



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresa  
Curso 2015/2016

MEGATENDENCIAS DE CHINA: UN PODER ECONÓMICO EMERGENTE  
(CHINESE MEGATRENDS: AN EMERGENT ECONOMIC POWER)

Realizado por D Rubén Martínez Ramos

Tutelado por el Dr Juan J. Lanero Fernández

Léon, a 21 de mayo de 2016

## ÍNDICE

1. RESUMEN.....	5
2. ABSTRACT.....	6
3. INTRODUCCIÓN .....	7
4. OBJETIVOS .....	10
5. METODOLOGÍA .....	11
6. LA CHINA DEL S. XX.....	12
6.1 SITUACIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA .....	12
6.2 ORIGEN DEL CRECIMIENTO ECONÓMICO .....	14
6.3 POLÍTICA DE PRECIOS DE DOS VELOCIDADES .....	16
6.4 POLÍTICA DE “PRECIOS PERMITIDOS PARA SALIR DEL PASO” ..	17
6.5 LA PRIVATIZACIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA .....	19
7. LA CHINA DEL S. XXI.....	21
7.1 LA APERTURA DE CHINA AL MUNDO. LA DESLOCALIZACIÓN COMO ORIGEN DE VENTAJA COMPETITIVA .....	21
7.2 EL ATRACTIVO DEL MERCADO CHINO. DESARROLLO DEL MERCADO INTERIOR.....	23
8. MACROENTRONO: LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL COMPLEJO MERCADO CHINO .....	27
8.1 GEOGRAFÍA.....	27
8.2 ENTORNO SOCIO-CULTURAL .....	28
8.3 ENTORNO MEDIOAMBIENTAL .....	29
8.4 ENTORNO LEGAL Y LA PROPIEDAD INTELECTUAL.....	31
8.5 CANALES DE DISTRIBUCIÓN .....	31
8.6 ACCESO A RECURSOS HUMANOS .....	32
8.7 ARANCELES Y GRAVÁMENES A LA IMPORTACIÓN.....	32
8.8 SISTEMA FINANCIERO .....	33
8.9 CORRUPCIÓN Y TRANSPARENCIA .....	34
8.10 INEFICIENCIA.....	35

9.	CÓMO INVERTIR EN CHINA .....	36
9.1	CONOCIMIENTO DEL MERCADO Y ENTORNO .....	36
9.2	CONTROL MÁXIMO DE LA GESTIÓN .....	38
9.3	LOCALIZACIÓN .....	38
9.4	RECURSOS HUMANOS .....	40
9.5	FASES DE LA INVERSIÓN E IMPLANTACIÓN.....	41
10.	CASOS DE EMPRESAS. ÉXITO Y FRACASO EN UN ENTORNO INCIERTO .....	43
10.1	PRONUBEN BABY .....	43
10.2	BODEGAS TORRES.....	44
10.3	APPLE.....	46
11.	CONSECUENCIAS DE LA GLOBALIZACIÓN: LA ETERNA PARADOJA ....	51
11.1	LA PARADOJA DE LA MANO DE OBRA BARATA.....	51
11.2	LA PARADOJA DE LA GLOBALIZACIÓN .....	54
12.	CONCLUSIONES .....	57
13.	BIBLIOGRAFÍA.....	60

## **TABLA DE FIGURAS**

Figura 6.1	Mapa de las Regiones Administrativas Especiales.....	12
Figura 6.2	Evolución Comparativa del Índice de Precios al Consumo.....	18
Figura 6.3	Evolución Comparativa del Gasto Público (% PIB).....	20
Figura 7.1	Crecimiento del PIB (% anual).....	22
Figura 7.2	Balanza comercial de bienes y servicios (US\$ a precios actuales).....	24
Figura 7.3	Ahorro Interno Bruto (% PIB).....	25
Figura 7.4	Inversión extranjera neta (US\$ a precios actuales).....	26
Figura 8.1	Producción de energía renovable (MW).....	30
Figura 8.2	Índice de transparencia o percepción de la corrupción.....	34
Figura 10.1	Ingresos de Apple, Inc. por región.....	47

