

Las empresas chinas saltan la muralla

[Julio Arias](#)

¿Inundarán los productos made in China los mercados europeos y estadounidenses como ya ocurrió con Japón y Corea en los 80 y 90? Mientras todos los ojos están puestos en la inversión extranjera en el gigante asiático, un puñado de multinacionales chinas tienen, tras dos décadas de experimentación, el tamaño y los recursos necesarios para desembarcar en Occidente.



La transformación de la economía china desde la instauración de la política de *puertas abiertas* en 1978 ha desatado uno de los periodos de creación de riqueza más intensos de la historia. Esta apertura, sin embargo, es sólo otro de los muchos experimentos que ha realizado la élite en su afán de construir un país "próspero y fuerte" (*fuguo qiangbing*). La serie de ocurrencias, unas acertadas, otras desastrosas, desde la revolución de 1911 hasta el "gran paso adelante" de Mao (cuyo utópico objetivo era completar la industrialización de China en una década), representan intentos de modernizar un país ansioso por recuperar la posición central que ocupaba en las relaciones internacionales antes de la irrupción de las grandes potencias en su área de influencia.

La política de apertura de Deng Xiaoping supone, por primera vez en la historia de la China moderna, una verdadera oportunidad para ganar espacio en la economía global y catapultar al astro asiático a la órbita de las potencias hegemónicas. Las armas de las que dispone China para conseguirlo no son pronunciamientos ideológicos como en la época de Mao, sino sus crecientes recursos económicos. Esto, según el historiador estadounidense Paul Kennedy, autor de *Auge y caída de las grandes potencias* (Nuevas Ediciones de Bolsillo, Barcelona, 2003), es esencial a la hora de proyectar poder político y militar en el exterior. La capacidad de China de crear riqueza de manera sostenible se debe, en gran parte, a la competitividad de su economía, y ésta depende, según el profesor de Harvard Michael Porter, no sólo de la dotación de sus factores de producción, sino de su industria de base y de la competitividad de sus firmas. En definitiva, en una economía cada vez más globalizada, Pekín necesita impulsar la aptitud de sus empresas para competir y su capacidad de internacionalización.

Por ahora, la expansión internacional se ha basado en la explotación conjunta del mercado interior mediante fórmulas de cooperación empresarial con socios extranjeros –aprovechándose del aluvión de inversión directa extranjera (IDE)– y en la exportación de bienes de consumo de fabricación propia. El reto pendiente es la salida al exterior a través de inversiones directas fuera del país. Pero el desembarco internacional no ha hecho más que comenzar.

**El gigante siderúrgico
Shanghai Baosteel Group invertirá 1.200 millones de euros en Brasil,
la mayor inversión realizada fuera de China**

Las firmas chinas desplegaron ya en 2004 una intensa actividad en el extranjero. Por ejemplo, Shanghai Baosteel Group, el principal grupo siderúrgico, anunció la inversión más grande realizada fuera del país por una empresa china. Baosteel constituirá una sociedad mixta en Brasil junto con la Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) por valor de 1.500 millones de dólares (unos 1.200 millones de euros). CVRD también unirá sus fuerzas con China Aluminium Corp para inyectar mil millones de dólares en la construcción de una refinería de aluminio, mientras que el mayor fabricante de automóviles, Shanghai Automotive Industry Corporation (SAIC), ha firmado un acuerdo para adquirir una participación mayoritaria en el fabricante coreano Ssangyong por unos 550 millones de dólares.

INTERVENCIONISMO ESTATAL

Parece que las empresas chinas están a punto de dejar el nido. No obstante, pocos ejecutivos occidentales han oído hablar de ellas. No tienen marcas famosas ni tecnologías de alta gama. ¿Es posible que en un futuro próximo multinacionales chinas embistan los mercados europeos y estado-unidenses con la misma fuerza con que lo hicieron sus rivales japonesas y coreanas en los 80 y 90? ¿Son *tigres* reales o de papel? En parte, la respuesta está en los factores que impulsan la globalización de las firmas chinas. éstos se centran en factores externos –sobre todo, la política industrial y el entorno competitivo– e internos, que las obligan a buscar ventajas en otros mercados.

El décimo plan quinquenal del Gobierno de Pekín (2001-2005) respalda de forma explícita la internacionalización de sus principales empresas. La política de crear "*campeones* nacionales" competitivos

en un entorno global forma parte del proceso de reforma del sector público, basado en el lema "agarrar las grandes y soltar las pequeñas" (*zhuada fanxiao*). Esta estrategia de doble rasero tiene como objetivos la consolidación industrial y la creación de un número de grandes grupos empresariales mediante la intervención directa del Gobierno central. En algunos sectores, el intervencionismo estatal ha dado resultados positivos. Por ejemplo, hasta hace poco casi todas las provincias poseían sus propias líneas aéreas, participadas en su mayoría por burócratas locales.

Los proteccionismos regionales impedían la consolidación de rutas áreas nacionales y, por tanto, la creación de empresas que pudieran abastecer la creciente demanda, tanto interna como externa. En este caso, la consolidación industrial ha generado tres grandes grupos nacionales (dos de los cuales cotizan en Bolsa): Air China, China Eastern y China Southern, cuyo negocio tiene el tamaño y los recursos suficientes para competir con las grandes aerolíneas internacionales.

Los nuevos mandarines. Datos en miles de millones de dólares

Los nuevos mandarines

Datos en miles de millones de dólares

Empresa	Tipo de empresa	Sector	Ingresos 2002	Ratio año 2002	Capitalización 2002
PetroChina	Pública	Energía	215	5,35	50,7
China Mobile	Pública	Telecomunicaciones	115	4,80	40,4
Sinoco	Pública	Energía	102	1,90	14,9
CNOOC	Pública	Energía	72	1,15	10,8
Bank of China	Pública	Banquero	61	0,80	11,1
China Aluminum	Pública	Aluminio	1,8	0,25	1,4
SABC	Pública	Automoción	0,6	0,10	4,6
Lenovo	Sempública	Ordenadores	7,6	0,15	7,9
IGL	Sempública	Eléctrica	2,7	0,80	2,9
Haier	Sempública	Electrodomésticos	1,4	0,80	1,9
Nucor	Sempública	Español de hierro	7,7	0,80	
Beiqin Beer	Sempública	Bevanda refrescante	0,7	0,80	9,32

[Descargar Imagen Ampliada](#)

El objetivo de la política empresarial de Pekín es aumentar su control en el sector público a través de la consolidación industrial y la reestructuración de sus participaciones industriales.

