

Navarra y China. Punto de partida

Carlos Sánchez Fernández

En el año 1995 nació Food Tech engineering, hoy denominada FUDE, y durante los primeros años de su existencia estuvo ejecutando proyectos “llave en mano” en el sector agroalimentario, tanto dentro de nuestra fronteras, como fuera. Primero fueron Paraguay, Colombia y en el año 1996 empezó China. Desde este año 1996, FUDE cuenta con oficina de representación en Beijing.

Desde la llegada a China hasta el año 2000, FUDE ejecutó varias plantas agroalimentarias para clientes chinos. A partir del año 2000, FUDE trabaja para clientes chinos, a la vez que participa como consultor e ingeniería en implantaciones diversas de empresas españolas. Así FUDE ha participado en el CEIBS de Shanghai (China Europe Internacional Business School), en el Centro de Formación Profesional de Máquina Herramienta de Tianjin y diversas empresas españolas.

Hoy FUDE cuenta con un servicio específico para ayudar a las empresas españolas a implantarse en el gigante asiático. Es el llamado **siic** “servicio integral de internacionalización con china” dando respuestas a preguntas como: ¿Por qué ir a China? ¿Dónde ir a China? Y asesorando en aspectos como: pasos para implantarse en China, aspectos legales, ayudas a la inversión.

Me permito hacer esta pequeña introducción para que quién vaya a leer este artículo, entienda que es fruto de una experiencia personal vivida con este país durante estos últimos 10 años, desde un punto de vista empresarial, a la vez que personal, ya que China me ha marcado profundamente en muchos aspectos de mi vida. Las opiniones y afirmaciones del presente artículo son resultado de una experiencia trasladada al momento actual que vive China.

* * *

Es cierto, y no nos equivocamos al decir que China es **diferente**. Esta diferencia hace que insistamos una y otra vez en que China es, si no el lugar más difícil para hacer negocios, sí uno de los más difíciles. Pero, a parte de los problemas que nos podamos encontrar en cualquier otro país, es esa DIFERENCIA la que nos va a dar más que-

braderos de cabeza. Ese llamado choque cultural, diferente mentalidad o idiosincrasia particular del pueblo asiático.

Pero claro, China es el país del momento. Tiene un crecimiento nunca visto en otro país y una política diseñada por sus dirigentes a medio-largo plazo que parece dar sus frutos.

¿Quién iba a pensar hace 25 años que China en este período iba a multiplicar su PIB por 7 a un crecimiento del 8% o 10% anual? ¿Quién podía prever que hoy tendría una economía de mercado en vez de una economía planificada?

Y ahora tienen por delante otra serie de retos como son las diferencias de renta entre individuos y regiones, la creación de un consumo interno, el aumento del paro, la reforma de la banca pública, las nacionalidades, la corrupción... pero, China ha demostrado saber cómo hacer las cosas en estos últimos 25 años, así que creo que merecen nuestra confianza, sabrán como seguir haciendo las cosas durante los siguientes 25 años, al menos.

Frente a esta expectativa, ¿Cómo debemos posicionarnos en China desde Navarra?

Me gustaría dar mi opinión desde 3 puntos de vista diferentes:

- Este posicionamiento visto como una “opción activa” de una Comunidad obligada a reinventar su tejido empresarial ayudándole a entender la globalización y la necesidad de salir al exterior. *Una vista Global.*
- Desde el punto de vista del empresario, del que finalmente deberá pisar el suelo, estar en primera línea y batirse el cobre de verdad. *Un paso práctico.*
- Y por último, desde una Comunidad donde el mundo chino se hace latente tanto hacia el exterior (necesidad de ir hacia China), como hacia el interior (cada vez son más los chinos que se afincan en Navarra) y que esto obliga a su sociedad civil a tener un conocimiento, ya no basado en tópicos, de lo que realmente significa el mundo y la cultura china. *Una mirada armonizadora.*

* * *

A escala global, merece la pena hacer la pausa ahora y reflexionar sobre aquellos eventos externos, a nivel macro, que pueden afectar los escenarios de juego a todos aquellos que decidan o hayan decidido tener algo que ver con China.