## 1. RESUMEN

Hace casi 40 años que se comenzaron a establecer las bases del cambio de modelo económico, que han dado como resultado situar a China como la segunda potencia económica mundial. El proceso de cambio, hacia una economía de mercado, no ha estado exenta de dificultades que han propiciado actuaciones innovadoras para un país que inició una transición a un nuevo ámbito económico, político y social.

Actualmente, China, es un atractivo país no solo para la deslocalización, y externalización, si no para la inversión en un mercado con un potencial de crecimiento interno en alza tras más de 30 años con un crecimiento del PIB cercano al 10 %.

Las características del mercado chino conlleva una serie de oportunidades y, a su vez, de riesgos que pueden dirigir a una empresa sin grandes recursos a una situación muy ventajosa y, del mismo modo, excluir a grandes empresas tras fuertes inversiones.

Los aspectos culturales, la estructura financiera y las particularidades de la situación política, hacen de este país muy diferente a cualquier otro de occidente, lo que da como resultado un complejo mercado al que se tiene, potencialmente, a 1.300 millones de clientes.

Palabras Clave

China – Comercio Exterior – Deslocalización

## **2. ABSTRACT**

Almost 40 years ago they began to lay the foundations of change in the economic model, which has resulted in placing China as the second world economic power. The process of change toward a market economy has not been without difficulties that have led to innovative actions for a country that began a transition to a new economic, political and social spheres.

Currently, China is not only an attractive country for offshoring and outsourcing, about also for investment in a market with potential for internal growth rising after more than 30 years with a GDP growth of close to 10%.

The characteristics of the Chinese market has a number of opportunities and, in turn, risks that can lead to a company without great resources to a very advantageous situation and, likewise, to exclude large companies after heavy investments.

Cultural, financial structure and peculiarities of the political situation, make this very different from any other Western country, which results in a complex market that is potentially has 1.300 million customers.

Key Words

China – Foreign Trade – Offshoring

### 3. INTRODUCCIÓN

Durante años, muchas empresas occidentales deslocalizaron su producción a países con mano de obra barata, como China. Es muy frecuente, de hecho, encontrar la marca “made in china” en la etiqueta de muchos productos que adquirimos diariamente. Posteriormente, estas mismas empresas, independientemente de dónde fabriquen, consideraron acceder a los mercados emergentes. En China, en concreto, estamos hablando de un mercado de más de 1.300 millones de personas con un poder adquisitivo en aumento. Un mercado que puede generar grandes beneficios para las empresas que logren tener éxito en él.

Actualmente, muchas empresas que están intentando acceder al mercado chino se están encontrando con dificultades y se están replanteando su estrategia de negocio. Sólo un 13% de las compañías internacionales que invierten en el China logran una ventaja competitiva en el mercado interior. Empresas españolas como Tous, Telepizza o Desigual, están teniendo dificultades, hasta ahora, en el mercado chino. Otras compañías de mayor tamaño, como Walmart o Amazon, también están sucumbiendo a la competencia de empresas chinas con una cuota de mercado, prácticamente, inamovible tras fuertes inversiones. Otras empresas, como Apple, han logrado acceder con éxito en el país donde tienen establecido sus plantas de producción, sin embargo, una serie de variables y circunstancias están poniendo de manifiesto la volatilidad e inestabilidad del mercado.

Toda la inmensidad del volumen de exportaciones, importaciones y, por otro lado, consumo que genera el país asiático, en un mundo globalizado, determina la importancia que China tiene para ser noticia de actualidad y generar gran expectación ante un posible momento de crecimiento o recesión económica. Al mismo tiempo, la gran cantidad de capitales que se movilizan, bidireccionalmente, desde China hacia el resto del mundo hace que la importancia e influencia de este país tiene para las economías sea foco de atención en cualquier país.

