

## CHINA Y EL FUTURO DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

*El siglo XXI puede ser el siglo de la eclosión definitiva de China. El gran gigante asiático no sólo es una potencia económica de primer orden, sino que va camino de disputar el liderazgo mundial comercial, tecnológico y militar a EE.UU. y a la Unión Europea. Este artículo repasa las oportunidades industriales y las ventajas estratégicas que suponen para las empresas y empresarios españoles los inmensos mercados chinos.*

**C**hina se está convirtiendo en uno de los principales temas de conversación entre los empresarios españoles, quizás más como reflejo de lo que otros países están haciendo en este coloso asiático que por haber llegado a asimilar con claridad la importancia decisiva que la economía china ha alcanzado y, sobre todo, va a alcanzar en el futuro inmediato. La «obsesión china» está lejos de ser una moda empresarial pasajera y responde a una prodigiosa evolución económica y social –y en menor medida también política, que con toda probabilidad va a ser uno de los fenómenos geopolíticos más importantes del siglo XXI–. Desde una perspectiva empresarial y española es urgente caer en la cuenta de este hecho y disponer lo necesario para aprovechar las oportunidades que China puede ofrecernos. No es posible elaborar aquí un catálogo detallado de los riesgos y de las oportunidades que para cada sector y para cada perfil empresarial ofrece el mercado chino,

---

Teodoro Tadeo Jometón es ingeniero y consultor en TT & A. Ingenieros y Economistas Consultores.

pero sí podemos exponer algunos datos particularmente elocuentes que ayudan a ponderar la dimensión de lo que está ocurriendo en él, y a explicar la importancia estratégica que está adquiriendo para las economías occidentales.

### **¿QUÉ PASA EN CHINA?, ¿POR QUÉ SE HABLA Y ESCRIBE TANTO SOBRE CHINA?**

Muchos empresarios españoles están percibiendo que China fabrica y vende cantidades enormes de productos variados, y que cada mes (no cada año) mejora sus niveles de calidad en productos sencillos y sofisticados, algunos de los cuales llegan a afectar al funcionamiento de su compañía. Esta impresión más o menos intensa y precisa según el caso, no es sino un lejano eco de algo formidable que está teniendo lugar. Repasemos algunos datos que pueden explicar el estado de la situación.

China ocupa una superficie de 9.561.000 Km<sup>2</sup>, aproximadamente el triple que Europa, y, según la estadística oficial, tiene 1.250 millones de habitantes, cifra que extraoficialmente suele ser revisada al alza hasta situarla en 1.300/1.350 millones (de nuevo, el triple que Europa). Sólo la desviación estadística equivale a una o dos veces la población española. Oficialmente, 875 millones son población rural y unos 380 millones población urbana. A pesar de las restricciones, el crecimiento de la natalidad es de aproximadamente el 9,5‰ (12 millones al año). La esperanza de vida es de 70 años y la pirámide de edad muestra una población joven, que seguramente presionará para favorecer nuevas reformas económicas y políticas. Esos casi cuatrocientos millones de chinos que habitan en zonas urbanas se concentran en áreas como la nueva zona económica especial de Pudong (Shanghai) donde está situado el nuevo aeropuerto (en sus servicios sanitarios pueden verse instalados productos españoles), que si hace pocos años era un descampado cuya superficie ocupaba una extensión mayor que la ciudad de Valencia, hoy es un área moderna con buenas instalaciones, comunicaciones y edificios singulares; y Shenzhen (cerca de Hong Kong), que era hace veinte años un pequeño pueblo pesquero-agrícola

de 20.000 habitantes, con una renta muy pobre, y hoy es una ciudad de 7 millones de habitantes con rascacielos, autopistas, tráfico congestionado y varias zonas industriales con todo tipo de empresas donde se producen ordenadores, sofisticados componentes electrónicos, productos textiles, software y biotecnología, entre otros productos. Además de ser la ciudad con mayor renta de China, Shenzhen se ha convertido en un centro bancario de primer orden, después de Shanghai y sin contar Hong Kong.

En China existen 80 ciudades con más de 1,3 millones de habitantes y la mayor urbe del mundo, con más de treinta y dos millones de habitantes: Chongquin. La franja costera del pacífico concentra a alrededor de 500 millones de personas, y los chinos están presentes en cualquier parte del planeta (sólo en EEUU residen más de 100.000 estudiantes chinos).