Si bien durante los últimos años se ha vivido y se está viviendo algo parecido al boom chino –todo el mundo parece tener algo que ver con China– es hora de hacer una pausa, reflexionar, y evaluar lo hecho hasta el momento, permitiendo discernir sobre lo que queda por hacer y el camino para conseguirlo.

Hace veinte años, para la opinión pública española China aparecía como un lugar lejano y desconocido. La mirada hacia oriente estaba, todavía lo está en gran parte, plagada de tópicos. De vez en cuando programas televisivos como “Informe Semanal” nos contaba un reportaje sobre las reformas económicas de Deng Xiaoping. Hoy vamos descubriendo China y el fenómeno de la revolución tecnológica e informativa nos la aproxima más de lo que ha estado nunca. Ya no es necesario cruzar el mundo para ir a China, porque el Mundo Chino se ha hecho presente entre nosotros. En España vi-

ven ya 100.000 chinos, 70.000 están dados de alta en la seguridad social como autónomos y de ellos 15.000 tienen negocio propio.

China se hace presente entre nosotros porque se ha hecho presente en el mundo. España sufre un importante atraso científico, político y económico con respecto a las relaciones, investigación e inversiones en China en comparación con nuestros vecinos europeos. Ejemplos de ello es el fuerte déficit comercial con ese país, que solo 250 pymes estén radicadas en China y que la inversión española en el gigante asiático sigue siendo insignificante. Desde una perspectiva política ha habido que esperar al año 2000 para que, más allá de viajes y actos protocolarios, se empezase a gestar una acción exterior sistematizada hacia China. En el ámbito científico destaca la juventud de la disciplina sinológica española, donde tras el esfuerzo continuado y sostenido durante veinte años de los pioneros, el 2005 vio graduarse a la primera promoción de licenciados en estudios asiáticos.

España ha descubierto China y se ha iniciado una auténtica carrera hacia Oriente en la que participan el Estado central, Administraciones autonómicas, Organismos autónomos, Universidades... en lo que constituye una magnífica oportunidad para aproximarse al Mundo Chino, para observar, analizar y cooperar con el apasionante momento que allí se vive. Un momento que se revela como una magnífica ocasión para integrar Navarra en las oportunidades de la mundialización y proyectarla, definitivamente, al exterior.

Acuerdos alcanzados a nivel estatal entre los gobiernos de España y China y su trascendencia en las relaciones a nivel político, económico y cultural así como a niveles más básicos de organización, tal es el caso de Comunidades Autónomas como Navarra, que han entrado en contacto directo con regiones específicas de China, estratégicas para los intereses locales, amplían las fronteras de acción también a los empresarios, generando nuevas oportunidades.

Avances como el acuerdo firmado entre Navarra y Liaocheng permiten abrir las puertas a esas nuevas oportunidades en China, a las cuales sería más difícil acceder (por no decir imposible) en caso de no existir. El acuerdo representa también un primer paso, tal vez el más complicado, y como tal es necesario pensar en el paso que sigue y en los demás consecutivos, no dejar que la dinámica se estanque o simplemente se detenga.

Es ahora el empresariado el actor que debe dar el siguiente empujón al acuerdo, es principio y fin del mismo. Ya se han generado las condiciones necesarias para minimizar el riesgo de los empresarios en sus intentos de internacionalización con China, ya se cuenta con un marco que da soporte a dicho tratado de buenas intenciones, y lo más importante –o valorado por los empresarios españoles–, ya se cuenta con empresarios que han dado el salto y emplean o planean usar las ventajas de dicho acuerdo.

El hecho de que este acuerdo trascienda también a nivel cultural no es algo fruto de la casualidad, sino más bien de la necesidad, de primera necesidad. Conocer a los chinos y tratar de entender su forma de pensar y actuar es indispensable si se quiere estar presentes por largo tiempo en China. Es materia obligada para entender su aparentemente compleja red de relaciones y sus efectos en el mundo de los negocios.

El hecho de que sea la región de Liaocheng no es tampoco un resultado del azar, es una región que concentra un gran número de ventajas aprovechables por la indus-

tria Navarra, posee similitudes importantes a nivel de estructuración industrial y de sectores estratégicos para intereses navarros, está ubicada en un lugar privilegiado de China y algo importante, ya se ha generado Guanxi (“confianza” a la china) entre ambas regiones.