La historia reciente de China nos da lecciones de transformación. A la muerte del Presidente Mao, después de la Revolución cultural, todo el mundo pensó que el gigante chino se endurecería y entraría en unos años de plomo de inciertos resultados. Pero no fue así. La inesperada llegada al poder del Presidente Deng Xiaoping estableció una nueva política económica con la aplicación de la conocida frase “gato blanco, gato negro, lo importante es que cace ratones”. Y así fue. Tímidamente el país se fue transformando y paulatinamente se fue abriendo al mundo. Los mandatos presidenciales de Hu Xingtao y de Ji Xingping lo han venido a demostrar. El primero definió China como un “país socialista de características chinas”. Probablemente nadie comprendió la frase. Y es hasta posible que él tampoco. A la postre lo que se presentaba era un país dispuesto a aceptar los principios del capitalismo, siempre y cuando perduraran los pilares sobre los que se asienta el partido único.

China es, con toda probabilidad, el país más grande de la tierra que sin haberse metido en un proceso de transformación más se ha transformado en los últimos 30 años. Y hay quien dice que los cambios económicos y financieros no son más que el inicio de una transformación total del país, incluido el ámbito político. Quizás, pero una afirmación en ese sentido en el año 2016 es solo una mera especulación.

La transformación económica hace que, geográficamente, nos encontremos con un país dividido en tres territorios: las provincias que se asoman al Pacífico en donde la industrialización y el comportamiento de los mercados en nada dista de Occidente. Tres ejemplos son incontestables: Shanghai, la ciudad más grande de China es un motor económico que vía marítima, exporta a todo el mundo. Hong Kong, la vieja colonia británica, con su estatuto especial, incide en la economía. Y habremos de reconocer que, diferencias políticas aparte, en el ámbito financiero no existe el menor roce con las autoridades comunistas. Las poblaciones como Cantón, que en la actualidad tiene unos 12 millones de habitantes son otro ejemplo del emerger de un poder cuya repercusión futura es difícil de medir, aunque la actualidad es un ejemplo de prosperidad. Un segundo territorio gira en torno Pekin, capital administrativa, pero cercana a la costa del Pacífico. El movimiento empresarial y financiero podría ser asimilable al primer territorio, aunque en un territorio más reducido. El tercer campo geográfico lo ocupa la China que llega hasta la frontera con Irán y que todavía espera un desarrollo económico

y tecnológico que ocupará el próximo quinquenio, como se ha encargado de recordar la última Asamblea del Partido Comunista de la República Popular China.

Resulta imposible negar que influencias exógenas marcarán un posible cambio de rumbo. O una aceleración de la importancia de China como potencia mundial. Es el caso de los cambios que pudieran producirse en Estados Unidos una vez que se solvente la incertidumbre de quién será el próximo inquilino de la Casa Blanca. De nuevo, nos encontramos ante una mera especulación.

Finalmente, la China emergente está dotada de unos cuadros sólidamente formados en el mundo de la economía, las finanzas y el comercio. Existe, es cierto, una diferencia abismal entre la China del Pacífico y la China profunda del interior que aguarda un desarrollo. Lo que China deparará, una vez que se equilibren esas diferencias, nos llevarán a un país, una vez, totalmente nuevo y cuyo poder económico revolucionará al mundo. No es ya la exportación de productos baratos y de poca calidad. Hay que hablar de la incidencia en los mercados; de la exportación de nuevas tecnologías y de la “colonización” económica y financiera de los países en vías de desarrollo. El continente africano es una buena muestra de lo que decimos. En cualquier caso, está desterrada la idea de un pueblo esforzado, trabajador y únicamente dependiente de su presencia en el mundo a través de sus restaurantes baratos o de los bazares con utensilios de baja calidad.

