

Este artículo pertenece al nº27 de la revista electrónica: **“Proyección exterior de la economía española”**.

Haz clic [aquí](#) para leer la revista electrónica completa.

CHARLANDO CON... FRANCISCO AGUILERA, EMBAJADOR DE ESPAÑA EN INDONESIA



FRANCISCO AGUILERA, EMBAJADOR DE ESPAÑA EN INDONESIA.

“Indonesia es un país de renta media alta encaminado hacia la prosperidad y la relevancia económica global”.

“España puede enorgullecerse de su presencia en Indonesia”.

“La presencia física, personal y a un nivel jerárquico adecuado es absolutamente imprescindible”.

“La contraparte indonesia estará muy atenta a la oferta financiera que España pueda ofrecerle para llevar adelante los proyectos”.

“El respaldo oficial a empresas extranjeras es altamente conveniente”.

“España como país goza de una buena imagen en general. El ejemplo de CASA verdaderamente marcó, para bien, la imagen de nuestro país en Indonesia”.

El embajador de España en Indonesia, Francisco Aguilera, habla en esta entrevista con Proyección Exterior de la Economía Española de la situación y perspectivas económicas de Indonesia, las relaciones económicas con España, la presencia de empresas españolas, las oportunidades que ofrece el mercado indonesio, recomendaciones para las empresas, la imagen de España, etc.

¿Cómo valora las perspectivas económicas de Indonesia, desde el punto de vista económico y político?

Indonesia es un país de renta media alta encaminado hacia la prosperidad y la relevancia económica global. Su estabilidad política, la gestión macroeconómica prudente que viene observando desde hace años, el crecimiento sostenido que ha venido siendo capaz de mantener históricamente (5,6% anual de promedio en los últimos 50 años), así como las enormes oportunidades de negocio, también para las empresas extranjeras, suponen claros incentivos para prestar atención a un país de dimensiones continentales, que disfruta todavía de un bono demográfico notable y cuya clase media crece de forma constante.

La próxima Presidencia, que habrá de comenzar su período de cinco años el próximo octubre, y que goza de un mandato popular grande y una mayoría parlamentaria suficiente, deberá ofrecer el marco institucional necesario para que las grandes expectativas que Indonesia despierta puedan materializarse.

¿Se ve afectada Indonesia por las tensiones geopolíticas en la zona (ej.: rivalidad China - EE. UU., Taiwan)? ¿Hasta qué punto las empresas españolas deben tener en cuenta estas cuestiones geopolíticas en sus estrategias de actuación?

No sólo Indonesia. Todo el mundo se ve afectado por las tensiones geopolíticas y cualquier empresa, desde luego las españolas, debe de prestar más atención a las mismas y ajustar sus acciones, proyectos y operaciones al marco geopolítico concreto del país donde quiera operar. Lo contrario es, sencillamente, irresponsable.

En ese sentido, Indonesia se halla, como todo el espacio Indopacífico, inmersa en el centro mismo de la competencia estratégica entre China, de un lado, que aporta sin duda el dinamismo, el dirigismo y las economías de escala de un gigante económico, político y cultural; y las economías occidentales de América, Europa, Asia u Oceanía, regidas por los principios económicos de la OCDE y del Sistema Internacional basado en reglas.

Indonesia tiene, por tanto, una exposición importante a las tensiones geopolíticas que afectan a su región (Mar de la China Meridional, Taiwán, península de Corea, competencia en el Índico), pero tiene una fuerza que no todos los demás países pueden exhibir, basada en su tamaño y población, en sus recursos y en sus capacidades.

Indonesia no es un país que pueda fácilmente ser arrastrado por terceros y, en ese sentido y mientras mantenga su estabilidad institucional, puede esperarse que sea un país previsible y, quizá, hasta refugio, en comparación con algunos otros mercados regionales.

Indonesia no desea verse arrastrada por la competencia internacional y aspira a erigirse en un polo independiente, en buena relación con los demás.

¿Cuáles serían las principales fortalezas de la economía indonesia? ¿Y las principales debilidades?