Otra característica importante a tener en cuenta es que los empresarios españoles buscan ubicarse cerca de sus connacionales, aprovechando las relaciones construidas por ellos, que ya se han aventurado con anterioridad. El hecho de contar con empresas nacionales en la región, que cuentan ya con un conocimiento del medio local y que pueden hacer fuerza para la consecución de objetivos comunes y unas mejores condiciones para todos es algo a lo que los empresarios navarros no deben cerrar los ojos, máxime si dentro de sus planes estratégicos se encuentra el de la expansión de sus mercados, la disminución de costes de abastecimiento o simplemente se han marcado el estar en China como parte de un plan global para la expansión de su negocio.

* * *

Este posicionamiento de Navarra hacia China, reflejado como hito más importante, en este acuerdo con la Región de Liaocheng, no debe quedar aquí y es ahora el empresariado navarro quien debe aprovechar ésta y otras posibles iniciativas para subirse al carro y aprovechar esta oportunidad de posicionarse en un mercado interesante por sus muchas peculiaridades. Es la empresa Navarra quién debe dar *el paso práctico*.

Para introducir el tema empresarial y tener una rápida aproximación de lugar lo primero será contestar a las siguientes preguntas básicas;

¿Por qué razones China es un mercado atractivo?

Posicionarse en un mercado como el chino es una apuesta de presente, pero sobre todo de futuro. No hay que olvidar que una de las asignaturas pendientes de China es desarrollar su mercado interior, trabajo en el que ya se han puesto manos a la obra las autoridades chinas y que seguramente lograrán resolverlo, tal y como han demostrado que saben hacerlo en este último cuarto de siglo.

Mucha gente cree que hay que ir a China a comprar, pero también hay que ir a vender y para eso debemos posicionarnos y cuanto antes mejor, y esto sólo se consigue estando allí e invirtiendo allí. El mercado interno chino comienza a desarrollarse, debemos estar allí para cuando esto explote y esta vez no podemos llegar tarde.

¿Qué primeros pasos hay que dar para implantarse en China?

Uno tiene que hacer un ejercicio de reflexión real y muy serio en el cual debe determinar si lo que está ocurriendo en China afecta o no a su empresa y de que modo lo hace. Uno tiene que llegar a determinar qué es mejor para su empresa, si estar o no es-

tar en China y si la conclusión es que debe estar en China tiene que tenerlo muy presente desde los primeros pasos hasta el final. Una vez que hemos decidido introducirnos en China no podemos echarnos atrás y recordaremos que todo ese esfuerzo lo estamos haciendo porque para nuestra empresa es mejor estar en China que no estar. A partir de aquí debemos definir una estrategia clara de cual debe ser nuestra actuación y para ello, si no conocemos China, deberemos contar con la ayuda de una empresa experimentada en China. Esto nos ayudará a no equivocarnos en nuestras decisiones ahorrándonos mucho tiempo y dinero.

¿Qué dificultades se encuentran las empresas que van a China?

Los problemas más importantes a los que se enfrentan son aprender CÓMO hacer las cosas en China, la competencia, sobre todo de empresas chinas, los costos, la propiedad intelectual y los RRHH.

Para SABER CÓMO debemos hacer las cosas en China, debemos comenzar por estudiar el comportamiento de los chinos respecto al nuestro para darnos cuenta que es tan diferente que no vamos a poder ir con nuestra mentalidad y forma de ver las cosas e imponernos, sino al contrario, deberemos adaptarnos si queremos llegar a buen puerto.

COMPETENCIA Y COSTOS: nuestros competidores, una vez nos hayamos instalado en el país, serán empresas chinas que tendrán una serie de ventajas frente a nosotros. El empresario chino es rápido, eficiente, emprendedor y flexible. Crea antes de organizar. Ha desarrollado la capacidad de fidelizar a sus equipos y tiene el concepto de “costes antes” frente a “costes después” muy claro, ¿para qué voy a pagar hoy algo que puedo pagar mañana? Es decir, me hago el loco y si al final toca ya pagaré, pero por ahora... Deberemos conocer y aceptar “sus reglas del juego” para competir con ellos.