Nos aguarda, pues, un cambio sustancial de comportamiento financiero y político que, por segunda vez consecutiva asombrará al mundo.



## 4. OBJETIVOS

Tras el cambio del modelo económico de China, del sector agrícola al industrial, y el ingente movimiento migratorio del ámbito rural al urbano, se ha observado un extraordinario cambio en las características del mercado. Esto ha sido promovido por el cambio de orientación económica del país, que ha permitido un proceso de industrialización que ha atraído al inversor extranjero gracias, principalmente, a sus bajos costes. Con la entrada de nuevos inversores, se ha podido adoptar un modelo que ha aprovechado las herramientas financieras, tecnológicas y el “know how”<sup>1</sup> necesario para crecer y desarrollar un entorno empresarial competitivo.

El crecimiento interno de China ha dado como resultado la aparición de empresas de gran tamaño que están empezando a crecer internacionalmente con el apoyo de amplia base de recursos y, al mismo tiempo, se está comenzando a desarrollar un mercado interno en expansión muy atractivo pero de difícil acceso y con algunas limitaciones.

El mercado chino, a pesar de las enormes diferencias sociales, es un interesante objetivo también para las empresas españolas, por ejemplo, en cuanto existe un déficit de determinados productos y servicios diferenciados en un mercado incipiente en el consumismo. Esto hace que China sea un objetivo no solamente de la creación de bienes y servicios para el consumo interno o su exportación al resto del mundo por el bajo coste productivo, si no para recibir importaciones de productos fabricados en otros países con un valor añadido que pueda ser percibido en el mercado de destino.

En este documento, pues, se expondrá el origen y desarrollo de este modelo económico y se tratará de dar luz a las características del mercado chino y de establecer las amenazas y oportunidades de este. Al mismo tiempo, se analizarán las diferentes opciones estratégicas a las que se puede acceder para implantarse en China y qué condicionantes pueden beneficiar o perjudicar al invertir, de forma individual o asociada, en dicho país.

---

<sup>1</sup> Know how: Conocimiento de técnicas, necesarias para llevar a cabo eficazmente un proceso productivo, desarrollados por una organización o sociedad como consecuencia del aprendizaje y de la experiencia adquiridos y que son la clave de su éxito

Se tratará, también, de dar respuesta a los casos de empresas con éxito y fracaso en el país asiático y a las precauciones que se deben de tomar a la hora de invertir en un mercado, en cierto modo, imprevisible.

El objetivo, por otro lado, de este proyecto será conocer el origen del crecimiento y desarrollo de la economía china e identificar las variables y características del mercado chino actual para el desarrollo de una inversión en China.

## **5. METODOLOGÍA**

Para intentar definir el origen, desarrollo y las características del modelo de Economía Socialista de Mercado, ubicado entre una economía de mercado liberal y la economía de planificación centralizada, se ha procedido a estudiar parte de la extensa documentación recogida en libros y publicaciones, con el fin de comprender aquellos aspectos, sobre todo cualitativos, que pueden conformar el complejo mercado chino.

Por último, como fuente de información primaria, se ha procedido a entrevistar a diversos miembros de empresas con intereses comerciales en China y Asia. De este modo, se ha podido obtener datos sobre los motivos de interés y exclusión de la cartera de negocios de diferentes compañías y confirmar las diferentes barreras de entradas a las que se enfrentan las empresas extranjeras en el complejo entorno chino.

Desde el punto de vista cuantitativos, se ha acudido a fuentes de información secundaria y se ha procedido a recoger información de los distintos organismos oficiales (ICEX, Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial,...), consultando las bases de datos de variables micro y macroeconómicas, la lectura de libros relacionados con el desarrollo económico de China, así como de aquella documentación que se ha considerado relevante en diversas web de información sobre el país asiático (Iberchina, Global Asia, Casa Asia,...).

