

UNIVERSO MULTIMEDIA

ENRIQUE DANS

Profesor del Instituto de Empresa

El síndrome de China

Recientemente he tenido la oportunidad de pasar una temporada en Shanghai y de entrar en contacto con esa China que a todos sorprende por la magnitud y velocidad de los cambios que está experimentando. Y mi impresión corrobora plenamente esa sorpresa: China es un país con una economía de mercado activa, alejada de los estereotipos habitualmente vinculados al comunismo y con un entorno sociocultural totalmente fascinante.

El primer contacto con empresas chinas en, por ejemplo, el sector servicios, es todo un choque cultural: el trabajador chino, aún tomando las precauciones inherentes a toda generalización, es una persona de amplísima sonrisa y gran hospitalidad, hasta extremos inimaginables para un occidental. Y lo hace además de manera natural, imbricada en su tradición y personalidad. Así, mientras la calidad de servicio en, por ejemplo, un hotel o restaurante norteamericano está vinculada a la obtención de una propina que supone un variable muy significativo de los ingresos del trabajador, en China las propinas no existen, son un detalle propio de turistas despistados. Pero si perdemos la gestión de ese variable salarial, ¿qué incentivo le queda a la empresa para lograr una traslación efectiva del concepto de buen servicio al cliente? ¿Qué lleva al trabajador chino a desarrollar de manera permanente esa filosofía de *go the extra mile*, de ir siempre más allá del nivel de servicio considerado razonable y además con una sonrisa, hasta extremos próximos al "lujo asiático"? La única explicación es un factor subyacente en la tradición oriental, que hace que las variables más complejas de gestionar en una estrategia cliente-céntrica, la llamada "implementación cultural", resulten mucho más sencillas o puedan hasta darse por supuestas.

El momento en que uno se da cuenta de la verdadera magnitud de las posibilidades de China viene cuando tras unos días allí, uno percibe la importancia de la relación con el cliente y la ve unida a un nivel de manejo de tecnología muy avanzado, derivado de una evolución eficiente, hecha saltando por encima de oleadas tecnológicas ya superadas para entrar directamente en "lo último" (el llamado *leapfrogging* o "salto de rana"). El resultado es espectacular. Los dos elementos más importantes en una estrategia CRM, el factor cultural y el tecnológico, obtenidos de manera aplastantemente sencilla. Estos "reyes innatos del CRM" ganarán clientes a fuerza de tratarlos bien. Si cree que las empresas chinas atacarán su sector rompiendo precios mediante costes laborales reducidos, está viendo una parte muy limitada de la realidad. Los costes laborales bajos existen, pero no son sostenibles, no son la base de la estrategia china. La verdadera fuerza está en ser capaces de proporcionar un nivel de servicio muy elevado, asentado sólidamente en una cultura que no es preciso incentivar, con un nivel tecnológico avanzado, y un mercado interior de tamaño y crecimiento espectacular. ¿Baratijas, "todo a cien" y trabajadores explotados? Olvide ideas y clichés preconcebidos, y prepárese: lo que viene aquí es un auténtico "síndrome de China".

*"Su verdadera fuerza
está en que son
capaces de dar un
nivel de servicio muy
elevado"*