



Libro La estrategia para China

Cómo aprovechar el poder de la economía de mayor crecimiento en el mundo

Edward Tsé
Basic Books, 2010
También disponible en: Inglés

Reseña

Quizás el popular refrán de Frank Sinatra necesite una ligera alteración para reflejar la realidad actual: “Si puedo triunfar aquí, triunfaré donde sea; depende de ti”... China, China. Ninguna empresa puede darse el lujo de ignorar a China como mercado, lugar de manufactura o competidor. Edward Tsé, consultor en gestión (quien nació en Hong Kong y se educó en Estados Unidos), ofrece claridad y orientación a los negociantes inquietos, pues describe lúcidamente las fuerzas que cree que modelarán el futuro de China e ilustra cómo su empresa puede prepararse para esa transformación. Aunque el llamado del libro a la acción – planear ahora para un futuro desconocido – puede abrumar a algunos lectores, *BooksInShort* recomienda esta visión general del cambiante clima comercial de China a los gerentes que piensen desplazarse a ese país, a los que ya tengan actividades allí y a los que comprendan la influencia inminente de China y deseen prepararse para la agitación que les aguarda.

Ideas fundamentales

- Todo aspecto de China mutará en el segundo decenio del siglo XXI. Las empresas deben prepararse para esa renovación radical.
- Cuatro “factores fundamentales” provocarán cambios que se arraigarán profundamente en la economía de China:
- Una “China abierta”, que significa que la competencia inundará el mercado y los consumidores serán volubles.
- Una “China empresarial”, que será una fuente de férrea competencia local y extranjera.
- Para contratar con la “China oficial”, las empresas extranjeras que operen en China deberán concordar sus metas con los objetivos del gobierno chino para su industria.
- La característica del “mundo único” de la economía de China significará que las empresas que operen allí se encontrarán cada vez más conectadas.
- Para triunfar en China, desarrolle tres facultades:
- Las empresas con “visión” reconocen a China como un elemento clave del entorno comercial mundial, no sólo como un lugar de manufactura o un mercado de ventas.
- Una “versatilidad” acentuada ayudará a su empresa a adaptarse rápidamente al entorno comercial de China, errático e impredecible.
- Los líderes con “vigilancia” miden la importancia de cada nueva tendencia y reaccionan en consecuencia.

Resumen

Aún no ha visto nada

Los frutos del desarrollo económico de China son obvios: de los imponentes rascacielos a sus inversiones en todos los continentes. La rápida recuperación de China de la crisis económica del 2008 demostró su flexibilidad. Aunque el paquete de estímulos de casi US\$600 mil millones fue un factor muy importante, el crédito también corresponde al espíritu empresarial y la férrea determinación de los 1.300 millones de habitantes de China: su actitud es un presagio de lo que viene. Todo aspecto de China cambiará de su *statu quo* del 2000 al 2010: surgirán nuevos líderes empresariales, el gusto de los consumidores cambiará y el gobierno promoverá nuevas políticas y avanzará en nuevas direcciones. Dado que la expansión económica de China causará desorden y dinamismo en todo el mundo, para hacer negocios allá, su empresa deberá elaborar una “estrategia para China”: un “plan de desarrollo de largo alcance” para trabajar en un mundo en el que China es un participante central. Cuatro “factores fundamentales” modelarán el futuro de la economía de China:

1. Una “China abierta”

Los consumidores de China son los principales beneficiarios de su economía “abierta”. El mundo comercial compite por su atención con un gran surtido de bienes y servicios baratos. Las empresas descubrirán que es complejo entrar en China, y deben considerar estas facetas de la apertura:

- **“Apertura a los extranjeros”** – Los críticos condenan las “prácticas comerciales desleales” de China, pero en ese país hay más marcas internacionales que en ningún otro. China tiene ahora acceso a la mayoría de los recursos comerciales de que carecía en los años 1990, por lo que los recién llegados tienen poco que ofrecer y no gozarán de la misma hospitalidad fiscal (incentivos y facilidades) que China daba a sus primeros socios: descubrirán un mercado atestado y competitivo. Aunque la economía de China está completamente abierta, ya pasó la “gran época del impacto de la inversión extranjera”.
- **“Mercados regionales”** – Para el 2020, el 60% de la población de China vivirá en las urbes: el país tiene aproximadamente 600 ciudades con más de 500 mil habitantes, las cuales crecerán en los próximos años y constituirán nuevos mercados grandes y ricos, por lo que las empresas extranjeras deberán calcular cuidadosamente su expansión a ellos: si usted procede prematuramente, puede perder dinero; si titubea, sus competidores llegarán primero.
- **“Distribución mejorada”** – La infraestructura se expande velozmente: se proyecta crear autopistas que conecten a las ciudades de 200 mil o más habitantes para el 2030. Mientras tanto, la “revolución del menudeo” se impone: los mercados al aire libre ceden en popularidad a los centros comerciales y las tiendas pequeñas, cambios que facilitarán la distribución de productos de empresas extranjeras, por lo que ya no tendrían que subcontratarla.
- **“Cultura del consumo”** – Hasta finales de los años 1970, el pueblo chino no era un gran consumidor; después, una amplia gama de productos inundó repentinamente el mercado, pero las empresas no tenían tiempo para relacionarse con los clientes, por lo que la fidelidad a las marcas es escasa y los compradores son “volubles”. Antes de entrar al mercado de China, estudie sus diversas y complejas culturas así como sus patrones de consumo.