PROPIEDAD INTELECTUAL: Existen leyes para la defensa de la propiedad intelectual y ya se comienza a poner en práctica. De todas formas, como en muchas otras cosas, el chino no tiene un mal concepto de la copia, es más, desde su punto de vista puede ser algo normal y por tanto aceptable; sólo cuando cambiemos esta mentalidad seremos capaces de tener una seguridad jurídica respecto a este tema. Pero, para esto aún falta mucho, así que hoy por hoy deberemos acostumbrarnos a vivir con este riesgo. Será el resultado de valorar los riesgos de estar en China y los riesgos de no estar el que nos diga si debemos dar el salto, y riesgos, evidentemente, existen y este es uno e importante, sobre todo para empresas que basan su negocio en un know-how muy especializado.

Respecto a los RRHH, si bien en China tenemos mucha mano de obra poco cualificada, también es cierto que no disponemos de una gran cantidad de profesionales para montar nuestro equipo directivo y será una de las claves del triunfo el poder formar un buen equipo directivo de CHINOS, y el poder conseguir una cooperación fluida y eficiente entre este equipo directivo formado por chinos y los expatriados de nuestra compañía.

¿Qué requisitos debe cumplir una empresa para invertir en China?

La clave es saber CÓMO hay que hacer las cosas en China. Y aún teniendo este conocimiento la curva de aprendizaje es importante y nada desdeñable, por eso deberemos tener PACIENCIA y PERSEVERANCIA, además de una capacidad de AGUANTE personal y financiera que deberemos medir muy bien desde el principio para no cometer errores. China es un gran mercado, y cada vez mayor, pero no todas las empresas deben ni pueden ir. Hay que hacer un estudio individualizado de cada uno y saber desde el principio a que nos enfrentamos, y es que EN CHINA LAS COSAS ESTÁN CUANDO ESTÁN. Será una virtud muy importante para tener éxito en China TENER UNA BAJA NECESIDAD DE CONTROL DE LA INCERTIDUMBRE. Y es que si algo hay común a todos los proyectos que se comienzan en China es esa sensación de INCERTIDUMBRE que nos acompaña desde el principio hasta el final, día a día.

Y este SABER CÓMO hacer las cosas en China conlleva una serie de cualidades imprescindibles a cumplir, que son, en primer lugar; Equipo, equipo y equipo que conlleva flexibilidad, compromiso, ilusión, conocimiento y capacidad de adaptabilidad a la exigencia que supone el mercado chino. EQUIPO y ADAPTABILIDAD al entorno. Cualidades que, por otro lado, hay que alimentar día a día.

Después de responder a estas preguntas y para continuar esta reflexión, debemos partir de la idea de que no todo el mundo debe estar en China. Ni DEBE, ni PUEDE. La singularidad de este país obliga a que la empresa interesada en China deba tener en cuenta algunos factores básicos antes de decidirse a comenzar esta aventura.

Así, debemos saber que para implantarse en China, la empresa tiene que diseñar una estrategia clara, a medio-largo plazo y con un objetivo claro, teniendo en cuenta que podrá desplazarse en el tiempo, y casi con seguridad así será.

Debemos contar con la implicación total de la Dirección y estar dispuestos a poner mucho tiempo en esta aventura. Dinero, tiempo y energías, pero sobre todo tiempo y energías.

Debemos tener el personal idóneo para esta aventura, y no es fácil. Esta persona o equipo de personas debe tener una alta capacidad de adaptarse al nuevo entorno, sumergirse en él y negociar con el chino, bien sea socio, autoridades del lugar donde queremos implantarnos, o cliente al que queremos vender, desde su misma posición y perspectiva. De esta manera, y sólo de esta manera, estaremos en posición de librar una batalla en igualdad de posibilidades para salir victorioso. Sino, será imposible.

Las relaciones, el “guanxi”, la capacidad negociadora incansable de los chinos, sus métodos, a la vez que el buen trato que nos ofrecerán en todos aquellos aspectos externos a la propia negociación, nos perseguirán en el día a día. En la negociación para la implantación, en la compra del terreno con las autoridades locales, en la discusión con la empresa constructora, con el banco chino, con nuestros proveedores de materias primas, con nuestro clientes, nuestros trabajadores, subordinados chinos, etc.

