Fainé finalizó su intervención confiando plenamente en que China va camino de alcanzar los niveles de calidad y servicio de las economías avanzadas, y que se alineará muy pronto con el estándar de países asiáticos como Japón, Corea del Sur o Taiwán.

A continuación, **Marc Puig** confesó que Asia no se encontraba precisamente entre los mayores mercados de su compañía, representando apenas el 4% de sus ventas y alrededor de 60 millones de facturación.

Por eso, prefirió centrar el arranque de su intervención en extender tres recomendaciones a las empresas de consumo que quieran internacionalizarse, basadas en la experiencia que Puig acumula en la materia desde 1959.

1. En primer lugar, es un error pretender salir al exterior para comercializar un mercado excedente de producción. Puig de hecho inició su internacionalización tras una profunda reflexión sobre qué cosas podía hacer mejor que los demás, y una reorganización posterior para enfocarse únicamente en esas áreas de negocio.
2. En segundo lugar, hay que analizar a fondo los mercados de destino, y empezar por aquellos con una mayor afinidad respecto al de origen. Esa fue la causa de que Puig no cuente a Asia entre sus principales mercados, ya que, en su intento de pasar de una cuota mundial del 3% al 10, analizó mercados de todo el mundo y llegó a la conclusión de que ni China ni Japón se caracterizan por un gran uso de perfumes: en el primer caso, por las reminiscencias de la época de Mao, en que fue prohibido por considerarse un producto burgués; y, en el segundo, por ser percibido socialmente como una invasión de la intimidad del prójimo.
3. En tercer lugar, debe estudiarse a fondo la mejor fórmula para implantarse de forma progresiva en los mercados de destino. En el caso de Puig, su proceso de internacionalización comprende las siguientes etapas: primero, la búsqueda de un distribuidor en una demarcación *target*; después, la constitución de un equipo exclusivo; en tercer lugar, la integración de un *implant* en ese distribuidor; y, por último, fórmulas más ambiciosas de *joint venture* o de establecimiento de una auténtica filial.

En el bloque final de su intervención, Puig quiso glosar la experiencia específica de su grupo en China. Pese a que el escaso uso de perfume en su contexto lo equiparaba en tamaño al mercado belga, estableció un equipo en la demarcación y destinó una notable inversión a analizar qué evolución cabía esperar: la de Japón, un país con una aversión crónica a la perfumería, o la de Rusia, en que el perfume fue estigmatizado en el pasado y sin embargo se ha convertido en uno de sus mayores consumidores.

Esa investigación acabó decantándose del lado de la primera tesis, y por eso Puig acabó desmontando la estructura en el país y reorientando su foco estratégico hacia el Sudeste asiático.

Por último, **Josep Piqué** atribuyó en gran medida la fuerte irrupción de Asia en la economía mundial a la desaparición de una de las características de las sucesivas revoluciones industriales: el monopolio tecnológico. En la actualidad, la confluencia tecnológica asociada a la revolución digital ha favorecido una convergencia entre la

productividad occidental y la del resto del mundo, y eso ha hecho que los países más potentes hayan pasado a ser, simplemente, los más poblados.

En ese contexto, la única vía para reempoderar a la competitividad europea pasa por la diferenciación de producto, y por la búsqueda de nichos de mercado en que no se compita únicamente en precio.

Para Piqué, es también muy importante tomar conciencia de un concepto empleado en las escuelas de negocio y sin embargo inexistente hasta hace relativamente poco: el de la soberanía del consumo, que implica que el poder ha pasado hace tiempo del ofertante al demandante.

Esa nueva centralidad del consumidor es de hecho uno de los *leitmotivs* de la llamada transformación digital, que el ponente consideró transversal a todas las compañías y no sólo a las que se dirigen directamente al consumidor.

Realizado este primer apunte, Piqué admitió que el colateral de la crisis de deuda de los países desarrollados en las economías emergentes o la caída de los precios de las materias primas amparan unas ciertas dudas sobre los países asiáticos, pero que estos han llegado para quedarse, y que su hegemonía no tiene marcha atrás.

Así lo acredita por ejemplo la firma del *Trans-Pacific Partnership*, o TPP, entre Estados Unidos y diversos países de la cuenca asiática del Pacífico, un acuerdo que, según el ponente, redobla la necesidad de suscribir cuanto antes el denominado TTIP para no acabar de condenar a Europa a la irrelevancia.

Volviendo a la idea apuntada por Jordi Fainé sobre la creciente actividad inversora de China en el exterior, Piqué la tildó de gran oportunidad para articular procesos de triangulación, en que empresas europeas y asiáticas se alíen para desarrollarse en Asia, Oriente Medio o Latinoamérica.

Por último, el ponente abordó la experiencia concreta de OHL en Asia. La compañía desarrolla el 90% de su actividad fuera de España, pero, tras llegar a repartirla entre más de 30 países, inició un proceso de reflexión que le condujo a la conclusión de que su diversificación geográfica resultaba excesiva.

Al cabo del mismo, OHL decidió centrarse sólo en aquellos mercados que conocía bien y en que sabía cómo iban a comportarse sus distintos *stakeholders* (administraciones, subcontratistas, trabajadores...), conformando finalmente una lista de *7 home markets*: dos europeos –España y Europa central–, y cinco americanos –Norteamérica, México, Perú, Chile y Colombia–.

Sin embargo, además de esos siete *home markets*, OHL no quiso renunciar a estudiar dos mercados más de gran potencial: el que articula la línea de alta velocidad Haramain, entre La Meca y Medina, y el Sudeste Asiático.

Y es que, si bien cabe esperar que el mercado infraestructural chino e indio lo acaben copando firmas locales de ambos países, las naciones de la denominada zona ASEAN presentan una gran necesidad de infraestructuras de transporte en que las firmas internacionales sí pueden ambicionar ser realmente competitivas.

Por eso, OHL cuenta con una base en Singapur –que, junto a Shanghái, ya ejerce en gran medida como el centro financiero de Asia– y con oficinas en Manila, desde las que ya ha

ganado varios proyectos en Vietnam y licita actualmente en Filipinas, Indonesia, la propia Singapur o Malasia.

Tras esos primeros pasos en la demarcación, Piqué indicó que se trata de mercados que exigen paciencia, inversión y una apuesta de medio plazo, porque lleva un tiempo que una firma extranjera se incorpore al paisaje y empiece a ser tomada en serio. También es importante elegir bien a los socios locales y articular bien las relaciones con las administraciones para sortear la corrupción, y orientar los esfuerzos comerciales y de licitación hacia países estables económica y políticamente y con seguridad jurídica suficiente.