La encargada de llevar a cabo esta política es la Comisión de Administración y Gestión de los Activos del Estado (conocida por sus siglas en inglés, SASAC), creada en marzo de 2003. SASAC, que hereda las funciones del Ministerio de Finanzas y de la Comisión de Empresas del Partido Comunista, dirige los 196 mayores grupos del país y supervisa su internacionalización.

MULTINACIONALES COMUNISTAS

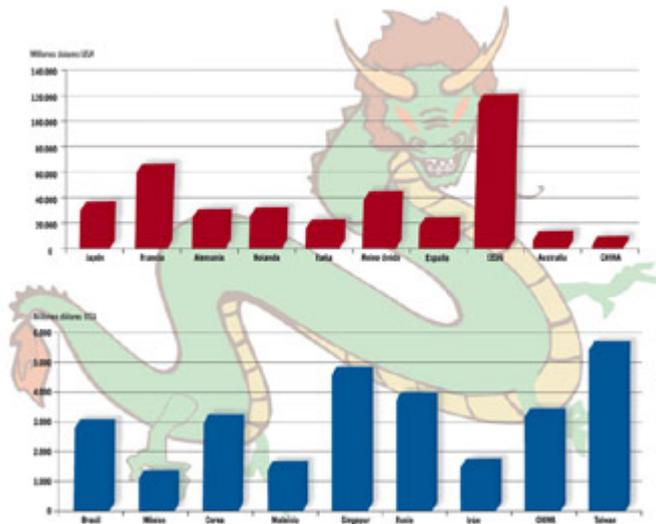
En una economía marcada por cuatro décadas de planificación

e intervencionismo, no es de extrañar que las multinacionales emergentes sean en su mayoría monopolios o semimonopolios públicos. Estos grandes consorcios, como Baosteel en el sector de la siderurgia, Sinopec en hidrocarburos y China Mobile en telecomunicaciones, mantienen una posición privilegiada en el mercado interno en sectores donde el tamaño es un factor determinante.

A estas empresas estatales con aspiraciones globales se les unen empresas de capital mixto (*joint stock companies*) como Haier, líder nacional en electrodomésticos; Huawei, líder en equipos de telecomunicaciones, y TCL, el mayor fabricante de televisores del mundo. Son sociedades semipúblicas participadas por gobiernos locales e inversores privados, lideradas por emprendedores y no por burócratas. Su éxito empresarial se debe tanto al aprovechamiento del entorno competitivo como al desarrollo de recursos intangibles; por ejemplo, de estructuras organizativas más flexibles. Estos *tigres* industriales conocen su propio terreno y saben cómo adaptarse rápidamente a los constantes cambios.

Su éxito debe entenderse desde el prisma del entorno competitivo. La entrada de China en la OMC en 2001 ha fomentado la competencia gracias a la reducción de barreras arancelarias y la apertura del mercado interior a la inversión. La rivalidad en sectores liberalizados –sobre todo, manufactureros como textiles, electrodomésticos, ordenadores personales...– ha estimulado el desarrollo de empresas capaces de pisar los talones a sus rivales extranjeros y asustarlos. Grupos como TCL, Ningbo Bird, el principal fabricante chino de teléfonos móviles y Lenovo, el mayor fabricante de ordenadores personales en Asia, compiten intensamente entre sí y contra sus adversarios multinacionales.

Un largo camino por recorrer. Inversión extranjera directa de China y las economías industrializadas en 2002



[Descargar](#)

[Imagen Ampliada](#)

Una de las principales explicaciones de la buena marcha de estos negocios reside en su íntimo conocimiento del mercado local, que se traduce en productos adecuados a los gustos de los consumidores chinos y en la ejecución de estrategias de distribución y venta que se ajustan a las condiciones del área. Sin embargo, la creciente *localización* de las multinacionales y el desmantelamiento de restricciones a la inversión extranjera en el sector chino de distribución significa que los grupos foráneos están recortando la ventaja de los líderes locales. Los efectos son tangibles: líderes de mercado como Lenovo y Ningbo Bird han visto contraerse su cuota de mercado y su rentabilidad en el último año. La creciente consolidación de las actividades de las grandes multinacionales, cuyo objetivo es conquistar, mantener y ampliar su participación en el mercado chino, sólo puede agravar esta situación. A esto se añaden problemas ya existentes de inventarios y exceso de capacidad. En consecuencia, no es de extrañar que muchas empresas chinas se enfrenten a una situación que les fuerza o a diversificar su negocio o a buscar nuevos mercados en el exterior.

La globalización de la empresa china también responde a la necesidad de asegurarse acceso a nuevos mercados y recursos, tanto tangibles como intangibles. En este sentido, es una necesidad impulsada por el proceso de expansión, que exige asentarse en el exterior a través de inversiones y/o alianzas estratégicas.

SED DE RECURSOS Y MARCAS

Según un estudio de la consultora alemana Roland Berger, el objetivo prioritario de las 50 principales empresas chinas a la hora de "saltar la Gran Muralla" es la búsqueda de nuevos mercados. Puesto que la actividad mayoritaria es la fabricación, la optimización de recursos –tanto de producción como de inventario– juega un papel crucial en el logro y mantenimiento de ventajas competitivas. La internacionalización permite a empresas cuya capacidad de expansión sobrepasa el aumento de la demanda doméstica seguir concentrándose en su actividad principal. En muchos casos esto es preferible a adoptar una estrategia de diversificación, que conlleva a menudo una pérdida de competitividad general en el negocio. éste es el caso de Lenovo, que, tras el fracaso de su estrategia de diversificación, ha anunciado que a partir de ahora se concentrará sólo en su actividad principal (los ordenadores personales) y en desplegar una ambiciosa estrategia de globalización.