Cada nueva jornada es una dura lucha diaria, donde en cada cosa o situación puedes llevarte una sorpresa, ya que puede ser que la tarea que tienes planteada para ese día (planteada al más puro estilo occidental, con su correcto diseño y su perfecta estrategia), nada tenga que ver con lo que te encuentras una vez que tu interlocutor chino

comienza la reunión exponiendo el tema en términos que nada tienen que ver con lo que tu tienes en la cabeza. Bien sea cerrar una compra o una venta, o un contrato de suministro de materia prima, o simplemente, un plazo de entrega que se retrasa y se retrasa. En ese momento tu planteamiento es totalmente inválido. Estas descompuesto antes de empezar y debes rediseñar la reunión si quieres sacar algo en claro o no habrá servido de nada. Eso sí, lo último será enfadarse y gritar. Debemos tener mucha cintura, replegarnos y ser capaces de, utilizando sus mismas armas, darle la vuelta a la situación.

El arte de la Guerra, del general Sun-Tzu, un texto terriblemente moderno a pesar de su antigüedad, define muy bien la mentalidad negociadora de los chinos. Se trata de un texto muy ambiguo, como no podía ser de otra forma, que nos ayuda a comprender las raíces de un conflicto y buscar una solución más ventajosa y que no siempre es el enfrentamiento.

Dice este escrito que “la excelencia suprema consiste en quebrar la resistencia del enemigo sin luchar”, o “conquistará aquel que haya aprendido el artificio del engaño. Este es el arte de la maniobra táctica”, “la mayor victoria: vencer sin combatir”.

Eso del “engaño” a los occidentales nos choca mucho, pero está basado en una frase tan clara y a la vez ambigua como la que aparece en la primera parte del libro diciendo que “*Todo el arte de la guerra se basa en el engaño*”. Pero este engaño se define en otras citas como “*de ahí que, cuando podamos atacar, debemos parecer incapaces; cuando utilicemos nuestra fuerzas, debemos parecer inactivos, cuando estemos cerca, tenemos que hacer creer al enemigo que nos hallamos lejos; cuando estemos lejos, tenemos que hacerle creer que nos hallamos cerca*” y utilizar tácticas tan claras como “*si tu oponente posee un temperamento colérico, procura irritarlo. Finge ser débil, para que se vuelva arrogante*” pero a la vez debemos estar preparados para el momento “*Por ello, el buen luchador será terrible en su acometida y rápido en su decisión*”.

Es decir, nada es lo que parece en China, nada es lo que parece en la negociación hasta que seamos capaces de descubrir el verdadero interés de nuestra contraparte. Es lo que muchos llaman en China “*lo que realmente hay debajo de la mesa*”. Y mientras tanto debemos dejar pasar el tiempo, esperar, no ponernos nerviosos, no irritarnos, sólo esperar el momento para demostrar “el buen luchador que somos” y es que la primera condición según Sun-Tzu para lograr la victoria es “*Ganará aquel que sepa cuando luchar y cuando no luchar*”.

Y esta última afirmación va en relación a una de las frases que yo siempre digo que es condición indispensable para triunfar en China “**tener baja necesidad de control de la incertidumbre**”.

Si algo es siempre permanente en todo proyecto que comiences en China es esa incertidumbre y esa sensación de que las cosas están fuera de tu control. Es parte de la estrategia china y no debemos sucumbir ante ella. Debemos ser capaces de navegar con ellos esperando ver a donde nos lleva la corriente, sabiendo manejar bien y con sigilo nuestro timón a la par que la contraparte china también lo manejará para sus intereses.

Para los occidentales existe el concepto de la VERDAD. Tendemos a concretar todas las cosas, darles una forma, por ejemplo de contrato en una operación empresarial,

imágenes de ideas abstractas, etc. Para el asiático todo es flujo. No se puede dar forma concreta a una cosa, todo fluye, lo que hoy es gris oscuro, mañana es gris claro y pasado mañana gris, más claro o más oscuro, pero difícilmente algo sea blanco o negro.