A mi juicio, serían fortalezas, elementos como:

- El tamaño. Es evidente, pero muchas veces no se comprende correctamente la importancia que el tamaño tiene para la economía y los negocios. Indonesia tiene 280 millones de habitantes y 2 millones km², sobre un mar archipelágico del tamaño de Europa. Las economías de escala que todo esto genera son espectaculares.
- La integración nacional. Realmente, y pese a la dispersión geográfica que su insularidad genera, es un solo gran mercado, con suficiente interconectividad para asegurar su integralidad.
- Los retos pendientes. Curiosamente, ésta es otra fortaleza. Indonesia ya tiene infraestructuras y sistemas de distribución o comercio propios. Pero el país, que sigue creciendo y que tiene retos logísticos importantes, está en fase de crecimiento y necesita todavía de muchas infraestructuras nuevas. Un ejemplo de las cuales es la nueva capital del país, Nusantara.
- El bono demográfico. Indonesia es un país muy poblado, con una tasa de crecimiento moderada (0,6% en 2022) y donde todavía el grupo de población en edad laboral es mayor que el conjunto de ciudadanos no aptos para el trabajo.
- La clase media. Elemento esencial de cara a valorar las posibilidades de consumo, el país tiene ya al menos 52 millones de personas perteneciendo a dicha clase, lo cual supone un mercado muy importante.
- En realidad, muchos otros elementos que sería prolijo enumerar, pero parece necesario especialmente la existencia de un régimen democrático con estabilidad política y algunas instituciones efectivas. Indonesia es un Estado, un mercado, una sociedad: un país.

Necesitan mejora, sin embargo, elementos como la transparencia, el Estado de Derecho, la igualdad social, el nivel educativo y otros retos importantes. Indonesia es un país que tiene tentaciones proteccionistas frecuentes.

En ese sentido, el hecho que Indonesia haya presentado formalmente su solicitud de ingreso en la OCDE y vaya a comenzar el proceso de reformas que ello demanda, supone importantes motivos para pensar que el conjunto del país avance en la dirección correcta y alcance importantes objetivos de desarrollo, tal y como el propio Presidente Widodo ha formulado para el centenario de la independencia (2045).

Para España, especialmente, una feliz conclusión de las negociaciones para un *Comprehensive Economic Partnership Agreement* (CEPA) entre la UE e Indonesia supone una prioridad absoluta, de cara a garantizar un marco legal y económico favorable para fomentar los negocios y las inversiones bilaterales.

¿Cómo percibe el momento actual de las relaciones entre España e Indonesia? ¿Cómo valora la presencia económica-empresarial española en el país?

Bueno, pero por debajo de potencial. Ya hay más de 80 empresas españolas instaladas en Indonesia, participando en una variedad de sectores económicos y, en general, muy satisfechas con su experiencia en el país.

Sin embargo, todavía son insuficientes para cubrir las enormes oportunidades de negocio que Indonesia ofrece y no representan suficientemente la enorme variedad de sectores en los que la economía española es competitiva. Sigue habiendo cierto desconocimiento del país, perfectamente vencible si se hace el esfuerzo. Y también cierto temor a lo desconocido, por pensar que los países asiáticos son menos acogedores para la empresa española que los de cualquier otro entorno geográfico. Todo eso es falso. Y, además, inconveniente, como prueba la competencia intensa que muchas empresas extranjeras desarrollan en Indonesia y, por tanto, el lucro perdido por no haber comparecido en este mercado aún.

Por lo demás, España puede enorgullecerse de su presencia en Indonesia. La presencia de CASA en el país desde los años setenta vino a inaugurar una cooperación industrial intensa en aeronáutica que todavía sigue adelante a través de Airbus y que ha marcado en la imaginación de la sociedad indonesia la confianza en este país que, hace muchos años, España fue capaz de demostrar.

La empresa española está presente en la energía, la industria cerámica, textil, farmacéutica, cosmética, piel, material sanitario, saneamiento, material de defensa y doble uso, aeronáutica, naval, infraestructuras, ciberseguridad, en las licitaciones públicas, bienes de consumo, etc. Realmente, una presencia variada y con presencia creciente en los sectores económicos respectivos. Pero hay mucho margen de crecimiento y expansión para la empresa española en Indonesia.

¿Qué recomendaciones generales daría a las empresas españolas para abordar el mercado de Indonesia?

Naturalmente, y como para cualquier otro mercado, información y documentación. Pero para mercados asiáticos en general e Indonesia en particular, la presencia física, personal y a un nivel jerárquico adecuado es absolutamente imprescindible.

Ningún negocio prosperará sin que una representación de la empresa española se desplace a Indonesia, mantenga encuentros con los posibles socios, clientes o asesores correspondientes y demuestre sensibilidad, tacto y flexibilidad hacia su contraparte indonesia. En general, ésta valorará la disponibilidad española para satisfacer sus objetivos, la calidad de los bienes y servicios ofrecidos, pero también estará

muy atenta a la oferta financiera que España pueda ofrecerle para llevar adelante los proyectos. Este punto es muy importante y hay que prestarle especial atención.