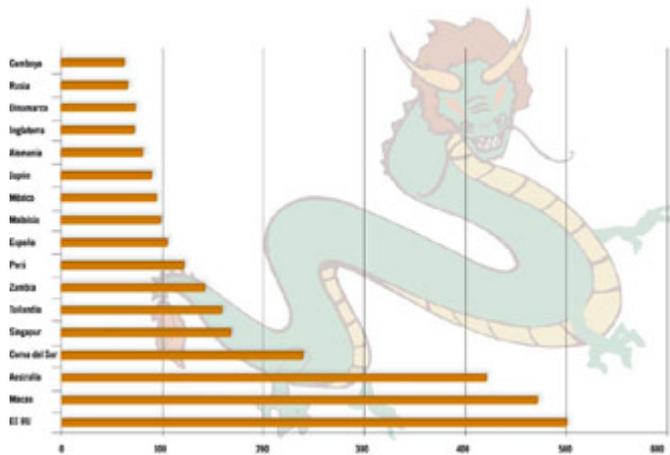
El 60% del volumen global de las inversiones chinas en el extranjero se destina a la adquisición de fuentes de recursos naturales

El segundo objetivo es adquirir recursos tangibles. La frenética expansión de la economía interna requiere un creciente abastecimiento de recursos naturales. La escasez de éstos en el país ha forzado a las empresas en el sector primario a aprovisionarse fuera, tanto para asegurar un constante suministro de las materias primas necesarias para alimentar el creciente sector industrial como para reducir los precios de compra. El 60% del volumen global de las inversiones chinas en el extranjero entre 2001 y 2002 se destinaron a la adquisición de fuentes de recursos naturales. La inversión de Baosteel en Brasil y la compra de los activos de Repsol-YPF en Indonesia por China Nacional Offshore Oil Corporation (CNOOC) en 2002 por 585 millones de dólares son ejemplos notables de la globalización impulsada por la sed de China de recursos naturales. La búsqueda de financiación

en bolsas internacionales también forma parte de esta estrategia. En general, las empresas chinas buscan cotizaciones en las bolsas de Hong Kong y Nueva York.

El tercer objetivo es la adquisición de activos intangibles: capacidad de gestión de empresas, tecnología, canales de distribución, así como imagen de marca. Muchas empresas son conscientes de su excesiva dependencia en los procesos productivos como factores competitivos. Para ascender en la cadena de valor, los fabricantes chinos necesitan desarrollar sus propios activos intangibles. Esto es indispensable a la hora de conquistar una mayor proporción del precio final de un producto y es un paso importante a la hora de conquistar mercados en el extranjero, donde las marcas chinas son poco conocidas. No obstante, la acumulación de activos intangibles supone un proceso lento y complicado: no se puede construir una marca global, ni sobresalir en I+D de la noche a la mañana. Por esto, un creciente número de empresas chinas busca en las fusiones y adquisiciones estratégicas un atajo para asegurarse una imagen de marca reconocible, derechos de propiedad intelectual, así como canales de distribución y redes comerciales bien consolidadas. Ejemplos recientes de estas transacciones incluyen la fusión de TCL con la francesa Thomson, en un acuerdo valorado en 560 millones de dólares. A través de esta jugada, TCL consigue una participación mayoritaria en la nueva entidad, así como el derecho de explotar las marcas Thomson y RCA en Europa y EE UU.

¿Dónde invierte Pekín?. Principales destinos de la IDE china excluyendo Hong Kong y los paraísos fiscales



[Descargar](#)

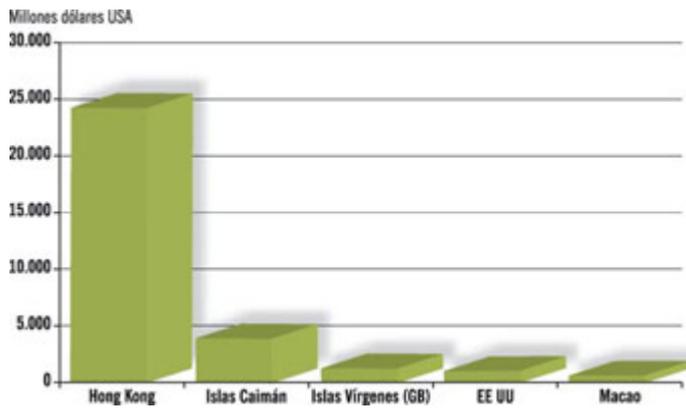
[Imagen Ampliada](#)

En conjunto, la globalización de las empresas chinas es un proceso repleto de obstáculos, pero también de oportunidades. Las dificultades son muchas y complejas. En primer lugar, las firmas chinas parten de cero. La globalización a través de inversiones directas en el extranjero supone una nueva etapa en su proceso de expansión y apenas existen ejemplos a seguir.

¿TIGRES DE PAPEL?

En 2002 la inversión exterior contratada por empresas chinas alcanzó los 2.850 millones de dólares, lo que representa el 5% de los flujos de IDE en China (52.700 millones de dólares) y sólo el 0,4% de los flujos mundiales, según datos del Ministerio de Comercio chino. El promedio de inversión del gigante asiático en el extranjero durante los 90 se situó en 2.300 millones de dólares, lejos de los 100.000 millones de media invertidos por empresas británicas en la misma época. La inversión acumulada por empresas chinas en el exterior a finales de 2003 alcanzó los 35.000 millones de dólares, según la UNCTAD. Esto contrasta con los 878.000 millones de dólares acumulados por el Reino Unido en el extranjero entre 1994 y 2003.

Escala en Hong Kong. Principales destinos de la IDE china (1979-2003)



[Descargar](#)

[Imagen Ampliada](#)

La falta de personal cualificado también supone un inconveniente. La escasez de directivos capaces de desenvolverse en culturas e idiomas diferentes pone en juego la ejecución de estrategias de globalización de las empresas chinas. Los líderes empresariales actuales deben su éxito a su buen conocimiento del *terruño* y a mayor agilidad táctica, capacidades y prácticas difícilmente transferibles a otros mercados.

El doble papel del Gobierno como propietario y administrador inhibe el desarrollo de empresas competitivas; son gigantes con pies de barro

La ausencia de códigos aceptables de conducta corporativa restringe seriamente el margen de acción de las empresas chinas. De momento, sortean este problema canalizando sus inversiones a través de Hong Kong, donde el entorno corporativo es mucho más transparente. Pero para que la expansión internacional sea sostenible se necesita un marco legislativo eficaz y un código corporativo basado en normas de contabilidad internacionales.