En contra partida, el chino si es muy dado a hacer acuerdos o memorandums que recojan los temas tratados en la negociación del día, aunque seguramente nos encontraremos con redacciones muy ambiguas. Claro que al final las cosas se cierran con contratos, pero debemos estar atentos a que mañana ese contrato no tiene la validez que nosotros le damos bajo nuestra mentalidad sino, un simple valor testimonial y básico a partir del cual las cosas y condiciones pueden cambiar, y de hecho cambiarán, en función de las nuevas circunstancias existentes en el momento.

También, tenemos que tener en cuenta que el chino es sobre todo individualista y piensa en su propio interés. Su definición del prójimo es muy endeble.

Todos estos conceptos deben ser básicos en nuestra filosofía de negocio en China. Una vez que los absorbemos y los hacemos nuestros, la gente suele pensar: “bueno, es un cambio de mentalidad, un plus de desgaste ya que siempre tienes que estar alerta, pero si son las condiciones, hay que cambiar el “chip” y jugar con las reglas del juego que nos marcan...” y terminan preguntando: “pero al final del camino, ¿tiene el chino una definición más o menos clara del concepto de acuerdo justo para ambas partes?”. Personalmente creo que sí, y así me lo han demostrado a lo largo de estos 10 años, con alguna excepción, pero ese concepto tan “endeble” del prójimo hace que para lograr ese acuerdo justo para ambas partes, nos debamos emplear a fondo en cada momento.

Pero antes hablábamos de relaciones, “guanxi”. También es cierto que cuando te ganas la confianza de tu interlocutor chino, las espadas se relajan y la colaboración es muy buena, rápida y eficaz, pero llegar a esto cuesta tiempo y debes demostrar tu valía durante la etapa previa de negociación.

Estos conceptos, ni más ni menos, desde mi punto de vista es lo que hace de China ese país tan difícil para hacer negocios.

A partir de aquí, el idioma como dificultad mayor y el resto son cosas que hay que conocer, pero que al fin y al cabo son similares a los problemas que puedes encontrar en otros países: elección del lugar de implantación, legislación del lugar, financiación, creación de la empresa, ayudas desde el país de origen, etc.

Resumiendo, a pesar de lo difícil y complicado que puede llegar a ser el hacer negocios en China por su propia cultura e idiosincrasia, estas dejan algunas posibilidades de acción que pueden aprovecharse en beneficio de nuestros propios intereses. Habrá pues, que adaptar nuestra estructura mental para hacerla compatible y alinearla a lo que la contraparte china espera de nosotros.

De forma práctica, podemos decir que el primer contacto es importante, así que para dar un correcto primer paso, es conveniente ser puntuales. El saludo inicial suele atender al protocolo chino, donde generalmente un intérprete hace el papel de introductor a ambas partes. Empieza con la presentación de los altos rangos presentes de cada bando y avanza conforme este vaya disminuyendo; los chinos suelen ir acompañados de un gran séquito de personal durante las primeras reuniones.

Hay dos detalles que podrían considerarse como estratégicos en este primer momento de la negociación. El primero es el del intérprete. Debe entenderse que el in-

térprete juega un papel más importante que el de un traductor. Éste debe conocer nuestras intenciones y debe saber expresárselas a la contraparte china, con un lenguaje y expresión apropiados a las circunstancias, debe saber jugar de nuestra parte. El segundo aspecto que debe cuidarse es el de nuestra actitud e interés. A los chinos les gusta ser escuchados y valorados, las negociaciones suelen ser lentas e intercaladas entre la comida y la cena, donde el clima de negocios se olvida por momentos.

El chino suele indagar durante los momentos “sociales” de la negociación sobre aspectos familiares y personales, le gusta saber cómo vives. Es importante mostrarse abierto y muy agradecido por las atenciones recibidas, ya que suelen ser además, muy hospitalarios.