Por otra parte, conviene recordar que Indonesia es un país que, amparado por la dimensión gigantesca de su propio mercado, ya ha generado la aparición de grandes grupos empresariales que tienen una posición de control importante. A ello se suman ciertas tendencias autárquicas y proteccionistas que, lamentablemente, siguen manifestándose.

Por todo ello, conviene ser consciente que el papel de una empresa extranjera será siempre el de sumarse a los proyectos y objetivos económicos de los operadores locales, dándoles un know-how o un producto o servicio que ellos mismos no puedan ofrecer, para que sus objetivos y proyectos prosperen.

Indonesia no es un país donde tenga sentido plantearse una presencia económica individual que otorgue una posición de dominio en el mercado. Pero sí de complementariedad con elementos locales en operaciones y proyectos mutuamente beneficiosos y muy altamente rentables. Seguir este planteamiento genera éxito y muy importantes retornos. Y, además, una vez implantados en este mercado, la empresa extranjera suele gozar de seguridad y de un entorno favorable para la continuación y expansión de su presencia. Crecer, haciendo crecer a todos los demás, ese es el método.

Quisiera añadir el papel que la Embajada de España, como punto de referencia, de información y de apoyo institucional puede tener para toda empresa española que quiera adentrarse en este mercado. En los aspectos institucionales, es importante recordar la utilidad de que, si nuestro potencial cliente es la Administración, a cualquiera de sus niveles, vaya la empresa coordinada con la Embajada. El respaldo oficial a empresas extranjeras es altamente conveniente, si queremos tener éxito en nuestros empeños. Estamos realmente disponibles.

¿Cuáles son los errores más frecuentes que ha percibido en la actuación de las empresas españolas? (Ej: no estudiar bien el mercado, no tener personal preparado, tener una visión cortoplacista, etc.).

Todos los señalados y otros similares. Por supuesto, el factor suerte también cuenta. Por ejemplo, en el momento de seleccionar socios o contrapartes económicas, legales o de otro tipo para operar.

Pero una aproximación cuidadosa al mercado indonesio, paciente y muy adaptada a sus características y necesidades, suele ser clave de éxito muy probable. Es importante recordar lo mencionado antes, de que en Indonesia se viene para integrarse en el ecosistema económico nacional, no a dominarlo. Esta perspectiva ayuda a sumarse a los elementos dinámicos del país y genera oportunidades de negocio que pueden llegar a ser espectaculares. Indonesia dispone de una clase empresarial sofisticada y de un mercado que ha de cubrir ingentes necesidades.

Afortunadamente, los operadores locales necesitan de apoyo extranjero en numerosos ámbitos para seguir generando riqueza y dotar a la economía indonesia de la diversificación y variedad que merece. Ahí están las oportunidades para la empresa española, si sabe aprovecharlas.

Conviene señalar otro error importante que algunas empresas cometen: el cortoplacismo. Indonesia no debe ser un país solo para negocios puntuales sin perspectiva de continuidad. Puede que haya éxito en alguna operación o puede que no. Pero quien viene una vez y lleva a cabo alguna actividad, no puede luego marcharse y esperar que ante un futuro regreso nadie le esté esperando. Suele causar una mala impresión y, ciertamente, cercena posibilidades futuras de negocio. El socio, cliente o contraparte indonesia valora especialmente el compromiso y la seriedad en el socio extranjero.

¿Hasta qué punto son importantes las barreras culturales? ¿Cómo pueden prepararse las empresas españolas para afrontarlas? ¿Cuáles serían en su opinión los aspectos más relevantes?

Es importante estar atentos a la cultura y los modos de comportamiento locales. Los elementos que suelen asociarse con el carácter español, por lo demás, suelen ser bien vistos en Indonesia. Hay una mentalidad distinta. Pero también hay una afinidad espontánea. Merece la pena esforzarse por conectar culturalmente, porque eso generará confianza y ésta es imprescindible para los negocios.

La sociedad indonesia es más jerárquica que la española. Las formas se guardan mucho. Y es importante exhibir siempre una conducta respetuosa con los interlocutores y nada exigente. Conviene demostrar interés y flexibilidad hacia la cultura local, sin necesidad de abandonar la manera occidental general de ser y comportarse. Sobran, por tanto, comportamientos exageradamente adaptados a lo local, como otros que no lo tengan en cuenta en absoluto.