Por último, la falta de una política de competencia coherente en el mercado interno supone el mayor obstáculo a largo plazo. Los campeones nacionales, abanderados de la industria china en el extranjero, son las empresas de mayor tamaño y recursos. Esto les facilita el camino hacia la globalización. Sin embargo, Peter Nolan, profesor de la Universidad de Cambridge y especialista en las grandes empresas chinas, afirma que "ninguno de los gigantes es verdaderamente competitivo globalmente". Esto se debe en gran parte a una diferencia de énfasis: al Gobierno le importa más desarrollar empresas globales que empresas competitivas.

Si bien hay que admitir que la reestructuración de la empresa pública en sectores muy fragmentados ha estimulado la consolidación industrial, también hay que reconocer que el constante intervencionismo gubernamental en los mercados acaba siendo perjudicial para la empresa. La errónea gestión de la política de competencia y los conflictos de interés generados por el doble papel del Gobierno como propietario y administrador han creado un entorno restrictivo que inhibe el desarrollo de empresas competitivas. En este sentido, las multinacionales chinas son *tigres de papel*, gigantes con pies de barro.

En cambio, en sectores liberalizados donde apenas existen restricciones de entrada, la competencia ha estimulado el desarrollo de empresas competitivas a lo largo de toda la cadena de valor, tales como TCL y Lenovo. Estos son *tigres de carne y hueso*. En estos sectores, la rápida reducción de los retornos debido al creciente costo de la competencia obliga a las empresas –muchas en pleno proceso de expansión– a diversificar sus productos o a buscar mercados exteriores. Irónicamente, la reducción de las barreras arancelarias en Europa y en Estados Unidos ha impulsado el abuso de medidas proteccionistas (*antidumping*, medidas de salvaguarda). Para sortear esta nueva ola de barreras comerciales, muchas empresas chinas no tienen otro remedio que invertir directamente en el mercado de destino.

Por otra parte, los fabricantes necesitan cada vez más abreviar el proceso de acumulación de recursos intangibles para desarrollar posiciones competitivas globalmente. Desde esta perspectiva, se puede esperar que las empresas chinas *vayan de compras* en países industrializados –Thomson en Francia, Hyundai Display (Hydis) en Corea– y que se lancen a sellar alianzas estratégicas

para conquistar ventajas en China y el resto del mundo. Estas compras y alianzas, además, ayudan a las firmas chinas a acaparar el talento administrativo necesario para gestionar el proceso de globalización. ésta es una solución eficaz a los problemas de recursos humanos que las empresas sufren a corto plazo. A largo plazo, no hay duda de que la avalancha de jóvenes chinos que están formándose en el extranjero tendrán la capacidad y el entusiasmo de dirigir las operaciones internacionales de las empresas de su país.

El hecho de que las firmas chinas más competitivas sean semipúblicas, gestionadas por profesionales de la administración empresarial, es un dato revelador. La política industrial y el programa de reestructuración del sector público han facilitado la creación de grandes grupos empresariales capaces de desenvolverse en el extranjero. Sin embargo, el intervencionismo estatal también crea importantes distorsiones y retrasa la creación de empresas capaces de concurrir en mercados exteriores más propicios a la competencia. En este sentido, las emergentes multinacionales chinas presentan un panorama asimétrico: focos de globalización y competitividad desconectados entre sí por "accidentes" económicos e institucionales. En este entorno abundan los *tigres de papel*. Para crear más *tigres* de verdad, Pekín necesita desarrollar un marco institucional propicio y que estimule la competencia, para que sus multinacionales germinen de manera sostenible y, preferiblemente, por sí solas. A pesar de las deficiencias del marco normativo, conviene no perderlas de vista. La explosión en la demanda interna y la presión competitiva son suficientes para impulsar la globalización de empresas en ciertos sectores: tanto para los gigantes del sector primario como para los ágiles *tigres* del sector de la industria electrónica, la expansión internacional no es un lujo, sino una necesidad.

A medida que las barreras competitivas se desmantelen, siguiendo el patrón de la política de apertura y reforma, y los grupos industriales se consoliden a través de fusiones y adquisiciones, irán apareciendo nuevas hornadas de líderes empresariales con aspiraciones globales. Hoy estas empresas sólo son cachorros, pero con el tiempo se convertirán en *tigres* hambrientos cuyo rugir se sentirá alrededor del planeta.

[¿Algo más?]

La literatura sobre las emergentes multinacionales chinas es escasa, ya que se trata de un fenómeno relativamente nuevo, aunque se pueden encontrar artículos que explican con claridad y autoridad los diversos aspectos de este proceso. Sobre todo, hay que señalar dos análisis de Peter Williamson y Ming Zeng, 'The Hidden Dragons' y 'Strategies for Competing in a Changed China', publicados, respectivamente, en *Harvard Business Review* y *MIT Sloan Management Review* en los que se analiza a fondo el auge de las empresas chinas como importantes rivales tanto en el gigante asiático como en la escena internacional. Para aprender más sobre los factores que impulsan la globalización de las empresas chinas, conviene consultar un reciente estudio de la consultora alemana Roland Berger titulado ***From Middle Kingdom to Global Market***, según el cual la promesa de penetrar en nuevos mercados se convertirá a largo plazo en el principal motor de la globalización de las firmas chinas. 'Can Chinese Brands Make it Abroad?', que aparece en el número especial de *McKinsey Quarterly* en 2003, analiza la proyección de marcas chinas en el extranjero, un aspecto crucial para las emergentes multinacionales chinas, sobre todo en el sector de bienes de consumo. Peter Nolan explica el papel de la política industrial del gigante asiático en la creación de grandes grupos industriales con aspiraciones globales en 'The Challenge of Globalization for large Chinese Firms', que aparece como 'Discussion Paper 162' (julio de 2002) en los archivos de la Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). El mismo autor ofrece un análisis más detallado sobre el tema en su libro ***China and the Global Economy*** (Palgrave, 2001).

Para obtener estadísticas en inglés o en castellano sobre la inversión china en el extranjero, UNCTAD mantiene una base de datos que actualiza cada año. UNCTAD también ha elaborado ***China: an Emerging FDI Outward Investor***, estudio en el que ofrece ejemplos de transacciones en el extranjero realizadas recientemente por firmas chinas. Finalmente, los boletines trimestrales de ***China Economic Quarterly*** (www.ceq.com) ofrecen a menudo casos prácticos sobre la globalización de las empresas chinas, además de su habitual análisis crítico sobre los problemas que afronta la economía del país.