De la conjugación de todos los aspectos anteriores y de una adecuada impresión generada surge en el chino el “*Guanxi*”. Esta palabra podría traducirse literalmente como confianza, pero su significado es aún más amplio, indica también que entre ambas personas (o contrapartes) habrá una relación de especial conexión, es como si se abriera para ti su círculo de influencia. Pero cuidado, ese círculo debe mantenerse intacto durante toda la negociación, los chinos le denominan a esto como “salvar la cara”, lo cual no es otra cosa que considerar los siguientes aspectos:

- No ser descortés y nunca demostrar una actitud negativa o agresiva. Para los chinos no existe la palabra “no” como algo indiscutible o indisoluble, allí todo es negociable y todo tiene solución. Debe dejarse siempre una ventana abierta y en algunos casos habrá que ceder.
- Demostrar que no sólo buscas tu beneficio, sino que también estás interesado por su bienestar, que estás comprometido con la búsqueda de una solución que satisfaga a todas las partes. Al chino no le gustan para nada las sorpresas o los cambios de última hora, cuando así lo consideren no tendrán ningún inconveniente en mandar todo al traste.

Para mantener el “*Guanxi*” es también necesario contar con intermediarios, que junto a los intérpretes, desempeñarán un papel indispensable a lo largo de todo el proceso de negociación. Si bien los intérpretes manifiestan y expresan tus ideas de una manera adecuada, los intermediarios son quienes te ayudarán a mantener viva la relación durante todo el proceso o ciclo del negocio con los chinos, ya que suele ser largo y difícil. La selección de un intermediario adecuado es importante, ya que en algunos casos hará incluso el papel del regateo o de mediadores cuando surjan malentendidos y tú no puedas estar de manera presencial en China.

Si bien en China aún muchos aspectos de los procesos de negociación deben evolucionar de acuerdo a los estándares internacionales, no debe olvidarse que esto tomará todavía algún tiempo considerable, el cual podrá ser muy largo e incluso perjudicial para aquellas empresas que por estrategia y competitividad deban estar presentes en China. La oportunidad es ahora, en unos pocos años podrá ser demasiado tarde e incluso más complicado acceder a China según las conveniencias de cada quien.

No sólo los aspectos mencionados anteriormente deben ser considerados como estratégicos, sino que también deberá incluirse al factor tiempo. Esta claro que no a todas las empresas les conviene estar presentes en China, cada una deberá analizar adecuadamente cuál es la motivación real para estar presente allí y si la forma en que

desea irse es la más conveniente, ya a partir de eso deberá hacerse un riguroso planteamiento de los recursos a destinar a dicho objetivo, limitados claro está por el “tiempo de oportunidad”.

* * *

A partir de aquí el análisis a nivel interno de las organizaciones lo dejaremos para cada empresario, a nivel individual.

Por último, para que este conocimiento de China sea completo, debe contar con la implicación de la sociedad civil y el mundo académico, además del sector privado. Espacios con la agilidad y los objetivos a corto plazos suficientes como para acumular conocimiento y dotarse de la necesaria experiencia como para generar un entorno seguro al que arribe la Administración y que confluya en una estrategia global pensada y acometida detalle a detalle milimétricamente. Una *armonización de todos los actores* implicados en la relación con China y su entorno.

Es desde este convencimiento, y conscientes de que para proyectar Navarra –política, social, cultural y económicamente– en el Mundo Chino, es preciso, en primer lugar, comprender en Navarra que es y que representa –cultural, geopolítica y económicamente– ese Mundo, la UPNA, IPES y FUDE en tanto que institución pública con vocación internacional generadora de innovación y cultura, centro de ideas, análisis y divulgación y firma especializada de vanguardia; han decidido unir sus esfuerzos en una alianza del conocimiento que, a través de las redes y puntos fuertes, de cada uno de sus integrantes, es proyectada hacia la empresa, la sociedad y la ciencia.

Surge así el proyecto de RED NAVARRA DE ESTUDIOS CHINOS, una alianza que tiene en la relación Navarra-China su razón de ser, que pretende incorporar a todo tipo de entidades públicas y privadas que desde Navarra trabajen con China, y generar el conocimiento necesario para impulsar actuaciones y proyectos que contribuyan al mejor conocimiento y al desarrollo de las relaciones de toda índole entre las sociedades de Navarra y el Mundo Chino.

* * *

Simplemente terminar con un viejo proverbio chino que dice: “Hay tres cosas que nunca vuelven atrás: la palabra pronunciada, la flecha lanzada y la oportunidad perdida”.

No perdamos esta oportunidad.