Es importante dirigirse siempre a la persona que, por jerarquía, propia o ajena, corresponda; demostrando deferencia tanto a los superiores como a los inferiores, pero centrando nuestra acción en el interlocutor que corresponda. Y presentar nuestras demandas de forma ordenada. Hay que cuidar las comunicaciones (¡en Indonesia, todo se hace por what's app!) y las conversaciones. Evitar hacer perder la cara a nadie. Fomentar el trato social con las contrapartes, asistir a sus invitaciones y, en general, mostrar cercanía y empatía. Las discrepancias, gestionarlas de una forma constructiva y respetuosa. Y no alzar la voz o demostrar impaciencia sin necesidad.



EL EMBAJADOR AGUILERA EN UN ENCUENTRO PARA SOCIOS DEL CLUB DE EXPORTADORES, CON LUIS MATEOS, SUBDIRECTOR GENERAL DE DIPLOMACIA ECONÓMICA DEL MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES (A LA IZQUIERDA DE LA FOTO), Y ANTONIO BONET, PRESIDENTE DEL CLUB (A LA DERECHA).

Es verdad que Indonesia tienes sus ritmos, que a un español le van a parecer, en general, opacos y lentos. Pero cuando se lleva un tiempo en el país y se comprende el contexto y se conoce a las contrapartes, se suele generar una cierta seguridad en que los asuntos están siendo correctamente gestionados y generarán resultados favorables.

Por lo demás, la cordialidad de la gente en Indonesia es inmensa. No cuesta absolutamente nada trabar una buena relación con los demás en este apasionante país. Compensará todo el esfuerzo y, es que, además, es la única vía de alcanzar el éxito empresarial. Es importante recordar que una empresa extranjera cualquiera no es imprescindible para los agentes económicos indonesios. Somos nosotros, los extranjeros, los que venimos a Indonesia a explorar oportunidades.

**¿Cómo valora las oportunidades que ofrece el mercado de Indonesia para las empresas españolas?
¿Cuáles son en su opinión los sectores más interesantes?**

En realidad, casi cualquier sector puede serlo. Yo me centraría más en ver cuál es el servicio o producto que una empresa ofrece y estudiar a continuación cómo encajarlo en el contexto económico indonesio. Tal es la magnitud del mercado indonesio, que hace posible contemplar prácticamente todo tipo de opciones.

Con todo, es evidente que las infraestructuras, las telecomunicaciones y la conectividad en general, a varios niveles; el sector salud, la energía (renovable, nuclear), las diversas industrias (sobre todo si se contempla la posibilidad de fabricar en Indonesia), el turismo y otro tipo de servicios, son sectores claramente atractivos.

Finalmente, ¿cómo valora el impacto de la Marca España en Indonesia? ¿Es un activo apreciable en el país? ¿Qué imagen y conocimiento existe de España? ¿Qué se puede hacer para mejorar su imagen?

España como país goza de una buena imagen en general. Por historia o por conocimiento más o menos superficial de nuestra sociedad actual. Incluso por conocimiento directo de nuestro país por parte del creciente número de ciudadanos indonesios que lo visitan. La Embajada de España expide más de 20.000 visados al año. España es deporte, gastronomía, ganas de vivir, trato humano cercano, calidad de vida. Para muchos indonesios, también es Al Andalus. Mientras que para otros son Las Molucas, Elcano y los grandes descubrimientos. El perfil general es el de un país europeo promedio, aunque “especial”.

En el ámbito económico, hay creciente conciencia de lo que las empresas españolas pueden ofrecer. El ya citado ejemplo de CASA verdaderamente marcó, para bien, la imagen de nuestro país en Indonesia. Es muy conocido y es absolutamente recomendable esgrimirlo en cualquier conversación siempre que se tenga oportunidad. Porque supuso confianza desde el extranjero en el país hace muchos años, es un caso de éxito y representa la sofisticación industrial española. Aquel ejemplo abrió muchas puertas en todo tipo de sectores.

En suma, hay una imagen positiva que, además, el español promedio, con su manera de relacionarse con el indonesio promedio, suele conectar bien.

Con todo, sería óptimo aspirar a más. La mejor manera de fomentar esa imagen será, sin duda, mediante la presencia creciente de más y más empresas españolas que operen en este mercado y vayan familiarizando al consumidor, cliente o socio indonesios con una manera de hacer y con unos productos y servicios apreciados, que van consolidando una marca país donde se aúnen la empatía con la sofisticación españolas.

Junto a ello, la labor institucional de la Embajada de España, del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, y las de los otros Ministerios, muy particularmente, el de Economía y Comercio, en apoyo constante a la empresa española que quiera adentrarse en el mercado indonesio.