Pero además, China tiene la mayor tasa de ahorro del mundo, y es el segundo receptor de inversión extranjera, tras EEUU. Según el Banco Mundial, entre los años 2020-2030 China tendrá el mayor PIB del mundo. En los últimos años se han creado nuevas clases sociales: veinte millones de millonarios en RMB (Renmimbi, moneda China); sesenta millones de personas con renta entre 10.000 y 20.000 USD. Con estos datos en la mano, hay expertos que opinan que China dispone de cien millones de personas cada diez años para incorporarlos a la industria y el comercio, abandonando así la pobreza y falta de trabajo en que están sumidos. Con esta fuerza laboral y la mejora de preparación profesional, los niveles de precios chinos actuales (comparados con los europeos) pueden durar varias décadas.

**Empleo en el sector industria**

(datos en millones de personas)

Alemania	8,5
Italia	5,2
Reino Unido	4,4
Francia	4,2
España	3,0
Holanda	1,0
India	7,6
Japón	14,5
Rusia	17,6
EE.UU.	18,2
China	99,0

### *Cuadernos de pensamiento político*

Del extraordinario vigor del crecimiento chino puede dar testimonio el siguiente dato: entre 1979 y 1996 China cuadruplicó su PIB, a una media del 8%. Inglaterra tardó 60 años en duplicar su PIB; EEUU, 50 años; Japón lo dobló en 35 años, y Corea en 11. China lo dobló en 9 años, entre 1978 y 1987, y lo ha vuelto a doblar entre 1988 y 1997. El PIB de este gran país equivale al de toda América Latina más el del África Subsahariana.

Actualmente, el empleo industrial de China es mayor que el de Alemania, Italia, Reino Unido, Francia, España, Holanda, India, Japón, Rusia y EEUU juntos. Hong Kong, Taiwán y Corea están invirtiendo en relocalizar su producción en China –como EEUU, Canadá y Japón lo hicieron antes–, y Singapur y Malasia han sido superados en este punto. India es un buen competidor en algunos productos, pero, en comparación con China, tiene poca población industrial y está orientándose hacia otros sectores, como los desarrollos informáticos, en los que ha alcanzado una gran calidad. Filipinas e Indonesia carecen de la preparación suficiente y son países políticamente inestables, y la producción de Sudamérica y de Centroamérica es esencialmente agrícola. De manera que quizás podamos concluir que quienes afirman que China se está convirtiendo en «la fábrica del mundo» tienen suficientes razones para hacerlo.

### **CHINA COMO DESTINO EMPRESARIAL: INVERTIR Y COMPRAR EN CHINA**

Invertir en el extranjero debe ser el resultado de estudios realizados con profundidad, pero en el caso concreto de China requiere algo más. El idioma, la cultura y las costumbres de los mercados chinos (nótese el plural) obligan a preparar el proyecto con sumo cuidado. Ha habido empresas que han abordado la inversión ignorando que no se trata de un país más, afín a la cultura y a la organización occidental, y que por ello han padecido serios problemas. Para ir a hacer negocios a China es aconsejable que las empresas estén bien asesoradas por expertos en las materias y los procedimientos. No correr es la primera premisa, un elemental gesto de prudencia. Lo normal es que desde el inicio del estudio del proyecto hasta la decisión de invertir pasen dos o tres años, durante los cuales se deben haber realizado varios viajes para conocer *in situ* todos los pormenores.

La actividad empresarial puede adoptar dos formas elementales: producir o comprar; acudir al mercado chino para producir y vender productos o para adquirirlos. Los dos casos generan problemas y riesgos, y es lógico que inicialmente esas dificultades desanimen a las empresas españolas, que pueden dejarse tentar por otros mercados culturalmente más próximos. Sin embargo, a largo plazo y en términos generales los problemas que para la mayor parte de las empresas puede generar su inserción en el mercado chino serán siempre menores que los que les generará la ausencia de ese mercado; por otra parte, la afinidad cultural e incluso lingüística no siempre redundan en una disminución del riesgo en las inversiones. En comparación con Francia, Italia, Reino Unido, Alemania y otros países de nuestro entorno (cuya distancia cultural con China no es significativamente inferior a la nuestra) las empresas españolas exhiben un retraso y una despreocupación por el mercado chino que, como mínimo, es alarmante, y son numerosos y muy destacados los casos en que una inadecuada evaluación de su relevancia para el futuro de la empresa ha dado por resultado la pérdida de una oportunidad de negocio en mercados de varios cientos de millones de clientes.