2. Una “China empresarial”

La economía de China consiste en empresas públicas, privadas y extranjeras. La mayoría de las empresas estatales son cooperativas locales. El Estado controla la competencia en las industrias estratégicas, como la energía, el acero y las telecomunicaciones. Las empresas extranjeras que se asocian con las estatales enfrentan grandes restricciones y podrían ser expulsadas por las locales.

“Después de decenios de verse contenidos debido a que su país adoptó el socialismo, [los empresarios] y el resto de la población china están avanzando con la fuerza del agua que brota a borbotones de una presa rota”.

La empresa privada es el sector “menos regulado” y “más fragmentado”, y recibe poca protección y apoyo estatales; incluso obtener un préstamo bancario es difícil, por lo que los empresarios chinos se han vuelto muy diligentes. La competencia privada se centra en el mercado interno: cuando una empresa extranjera ingresa, rápidamente surge un competidor local.

“La ola de energía y espíritu empresarial [de China] está cambiando el mundo, pero su impacto apenas empieza a sentirse y a menudo se entiende mal, tanto por los extranjeros como por el propio pueblo de China”.

Hoy, las empresas extranjeras producen el 60% de las exportaciones de China; pero, a medida que se expanda la industria nacional, ese porcentaje se reducirá. Las empresas transnacionales están aprovechando a China como base para hacer negocios mediante la “migración de la cadena de valor”: a medida que la economía del país se acelere, muchas corporaciones establecerán sus cadenas de valor completas, desde la investigación y desarrollo hasta el servicio al cliente.

“La política que impregnaba la existencia cotidiana cuando Mao Zedong vivía se ha dejado de lado en la prisa por generar y disfrutar de la prosperidad”.

Una forma de la innovación china genera muchas controversias: la producción de artículos *shan zhai*, productos de imitación hechos “a la medida de los requerimientos locales”. En muchos sentidos, los empresarios *shan zhai* tipifican la cultura comercial nacional de China, que tiene seis características:

1. **“Ráfagas de espíritu empresarial”** – Las empresas chinas son muy inclinadas a correr riesgos y toman decisiones “rápidas e improvisadas”.
2. **“Énfasis en la velocidad”** – El actuar supera a la planeación cuidadosa.
3. **“Preferencia por la imitación y experimentación sobre la innovación”** – El ensayo y el error han generado “un número considerable de modelos de avanzada”.
4. **“La creencia de que ‘bastante bueno es suficiente por ahora’”** – El actual modelo no necesita ser lo ideal. Las empresas pueden planchar las arrugas más adelante.
5. **“Aceptación del ‘Confucio interior’”** – Predominan los modelos del liderazgo jerárquico vertical. La “obediencia” es una característica de los equipos de trabajo.
6. **“Visión del éxito del ‘¿por qué yo no?’”** – Los chinos creen que cualquiera puede triunfar internacionalmente si aprovecha toda oportunidad que se le presente.

3. La “China oficial”

Los extranjeros pueden pasar mucho tiempo antes de toparse directamente con el Partido Comunista Chino (PCC); sin embargo, tiene 70 millones de afiliados y es una organización “omnipresente” que domina “todo ámbito del gobierno y la sociedad”, incluidas las instituciones académicas, militares y comerciales. Sus metas son “el crecimiento económico, la estabilidad social y el gobierno ininterrumpido del Partido Comunista”. Los líderes empresariales necesitan “sutileza y comprensión” para negociar con la China oficial: investigue cuál es la opinión gubernamental sobre su industria. La banca es estratégica y la regulan fuertes restricciones gubernamentales, acentuadas después de la crisis fiscal del 2008-2009: el gobierno afirma que los bancos occidentales no son un modelo adecuado para China. La China oficial fija metas para cada industria: si creen que su empresa ayudaría a alcanzar esas metas, le permitirán “participar”.

4. La China del “mundo único”

Toda empresa transnacional importante que opere en China se integrará cada vez más con el resto del mundo comercial. A medida que el país se conecta más con la

economía mundial, surgen dos tendencias importantes que podrían remodelar el comercio mundial. La primera es el aumento de la innovación china: pronto, otros países recurrirán al sector de la investigación y desarrollo de China en busca de conocimiento y expertos. La segunda es la creciente tasa de “crecimiento de la cadena de valor... de China hacia el resto del mundo”: en China se han desarrollado varias redes comerciales de empresas chinas y extranjeras y, a medida que esa tendencia aumente, las cadenas de valor completas, no sólo las empresas individuales, competirán entre sí. Las empresas chinas y extranjeras de esas cadenas de valor transnacionales tendrán que trabajar con mayor empeño para sostener su posición.

