

## Capítulo 13

### GRUPO MONDRAGÓN

*Crea en China el Parque Industrial de MCC en Kunshan para agrupar las empresas de su grupo en un único espacio. Ofrece servicios a otras empresas para abordar el mercado chino.*

*Sus primeras experiencias en China datan de principios de los años 90 y eran básicamente de carácter comercial, venta de productos y la compra de componentes o productos para comercializar en los mercados europeo y americano.*

#### ***“China es necesaria para competir globalmente”***

Por **Iñaki Otaño**

*Vicepresidente de Mondragón Corporación*

La presencia del Grupo Mondragón en China se articuló a través de lo que hoy día denominamos Parque Industrial de MCC en Kunshan. Sobre la base de un importante núcleo de empresas de MCC, este proyecto pretende agruparlas en un espacio contiguo y de óptima situación geográfica para abordar el mercado chino, de tal manera que ello nos permita resolver unidos, y con más posibilidades de éxito, la problemática y las dificultades de China, y crear, a la vez, las condiciones ideales para que las personas que desplazamos allí se sientan suficientemente cómodas y apoyadas, compartiendo las situaciones del devenir diario y la convivencia real, además de facilitar la integración del proyecto y de los equipos de personas en la estrategia global de la matriz.

El otro gran valor que se busca con este proyecto es el de generar un conjunto con dimensión y capacidad suficiente para superar la debilidad actual de las empresas españolas cuando han de enfrentarse a la amplitud y problemática del mercado chino y asiático, y, sobre todo, para fortalecer nuestra posición en la interlocución y relación diaria con las autoridades y burós chinos, desde una imagen de gran dimensión, capacidad e importancia ante el mercado, los proveedores, los trabajadores y las autoridades. Se trata de que seamos percibidos como una opción de mayor interés, atractivo e importancia para ellos y eso nos facilite una relación e interlocución del máximo nivel con las autoridades.

A principios de los 90 nuestra relación con China era básicamente comercial y soportada en las ventas de nuestros productos y la compra de componentes o productos para comercializar en los mercados europeo y americano.

Fue entonces cuando abordamos decididamente nuestra estrategia de desarrollo internacional, y desde una concepción mundial de la economía y los mercados comenzamos a configurar los proyectos empresariales con un enfoque global, lo que nos llevó a convencernos de la imposibilidad de desarrollar esta estrategia exclusivamente sobre la base de nuestra implantación en Europa.

La diversidad y diferenciación de los mercados, economías, etc., exigía dar una respuesta diferente, que abarcara la proximidad geográfica, diferentes productos, y unos costes y requerimientos alejados de nuestros estándares.

En el 95 se inauguran las primeras implantaciones industriales, como base para abordar los mercados chino y asiático y fabricar algunos productos que comprábamos en Asia. Los principales aspectos a considerar y analizar al efectuar una implantación eran:

- Ubicación geográfica
- Propiedad 100%
- Caso de ser necesaria *Joint Venture*: la selección del partner

El fallo en cualquiera de estos aspectos significaba una alta probabilidad de fracaso del proyecto.

Con el inicio del siglo XXI las autoridades de Shanghai conciben un macroproyecto de futuro conocido como la ciudad del automóvil, y que supone dedicar una inmensa superficie, situada en varios distritos de Shanghai y que incluye las instalaciones de Volkswagen, a actividades exclusivamente relacionadas con el sector de automoción (circuitos de Fórmula 1, fabricantes de vehículos y componentes, centros de Investigación, infraestructuras comerciales, de apoyo, ocio, etc.).

Esto significa que debíamos buscar otra ubicación para una de las actividades que más asentadas estaban en China, Shanghai Wingroup, fabricante de equipamiento de fitness.

Coincidió que teníamos otra actividad en Ningbo. Orkli Ningbo líder mundial en componentes y sistemas de seguridad y regulación, que pensaba que una mejor

ubicación podría ser en la zona de Shanghai, y simultáneamente teníamos algunas otras empresas que necesitaban instalarse en la zona.

Básicamente la estrategia de implantación industrial en China responde, en la mayoría de los casos, a que es absolutamente necesaria para abordar los mercados de China y resto de Asia, y en algún caso para fabricar productos que complementen el catálogo de la matriz y se distribuyan en todo el mundo.

Con la experiencia y conocimientos adquiridos en los años que llevamos en China, nos planteamos definir un Proyecto que nos permita aprovechar y dar la mejor respuesta a las oportunidades, problemas y dificultades que se presentan y se padecen en China, y al mismo tiempo facilitar y hacer más agradable el trabajo, la gestión y la vida personal a los que tienen que desarrollar estas actividades en China, y que sea más atractivo y cómodo el desplazamiento de las personas que tienen que apoyar periódicamente el avance y la integración con la empresa matriz.

Hicimos un análisis y una evaluación de los problemas, dificultades, oportunidades y circunstancias que se presentan en el desarrollo de las actividades en China. Entre las dificultades destacamos:

- La necesidad de una dimensión y una capacidad que no son habituales en las empresas españolas, que en general son pequeñas o medianas. En China todo es muy grande y nos sobrepasa.
- Otro aspecto importante es la cultura y la forma de hacer negocios, absolutamente distinta a nuestra mentalidad, con un concepto de negociar permanentemente que nosotros no entendemos y se nos hace muy difícil.
- Los negocios y los apoyos se logran sobre la base de las relaciones y del buen entendimiento, y para ello hay que dedicar mucho tiempo a las autoridades, los burós, los clientes, etc., pues en caso contrario tendremos problemas constantemente; pero estas condiciones no son fáciles por el insuficiente dominio del idioma, la menor disponibilidad de tiempo y, como he dicho, porque no entendemos su forma de resolver los problemas y hacer negocios.
- Finalmente, otra gran dificultad se nos presenta con las personas que destacamos allí, pues se encuentran muy solos y sin soportes, muchas veces la preparación es insuficiente, con escasos recursos para afrontar todas las dificultades y en un entorno muy duro.

- Se podrían añadir otros inconvenientes, como la dureza de los chinos en las negociaciones, los riesgos de copia, las pegadas que continuamente aparecen desde el entorno que rodea el negocio, la rotación del personal, etc.

Entre las ventajas y oportunidades, podemos destacar también algunas muy importantes,

- Accedemos a un mercado de la máxima importancia y volumen actual, pero sobre todo futuro, como es China y el mercado asiático.
- Es absolutamente necesario para que nuestro negocio sea global y compita globalmente.
- Nuestra posición allí sitúa a nuestro negocio en otra dimensión y otro nivel de capacidades, y le permite competir con las mismas posibilidades que los demás, ahora y en el futuro.
- Acceso y conocimiento de otras realidades y ventajas que ineludiblemente en el futuro serán imprescindibles.
- Si se tiene éxito, supone un gran fortalecimiento y apalancamiento del negocio.

Como se puede apreciar, el mercado chino nos plantea un gran reto y la exigencia de un enorme esfuerzo, pero podemos decir que si hacemos todas las cosas muy bien y tenemos éxito, la recompensa merece la pena.