¿Inundarán los productos made in China los mercados europeos y estadounidenses como ya ocurrió con Japón y Corea en los 80 y 90? Mientras todos los ojos están puestos en la inversión extranjera en el gigante asiático, un puñado de multinacionales chinas tienen, tras dos décadas de experimentación, el tamaño y los recursos necesarios para desembarcar en Occidente. [Julio Arias](#)



La transformación de la economía china desde la instauración de la política de *puertas abiertas* en 1978 ha desatado uno de los periodos de creación de riqueza más intensos de la historia. Esta apertura, sin embargo, es sólo otro de los muchos experimentos que ha realizado la élite en su afán de construir un país "próspero y fuerte" (*fuguo qiangbing*). La serie de ocurrencias, unas acertadas, otras desastrosas, desde la revolución de 1911 hasta el "gran paso adelante" de Mao (cuyo utópico objetivo era completar la industrialización de China en una década), representan intentos de modernizar un país ansioso por recuperar la posición central que ocupaba en las relaciones internacionales antes de la irrupción de las grandes potencias en su área de influencia.

La política de apertura de Deng Xiaoping supone, por primera vez en la historia de la China moderna, una verdadera oportunidad para ganar espacio en la economía global y catapultar al astro asiático a la órbita

de las potencias hegemónicas. Las armas de las que dispone China para conseguirlo no son pronunciamientos ideológicos como en la época de Mao, sino sus crecientes recursos económicos. Esto, según el historiador estadounidense Paul Kennedy, autor de *Auge y caída de las grandes potencias* (Nuevas Ediciones de Bolsillo, Barcelona, 2003), es esencial a la hora de proyectar poder político y militar en el exterior. La capacidad de China de crear riqueza de manera sostenible se debe, en gran parte, a la competitividad de su economía, y ésta depende, según el profesor de Harvard Michael Porter, no sólo de la dotación de sus factores de producción, sino de su industria de base y de la competitividad de sus firmas. En definitiva, en una economía cada vez más globalizada, Pekín necesita impulsar la aptitud de sus empresas para competir y su capacidad de internacionalización.

Por ahora, la expansión internacional se ha basado en la explotación conjunta del mercado interior mediante fórmulas de cooperación empresarial con socios extranjeros –aprovechándose del aluvión de inversión directa extranjera (IDE)– y en la exportación de bienes de consumo de fabricación propia. El reto pendiente es la salida al exterior a través de inversiones directas fuera del país. Pero el desembarco internacional no ha hecho más que comenzar.

El gigante siderúrgico

Shanghai Baosteel Group invertirá 1.200 millones de euros en Brasil, la mayor inversión realizada fuera de China

Las firmas chinas desplegaron ya en 2004 una intensa actividad en el extranjero. Por ejemplo, Shanghai Baosteel Group, el principal grupo siderúrgico, anunció la inversión más grande realizada fuera del país por una empresa china. Baosteel constituirá una sociedad mixta en Brasil junto con la Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) por valor de 1.500 millones de dólares (unos 1.200 millones de euros). CVRD también unirá sus fuerzas con China Aluminium Corp para inyectar mil millones de dólares en la construcción de una refinería de aluminio, mientras que el mayor fabricante de automóviles, Shanghai Automotive Industry Corporation (SAIC), ha firmado un acuerdo para adquirir una participación mayoritaria en el fabricante coreano Ssangyong por unos 550 millones de dólares.

INTERVENCIONISMO ESTATAL

Parece que las empresas chinas están a punto de dejar el nido. No obstante, pocos ejecutivos occidentales han oído hablar de ellas. No tienen marcas famosas ni tecnologías de alta gama. ¿Es posible que en un futuro próximo multinacionales chinas embistan los mercados europeos y estadounidenses con la misma fuerza con que lo hicieron sus rivales japonesas y coreanas en los 80 y 90? ¿Son *tigres* reales o de papel? En parte, la respuesta está en los factores que impulsan la globalización de las firmas chinas. éstos se centran en factores externos –sobre todo, la política industrial y el entorno competitivo– e internos, que las obligan a buscar ventajas en otros mercados.

El décimo plan quinquenal del Gobierno de Pekín (2001-2005) respalda de forma explícita la internacionalización de sus principales empresas. La política de crear "*campeones* nacionales" competitivos en un entorno global forma parte del proceso de reforma del sector público, basado en el lema "agarrar las grandes y soltar las pequeñas" (*zhuada fanxiao*). Esta estrategia de doble rasero tiene como objetivos la consolidación industrial y la creación de un número de grandes grupos empresariales mediante la intervención directa del Gobierno central. En algunos sectores, el intervencionismo estatal ha dado resultados positivos. Por ejemplo, hasta hace poco casi todas las provincias poseían sus propias líneas aéreas, participadas en su mayoría por burócratas locales. Los proteccionismos regionales impedían la consolidación de rutas áreas nacionales y, por tanto, la creación de empresas que pudieran abastecer la creciente demanda, tanto interna como externa. En este caso, la consolidación

industrial ha generado tres grandes grupos nacionales (dos de los cuales cotizan en Bolsa): Air China, China Eastern y China Southern, cuyo negocio tiene el tamaño y los recursos suficientes para competir con las grandes aerolíneas internacionales.

Los nuevos mandarines. Datos en miles de millones de dólares

Los nuevos mandarines

Datos en miles de millones de dólares

Empresa	Tipo de empresa	Sector	Ingresos 2012	Ratio año 2012	Capitalización 2012
PetScler	Pública	Energía	25,8	0,20	60,7
China Mobile	Pública	Telecomunicaciones	15,5	4,80	65,4
Sinopet	Pública	Energía	29,2	1,90	53,9
CCCC	Pública	Energía	3,2	1,10	10,8
Baosteel	Pública	Siderurgia	8,1	0,60	11,1
China Aluminum	Pública	Aluminio	2,8	0,20	6,4
SABC	Pública	Automoción	0,6	0,10	4,6
Lanxess	Sempública	Químicos	2,6	0,10	2,6
TCL	Sempública	Electrónica	2,7	0,80	2,8
Haier	Sempública	Electrodomésticos	1,4	0,80	1,8
Huawei	Sempública	Equipos de telecom.	2,2	0,80	1,8
Beats Solo	Sempública	Electrónica móvil	0,2	0,80	0,32

[Descargar Imagen Ampliada](#)

El objetivo de la política empresarial de Pekín es aumentar su control en el sector público a través de la consolidación industrial y la reestructuración de sus participaciones industriales.