“Los extranjeros han prestado mucha atención al impacto que la globalización ha tenido en China; pero los chinos están agudamente conscientes del potencial que tienen para afectar la globalización”.

Las “empresas de un mundo único” – es decir, las “empresas transnacionales que puedan combinar los mejores aspectos de las operaciones internacionales y chinas en cadenas de valor unificadas” – serán las que más se benefician de esas tendencias. Pese a que China atrae a innumerables empresas del mundo único, en el país no ha surgido ninguna: las empresas chinas todavía tienen que ajustar sus “prácticas de gestión”, porque las empresas privadas depositan demasiado poder en manos de un solo líder dinámico, mientras que las estatales están atrapadas en complejos protocolos para la toma de decisiones. Además, otros países, en especial Estados Unidos, han mostrado “hostilidad” mediante el bloqueo de las adquisiciones de China y la crítica de su actuación en el extranjero.

“El desarrollo de China durante los siguientes diez años y más modelará el paisaje económico y, quizás, el paisaje político del resto del mundo”.

La mayoría de las empresas chinas carecen de los recursos para expandirse mundialmente; las que finalmente surjan como empresas del mundo único tendrán que asociarse internacionalmente para fortalecer los eslabones más débiles de sus cadenas de valor. El gobierno chino seguirá decidiendo el grado en que las empresas podrán integrarse en la economía mundial; y el PCC seguirá protegiendo las industrias estratégicas y no permitirá que las empresas privadas desarrollen “una clase de oligarcas o magnates” que pudiera amenazar su hegemonía.

La elaboración de una estrategia para China

Los cuatro factores de cambio generan un complejo clima comercial internacional, pero usted puede elaborar una estrategia para China.

“Los cambios espectaculares y la incertidumbre pueden encontrarse en todas partes en China, por lo que muchas decisiones son apuestas; y así seguirá siendo en el futuro previsible”.

Desarrolle tres facultades:

1. “Visión”

Las empresas miopes van a China para explotarla como lugar de manufactura o para penetrar en su mercado. Las empresas visionarias la consideran “un lugar de valor estratégico”: la integran en su enfoque mundial. Para tener una visión holística sobre China, pregúntese: ¿Cuánta libertad tiene su industria allí? ¿Podría su empresa importar eslabones de la cadena de valor de China? ¿Cómo puede incorporar los mejores eslabones de China – “manufactura, innovación, incubación de nuevos modelos comerciales, desarrollo del talento” – en su propia cadena de valor mundial? ¿Cómo puede obtener los conocimientos locales para competir allí?

2. “Versatilidad”

En China, “los negocios tienen lugar a una escala mucho mayor que en cualquier otra parte”, por lo que mantener la versatilidad es crucial y requiere:

- **“Fluidez mental y flexibilidad”** – Ante la incertidumbre, que en China es desenfrenada, los líderes deben mantenerse fuertes, perseverar en su visión y sus metas.
- **“Habilidad organizativa”** – Prepare un plan de acción para varios escenarios posibles a fin de poder adaptarse con agilidad.
- **“Coordinación ... entre los mercados”** – Los abundantes y diversos mercados de China se encuentran en varias etapas de desarrollo. Sincronice sus estrategias para cada región.
- **“Supervisión de los nuevos avances”** – Si observa constantemente las tendencias de la industria, podrá tomar decisiones rápidas ante los cambios culturales, sociales o regulatorios.
- **“Gestión del capital humano”** – La escasez de personal capacitado en China persiste y las diferencias culturales dificultan el progreso. Las empresas superan esos obstáculos procurando entender a los empleados chinos e invirtiendo grandes sumas en la capacitación.
- **“Establecimiento y mantenimiento de relaciones”** – Preservar relaciones estrechas con la China oficial y con sus socios comerciales es importante. Los reglamentos chinos suelen ser opacos, pero, si tiene un socio local apropiado, él puede ayudarlo.
- **“Operación conforme al modelo Jano”** – Modele su empresa como Jano, el dios romano de las dos caras; en otras palabras, “lleve a cabo operaciones integradas que simultáneamente miren hacia China y sus posibilidades y hacia el resto del mundo, para ver cómo puede apalancar mundialmente las fortalezas de China.

3. “Vigilancia”

Mida la importancia de cualesquier cambio y reaccione de manera adecuada: los “líderes vigilantes” planean con diez o más años de anticipación; mantienen una “atención exterior”, solicitando consejo de fuentes profesionales exteriores. Esos ejecutivos tienen buenas “habilidades organizativas” y dan poder a otros para tomar decisiones. China puede cambiar rápidamente: lo que funciona en los negocios hoy puede fallar mañana.

Sobre el autor

Edward Tsé, consultor en gestión, es presidente de Booz & Co. para China. Ha trabajado para el Banco Mundial, el Banco Asiático de Desarrollo y el gobierno