### **Invertir en China**

Existen muchas zonas especiales para instalarse en China con incentivos fiscales. Para la elección de la zona se deben tener en cuenta varios aspectos y tratar el asunto con sumo detalle, dando más importancia al largo plazo que a los asuntos inmediatos: el mercado a abastecer, el tipo de producto, el personal chino especializado necesario y las posibilidades de éxito en la adaptación del personal español a trasladar. Invertir en China requiere gran capacidad financiera, tanto para acometer la inversión inicial como para resistir las complejidades hasta alcanzar el éxito, por lo que sólo será posible si se trata de empresas con un tamaño apropiado. Es posible realizar inversiones con distintos escenarios: «Joint Venture» con socios chinos y con distintos grados de participación, o inversión totalmente española. Esta última suele ser la más adecuada, si las posibilidades de la empresa lo permiten. Si es necesario tener un socio chino, éste puede ser una persona física, un funcionario que representa al Partido o al propio Estado a través de las

### *Cuadernos de pensamiento político*

muchas instituciones existentes, y es raro encontrar una empresa privada china preparada para este reto. Llegado el momento de la negociación, deberá tenerse en cuenta que el socio chino es fundamentalmente mercantilista, con poca idea empresarial, y buscará tener beneficios económicos personales lo antes posible, sin tener en cuenta la necesidad de crear valor para la empresa. Resulta difícil encontrar personas comprometidas con los objetivos, políticas y planes de acción de la compañía, sobre todo si el empresario español ha decidido instalarse en zonas muy alejadas de Beijing o Shanghai. Este es uno de los motivos principales por los que siempre es muy conveniente tener «guanxi» (contactos personales); sin «guanxi» pocas cosas de importancia podremos resolver en China.

Cuando se analiza el mercado, lo más normal es empezar por abastecer a una provincia, para después expandirse hacia otras. Pero lo más eficiente suele ser implantarse en una provincia para tomar una cuota de ese mercado y dedicar el resto de la producción a la exportación. Es importante conocer que las reglas del juego son distintas de una provincia a otra. Además, existen creativos impuestos para «exportar» productos entre provincias. La forma de distribuir los productos cambia si se está en Beijing o en Zhejiang. El idioma y la cultura no son iguales entre, por ejemplo, Jiangsu y Guangdong.

### **Las dificultades pueden ser vencidas**

Pese a todas las dificultades, el éxito es posible, y, de hecho, es fácil citar ejemplos muy significativos. Una empresa de bienes de consumo duradero empezó contratando los servicios de asesoramiento para comprar, primero, componentes para sus fábricas españolas, después compró producto acabado. Al cabo de un tiempo invirtió en una «Oficina de representación» desde donde realizaba las compras con personal propio chino y también sirvió para apoyar el análisis de las inversiones futuras. Ahora dispone de varias fábricas (especializadas en artículos distintos) desde las que exporta a delegaciones dispersas por varios países del mundo, y, naturalmente, también a España. Desde sus fábricas españolas exporta productos y servicios a China.

Otra empresa de productos de consumo masivo y muy estacional decidió reducir su fabricación local guardando para sí todo el proceso

de diseño (vital en su estrategia) y trasladar a China la producción; pero no construyó fábricas allí, sino que dedicó un pequeño equipo a dirigir, desde China, la subcontratación de diferentes componentes a varias pequeñas empresas chinas, y a otras la realización de los montajes finales. De esta forma ha conseguido varios objetivos con éxito: abastecer el mercado español de forma competente y rentable, abrir varias delegaciones de venta en distintos países de varios continentes y, como resultado, multiplicar varias veces su cifra de ventas y beneficio.

Podríamos exponer otros casos de éxito alcanzados con distintas maneras de actuar. A unos les ha ido mejor que a otros, pero esto es normal y también pasa aquí, sin moverse del país. Como siempre, sucede que acertar en la estrategia depende de un equipo de personas, de tener claras media docena de ideas y de ser un empresario que asuma riesgos calculados.

### **Comprar en China**

Al considerar la posibilidad de realizar compras en el mercado chino, conviene conducirse atendiendo a una metodología que nos permita obtener la información que necesitamos para reducir los riesgos de nuestra empresa. Algunas preguntas básicas pueden servirnos de ayuda.

- a) ¿Mis productos y/o componentes se fabrican allí? En el mercado chino es posible comprar productos o componentes intensivos en mano de obra; de nivel tecnológico simple o alto; productos acabados de consumo (electrónica, electricidad, textil, piel, calzado, ferretería, juguetes, productos del papel, bisutería, adornos, figuras religiosas, etc.); todo tipo de componentes para bienes de consumo (con alguna excepción), y componentes que necesitan utillajes (moldes, matrices) así como algunos productos alimenticios. Por el contrario, resulta difícil o imposible adquirir maquinaria, instalaciones, productos para la Sanidad (salvo algunos consumibles como algodón, etc.) y algunos productos que son «Comercio de Estado» en los sectores químico, de telecomunicaciones y de armamento.