La encargada de llevar a cabo esta política es la Comisión de Administración y Gestión de los Activos del Estado (conocida por sus siglas en inglés, SASAC), creada en marzo de 2003. SASAC, que hereda las funciones del Ministerio de Finanzas y de la Comisión de Empresas del Partido Comunista, dirige los 196 mayores grupos del país y supervisa su internacionalización.

MULTINACIONALES COMUNISTAS

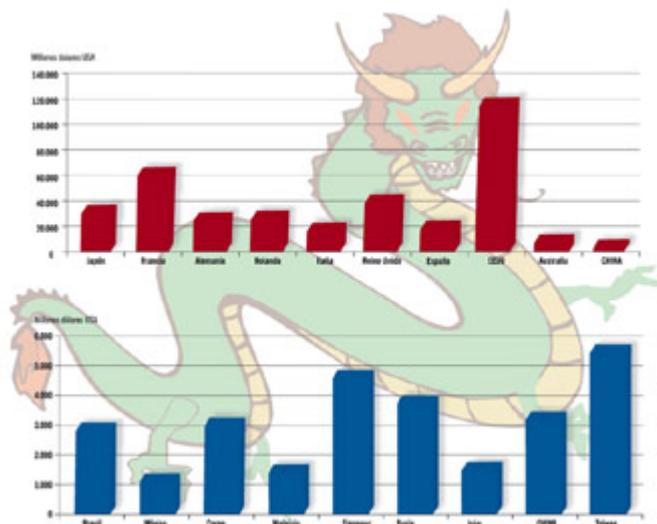
En una economía marcada por cuatro décadas de planificación e intervencionismo, no es de extrañar que las multinacionales emergentes sean en su mayoría monopolios o semimonopolios públicos. Estos grandes consorcios, como Baosteel en el sector de la siderurgia, Sinopec en hidrocarburos y China Mobile en telecomunicaciones, mantienen una posición privilegiada en el mercado interno en sectores donde el tamaño es un factor determinante.

A estas empresas estatales con aspiraciones globales se les unen empresas de capital mixto (*joint stock companies*) como Haier, líder nacional en electrodomésticos; Huawei, líder en equipos de telecomunicaciones, y TCL, el mayor fabricante de televisores del mundo. Son sociedades semipúblicas

participadas por gobiernos locales e inversores privados, lideradas por emprendedores y no por burócratas. Su éxito empresarial se debe tanto al aprovechamiento del entorno competitivo como al desarrollo de recursos intangibles; por ejemplo, de estructuras organizativas más flexibles. Estos *tigres* industriales conocen su propio terreno y saben cómo adaptarse rápidamente a los constantes cambios.

Su éxito debe entenderse desde el prisma del entorno competitivo. La entrada de China en la OMC en 2001 ha fomentado la competencia gracias a la reducción de barreras arancelarias y la apertura del mercado interior a la inversión. La rivalidad en sectores liberalizados –sobre todo, manufactureros como textiles, electrodomésticos, ordenadores personales...– ha estimulado el desarrollo de empresas capaces de pisar los talones a sus rivales extranjeros y asustarlos. Grupos como TCL, Ningbo Bird, el principal fabricante chino de teléfonos móviles y Lenovo, el mayor fabricante de ordenadores personales en Asia, compiten intensamente entre sí y contra sus adversarios multinacionales.

Un largo camino por recorrer. Inversión extranjera directa de China y las economías industrializadas en 2002



[Descargar](#)

[Imagen Ampliada](#)

Una de las principales explicaciones de la buena marcha de estos negocios

reside en su íntimo conocimiento del mercado local, que se traduce en productos adecuados a los gustos de los consumidores chinos y en la ejecución de estrategias de distribución y venta que se ajustan a las condiciones del área. Sin embargo, la creciente *localización* de las multinacionales y el desmantelamiento de restricciones a la inversión extranjera en el sector chino de distribución significa que los grupos foráneos están recortando la ventaja de los líderes locales. Los efectos son tangibles: líderes de mercado como Lenovo y Ningbo Bird han visto contraerse su cuota de mercado y su rentabilidad en el último año. La creciente consolidación de las actividades de las grandes multinacionales, cuyo objetivo es conquistar, mantener y ampliar su participación en el mercado chino, sólo puede agravar esta situación. A esto se añaden problemas ya existentes de inventarios y exceso de capacidad. En consecuencia, no es de extrañar que muchas empresas chinas se enfrenten a una situación que les fuerza o a diversificar su negocio o a buscar nuevos mercados en el exterior.

La globalización de la empresa china también responde a la necesidad de asegurarse acceso a nuevos mercados y recursos, tanto tangibles como intangibles. En este sentido, es una necesidad impulsada por el proceso de expansión, que exige asentarse en el exterior a través de inversiones y/o alianzas estratégicas.

SED DE RECURSOS Y MARCAS

Según un estudio de la consultora alemana Roland Berger, el objetivo prioritario de las 50 principales empresas chinas a la hora de "saltar la Gran Muralla" es la búsqueda de nuevos mercados. Puesto que la actividad mayoritaria es la fabricación, la optimización de recursos –tanto de producción como de inventario– juega un papel crucial en el logro y mantenimiento de ventajas competitivas. La internacionalización permite a empresas cuya capacidad de expansión sobrepasa el aumento de la demanda doméstica seguir concentrándose en su actividad principal. En muchos casos esto es preferible a adoptar una estrategia de diversificación, que conlleva a menudo una pérdida de competitividad general en el negocio. éste es el caso de Lenovo, que, tras el fracaso de su estrategia de diversificación, ha anunciado que a partir de ahora se concentrará sólo en su actividad principal (los ordenadores personales) y en desplegar una ambiciosa estrategia de globalización.

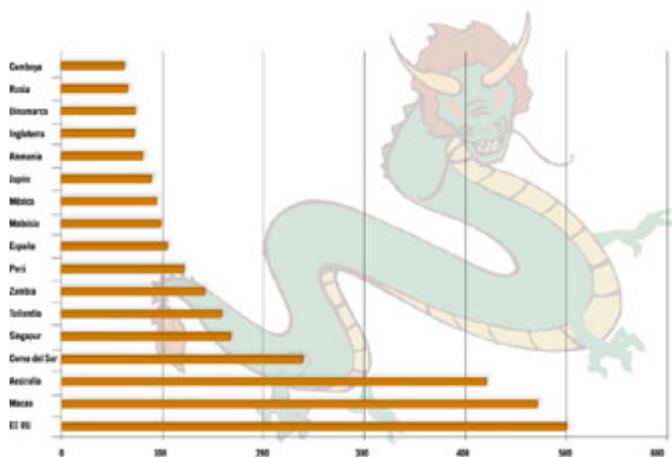
El 60% del volumen global de las inversiones chinas en el extranjero se destina a la adquisición de fuentes de recursos naturales

El segundo objetivo es adquirir recursos tangibles. La frenética expansión de la economía interna requiere un creciente abastecimiento de recursos naturales. La escasez de éstos en el país ha forzado a las empresas en el sector primario a aprovisionarse fuera, tanto para asegurar un constante suministro de las materias primas necesarias para alimentar el creciente sector industrial como para reducir los precios de compra. El 60% del volumen global de las inversiones chinas en el extranjero entre 2001 y 2002 se destinaron a la adquisición de fuentes de recursos naturales. La inversión de Baosteel en Brasil y la compra de los activos de Repsol-YPF en Indonesia por China Nacional Offshore Oil Corporation (CNOOC) en 2002 por 585 millones de dólares son ejemplos notables de la globalización impulsada por la sed de China de recursos naturales. La búsqueda de financiación en bolsas internacionales también forma parte de esta estrategia. En general, las empresas chinas buscan cotizaciones en las bolsas de Hong Kong y Nueva York.

El tercer objetivo es la adquisición de activos intangibles: capacidad de gestión de empresas, tecnología, canales de distribución,

así como imagen de marca. Muchas empresas son conscientes de su excesiva dependencia en los procesos productivos como factores competitivos. Para ascender en la cadena de valor, los fabricantes chinos necesitan desarrollar sus propios activos intangibles. Esto es indispensable a la hora de conquistar una mayor proporción del precio final de un producto y es un paso importante a la hora de conquistar mercados en el extranjero, donde las marcas chinas son poco conocidas. No obstante, la acumulación de activos intangibles supone un proceso lento y complicado: no se puede construir una marca global, ni sobresalir en I+D de la noche a la mañana. Por esto, un creciente número de empresas chinas busca en las fusiones y adquisiciones estratégicas un atajo para asegurarse una imagen de marca reconocible, derechos de propiedad intelectual, así como canales de distribución y redes comerciales bien consolidadas. Ejemplos recientes de estas transacciones incluyen la fusión de TCL con la francesa Thomson, en un acuerdo valorado en 560 millones de dólares. A través de esta jugada, TCL consigue una participación mayoritaria en la nueva entidad, así como el derecho de explotar las marcas Thomson y RCA en Europa y EE UU.

¿Dónde invierte Pekín?. Principales destinos de la IDE china excluyendo Hong Kong y los paraísos fiscales



[Descargar](#)

[Imagen Ampliada](#)

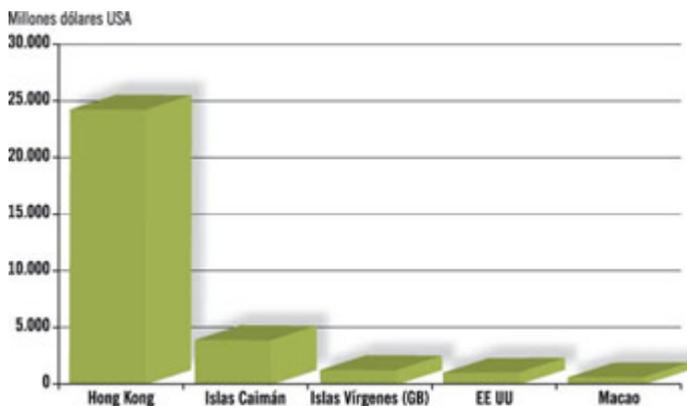
En conjunto, la globalización de las empresas chinas es un proceso repleto de obstáculos, pero también de oportunidades. Las dificultades son muchas y complejas. En primer lugar, las firmas chinas parten de cero.

La globalización a través de inversiones directas en el extranjero supone una nueva etapa en su proceso de expansión y apenas existen ejemplos a seguir.

¿TIGRES DE PAPEL?

En 2002 la inversión exterior contratada por empresas chinas alcanzó los 2.850 millones de dólares, lo que representa el 5% de los flujos de IDE en China (52.700 millones de dólares) y sólo el 0,4% de los flujos mundiales, según datos del Ministerio de Comercio chino. El promedio de inversión del gigante asiático en el extranjero durante los 90 se situó en 2.300 millones de dólares, lejos de los 100.000 millones de media invertidos por empresas británicas en la misma época. La inversión acumulada por empresas chinas en el exterior a finales de 2003 alcanzó los 35.000 millones de dólares, según la UNCTAD. Esto contrasta con los 878.000 millones de dólares acumulados por el Reino Unido en el extranjero entre 1994 y 2003.

Escala en Hong Kong. Principales destinos de la IDE china (1979-2003)



[Descargar](#)

[Imagen Ampliada](#)

La falta de personal cualificado también supone un inconveniente. La escasez de directivos capaces de desenvolverse en culturas e idiomas diferentes pone en juego la ejecución de estrategias de globalización de las empresas chinas. Los líderes empresariales actuales deben su éxito a su buen conocimiento del *terruño* y a mayor agilidad táctica, capacidades y prácticas difícilmente transferibles a otros mercados.

El doble papel del Gobierno como propietario y administrador inhibe el desarrollo de empresas competitivas; son gigantes con pies de barro

La ausencia de códigos aceptables de conducta corporativa restringe seriamente el margen de acción de las empresas chinas. De momento, sortean este problema canalizando sus inversiones a través de Hong Kong, donde el entorno corporativo es mucho más transparente. Pero para que la expansión internacional sea sostenible se necesita un marco legislativo eficaz y un código corporativo basado en normas de contabilidad internacionales.

Por último, la falta de una política de competencia coherente en el mercado interno supone el mayor obstáculo a largo plazo. Los campeones nacionales, abanderados de la industria china en el extranjero, son las empresas de mayor tamaño y recursos. Esto les facilita el camino hacia la globalización. Sin embargo, Peter Nolan, profesor de la Universidad de Cambridge y especialista en las grandes empresas chinas, afirma que "ninguno de los gigantes es verdaderamente competitivo globalmente". Esto se debe en gran parte a una diferencia de énfasis: al Gobierno le importa más desarrollar empresas globales que empresas competitivas.