### *Cuadernos de pensamiento político*

- b) ¿Por qué hay que hacer operaciones en China? Según hemos escrito más arriba, China tiene previsto incorporar a la industria 100 millones de personas cada 10 años (el 70% de la población es rural; en Europa, el 21%), lo que hará que los precios en origen sean estables por largo tiempo. El chino es un pueblo disciplinado y muy trabajador, capaz y deseoso de aprender. Necesita y le gusta ganar dinero y, como hemos visto, en las próximas décadas se convertirá en la fábrica del mundo, y no sólo en productos de bajo valor añadido. El 50% de la población trabaja en el sector primario (en Europa, el 4%) y el 24%, en la industria, generando el 50% del PIB.
- c) ¿Es posible encontrar el proveedor adecuado para mis necesidades? Seguro que sí, aunque puede tratarse de una tarea laboriosa en la que es conveniente contar con el asesoramiento de expertos. El comercio chino no ha alcanzado todavía el estado de desarrollo que facilitaría un acceso más rápido a los productos ofertados. Por ejemplo, las ferias, los eventos de exposición de productos en China, no han alcanzado todavía el nivel de Occidente. Excepto en Hong Kong, las ferias son muy poco especializadas y las pocas que existen tienen un nivel muy bajo de expositores, por lo que la muestra de productos es corta en comparación con el número de industrias del país.

## **CHINA COMO OPORTUNIDAD ESTRATÉGICA ESPAÑOLA**

Las dolorosas reconversiones vividas desde los años ochenta (varias del sector textil, naval, siderurgia, calzado, juguetes, bancos, pesca y un largo etcétera) y que todavía no han terminado, demostraron varias cosas. Una de ellas es que cuando los Gobiernos (central o autonómicos) tienen que intervenir de forma contundente para ayudar a las empresas a salir del atolladero, es que la sociedad (empresarios, sindicatos y trabajadores) no hizo bien los deberes y a tiempo. Si el zapato aprieta debido a la competencia, aferrarse a seguir haciendo las mismas cosas y de la misma manera que se hicieron anteriormente suele llevarnos a callejones sin salida. Las nuevas tecnologías, la apertura de fronteras, las facilidades para el transporte y las comunicaciones y sobre todo el empuje demostrado por algunos países en vías de desarrollo,



han modificado drásticamente las reglas de juego, y lo siguen haciendo, a una velocidad de vértigo. Cuando todo un sector empieza a tener problemas serios, la parte de la sociedad afectada no debería esperar a revisar sus maneras de proceder hasta tener el agua al cuello. Pedir ayudas a la Administración, en forma de subvenciones, es señal de que ese sector es débil en su toma de decisiones, ya que espera que sus problemas los arreglen otros.

Esto no significa que las Administraciones no tengan ningún papel en el asunto; cuando se tiene un buen proyecto de futuro es cuando las Administraciones deben participar. Cuando una empresa sobrevive gracias a las ayudas externas, los directivos y profesionales buenos se van, con lo que el problema se agrava. En el futuro próximo la competencia de China y de los países que se han adelantado a producir, comerciar o construir acuerdos con los chinos va a hacer mella (mayor que la actual) en nuestras empresas, si no somos capaces de reconducir la situación. Todavía estamos a tiempo, pero no podemos dejar pasar la oportunidad. España está muy bien considerada en China porque se han establecido buenas relaciones políticas. Hay empresas que nos han mostrado el camino y su éxito debe proporcionar coraje y aliento a muchos empresarios que todavía no se han decidido a iniciar esta andadura.

# LA ILUSTRACIÓN liberal

Revista española y  
americana

20 euros

editorial:

Cuatro días de marzo que conmovieron  
España

Alberto Recarte • Federico Jiménez Losantos • Rafael Bardají  
Antonio Rubio Merino • Mario Noya • Pío Moa  
Juan Gillard • José María Marco • Cristina Losada • Lucrecio  
Alberto Acereda • Daniel Rodríguez Herrera • Gees



Alberto Recarte: Política exterior ¿de España?

Federico Jiménez Losantos: La crisis del Real Madrid

Carlos Alberto Montaner: La libertad económica y sus enemigos

Francisco Cabrillo: Bastiat, vida y obra de un economista

Agapito Maestre: María Zambrano, la pensadora exiliada

Fernando R. Genovés: Virtud cívica, coacción y subproducto

Alberto Acereda: Por un verdadero César Vallejo

Juan Carlos Girauta: Frankenstein en Brasilia

Daniel Rodríguez Herrera: Thomas Sowell y la teoría de las visiones

César Leante: El largo brazo de Castro

Felipe-José de Vicente: De la Logse a la Loce

• • •

retrato: Ronald Reagan

• • •

reseñas: Germán Yanke • Enrique de Diego • Juan Carlos  
Girauta

Hans Hermann Hoppe • Frédéric Bastiat • César Vidal • Jesús Lainz

• • •

número

19  
20

julio 2004