Si bien hay que admitir que la reestructuración de la empresa pública en sectores muy fragmentados ha estimulado la consolidación industrial, también hay que reconocer que el constante intervencionismo gubernamental en los mercados acaba siendo perjudicial para la empresa. La errónea gestión de la política de competencia y los conflictos de interés generados por el doble papel del Gobierno como propietario y administrador han creado un entorno restrictivo que inhibe el desarrollo de empresas competitivas. En este sentido, las multinacionales chinas son *tigres de papel*, gigantes con pies de barro.

En cambio, en sectores liberalizados donde apenas existen restricciones de entrada, la competencia ha estimulado el desarrollo de empresas competitivas a lo largo de toda la cadena de valor, tales como TCL y Lenovo. Estos son *tigres de carne y hueso*. En estos sectores, la rápida reducción de los retornos debido al creciente costo de la competencia obliga a las empresas –muchas en pleno proceso de expansión– a diversificar sus productos o a buscar mercados exteriores. Irónicamente, la reducción de las

barreras arancelarias en Europa y en Estados Unidos ha impulsado el abuso de medidas proteccionistas (*antidumping*, medidas de salvaguarda). Para sortear esta nueva ola de barreras comerciales, muchas empresas chinas no tienen otro remedio que invertir directamente en el mercado de destino.

Por otra parte, los fabricantes necesitan cada vez más abreviar el proceso de acumulación de recursos intangibles para desarrollar posiciones competitivas globalmente. Desde esta perspectiva, se puede esperar que las empresas chinas *vayan de compras* en países industrializados –Thomson en Francia, Hyundai Display (Hydis) en Corea– y que se lancen a sellar alianzas estratégicas para conquistar ventajas en China y el resto del mundo. Estas compras y alianzas, además, ayudan a las firmas chinas a acaparar el talento administrativo necesario para gestionar el proceso de globalización. ésta es una solución eficaz a los problemas de recursos humanos que las empresas sufren a corto plazo. A largo plazo, no hay duda de que la avalancha de jóvenes chinos que están formándose en el extranjero tendrán la capacidad y el entusiasmo de dirigir las operaciones internacionales de las empresas de su país.

El hecho de que las firmas chinas más competitivas sean semipúblicas, gestionadas por profesionales de la administración empresarial, es un dato revelador. La política industrial y el programa de reestructuración del sector público han facilitado la creación de grandes grupos empresariales capaces de desenvolverse en el extranjero. Sin embargo, el intervencionismo estatal también crea importantes distorsiones y retrasa la creación de empresas capaces de concurrir en mercados exteriores más propicios a la competencia. En este sentido, las emergentes multinacionales chinas presentan un panorama asimétrico: focos de globalización y competitividad desconectados entre sí por "accidentes" económicos e institucionales. En este entorno abundan los *tigres de papel*. Para crear más *tigres de verdad*, Pekín necesita desarrollar un marco institucional propicio y que estimule la competencia, para que sus multinacionales germinen de manera sostenible y, preferiblemente, por sí solas. A pesar de las deficiencias del marco normativo, conviene no perderlas de vista. La explosión en la demanda interna y la presión competitiva son suficientes para impulsar la globalización de empresas en ciertos sectores: tanto para los gigantes del sector primario como para los ágiles *tigres* del sector

de la industria electrónica, la expansión internacional no es un lujo, sino una necesidad.

A medida que las barreras competitivas se desmantelen, siguiendo el patrón de la política de apertura y reforma, y los grupos industriales se consoliden a través de fusiones y adquisiciones, irán apareciendo nuevas hornadas de líderes empresariales con aspiraciones globales. Hoy estas empresas sólo son cachorros, pero con el tiempo se convertirán en *tigres hambrientos* cuyo rugir se sentirá alrededor del planeta.

[¿Algo más?]

La literatura sobre las emergentes multinacionales chinas es escasa, ya que se trata de un fenómeno relativamente nuevo, aunque se pueden encontrar artículos que explican con claridad y autoridad los diversos aspectos de este proceso. Sobre todo, hay que señalar dos análisis de Peter Williamson y Ming Zeng, 'The Hidden Dragons' y 'Strategies for Competing in a Changed China', publicados, respectivamente, en *Harvard Business Review* y *MIT Sloan Management Review* en los que se analiza a fondo el auge de las empresas chinas como importantes rivales tanto en el gigante asiático como en la escena internacional. Para aprender más sobre los factores que impulsan la globalización de las empresas chinas, conviene consultar un reciente estudio de la consultora alemana Roland Berger titulado ***From Middle Kingdom to Global Market***, según el cual la promesa de penetrar en nuevos mercados se convertirá a largo plazo en el principal motor de la globalización de las firmas chinas. 'Can Chinese Brands Make it Abroad?', que aparece en el número especial de *McKinsey Quarterly* en 2003, analiza la proyección de marcas chinas en el extranjero, un aspecto crucial para las emergentes multinacionales chinas, sobre todo en el sector de bienes de consumo. Peter Nolan explica el papel de la política industrial del gigante asiático en la creación de grandes grupos industriales con aspiraciones globales en 'The Challenge of Globalization for large Chinese Firms', que aparece como 'Discussion Paper 162' (julio de 2002) en los archivos de la Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). El mismo autor ofrece un análisis más detallado sobre el tema en su libro ***China and the Global Economy*** (Palgrave, 2001).

Para obtener estadísticas en inglés o en castellano sobre la inversión china en el extranjero, UNCTAD mantiene una base de datos que actualiza cada año. UNCTAD también ha elaborado ***China: an Emerging FDI Outward Investor***, estudio en el que ofrece ejemplos de transacciones en el extranjero realizadas recientemente por firmas chinas. Finalmente, los boletines trimestrales de ***China Economic Quarterly*** (www.ceq.com) ofrecen a menudo casos prácticos sobre la globalización de las empresas chinas, además de su habitual análisis crítico sobre los problemas que afronta la economía del país.

Julio Arias es senior consultant
en APCO China, consultoría de comunicación e inversiones con
sede en Pekín.

Fecha de creación
10 septiembre, 2007