## 6. LA CHINA DEL S. XX

### 6.1 SITUACIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA

La República Popular de China o simplemente China, es el país más poblado del mundo, con más de 1.300 millones habitantes y la primera potencia económica mundial por PIB en términos de paridad de poder adquisitivo. La República Popular de China es un Estado unipartidista gobernado por el Partido Comunista y tiene la sede de su gobierno en la capital, Pekín. Está dividida en veintidós provincias, cinco regiones autónomas y cuatro municipios bajo jurisdicción central (Pekín, Tianjin, Shanghai y Chongqing).

Figura 6.1 Mapa de las Regiones Administrativas Especiales



Fuente: Tripmasters

Cabe mencionar dos regiones administrativas especiales: Hong Kong (antigua colonia del Reino Unido) y Macao (antigua colonia de Portugal). En estas dos regiones

administrativas especiales se aplica el modelo administrativo conocido como «un país, dos sistemas». Este modelo de Deng Xiaoping, presidente de la CPPCC (Conferencia Política y Consultiva del Pueblo Chino) entre 1978 y 1989, pretendía aplicarse a una eventual reunificación con Taiwán. Consiste en el mantenimiento de un sistema económico capitalista, para Hong Kong y Macao, bajo la soberanía de un país de ideología oficial comunista. Además del sistema económico, estas dos regiones mantienen un sistema administrativo y judicial independiente, e incluso su propio sistema de aduanas y fronteras externas.

Asimismo, en China se establece otro sistema político y administrativo independiente en la provincia de Taiwán. Tras el final de la Guerra Civil China en 1949, el bando vencedor (el partido comunista de Mao Zedong) proclamó la República Popular China en Pekín, y el derrotado régimen de la República de China, dominado por el Partido Nacionalista Chino o Kuomintang de Chang Kai Chek, encontró refugio en la isla de Taiwán, única parte del territorio chino que no llegaría a caer bajo el control del nuevo régimen chino, y donde se ha mantenido la República de China (Taiwán) hasta la actualidad.

Por todo ello, es habitual que se establezca, por las diferentes características de cada región, una definición de China Continental (chinese mainland) para determinar a la República Popular China sin las regiones administrativas, Hong Kong y Macao, ni Taiwán (República China).

En China, el sistema electoral es jerárquico, los miembros de las Asambleas Populares locales son elegidos por sufragio directo, mientras que en los niveles más altos de los congresos locales y en la Asamblea Popular Nacional se celebran elecciones indirectas en las que participan los miembros de la Asamblea Popular del nivel inferior inmediato. El sistema político está descentralizado, y los líderes provinciales y sub-provinciales gozan de un grado importante de autonomía. Existen otros partidos políticos, conocidos como «partidos democráticos», los cuales participan en la Asamblea Popular Nacional y en la Conferencia Política y Consultiva del Pueblo Chino (CCPPC).

## 6.2 ORIGEN DEL CRECIMIENTO ECONÓMICO

En marzo de 1978, Deng Xiaoping es elegido presidente de la Conferencia Política y Consultiva del Pueblo Chino (CCPPC). Poco después convocó una “Conferencia Científica Nacional” donde instaba a basarse en la ciencia y la tecnología como principales fuerzas productivas. Esto resultaba insólito en un país en el que tan sólo dos años antes los intelectuales habían sido perseguidos. A partir de ese mismo momento el principal cometido del gobierno chino consistía en atraer negocios del extranjero, e inversión del exterior, con el propósito de desarrollar la industria, la agricultura, la ciencia y la tecnología de país.

Las multinacionales comenzaron a introducirse en China a través de Joint-Venture con las empresas públicas. Tras una prueba de mercado, Coca-Cola firmó un acuerdo por el cual cedía una planta de embotellado a la Compañía Nacional China de Cereales Aceites y Cosméticos (COFCO), concediendo la producción y venta de su producto en territorio continental.

Nada resultaba fácil y cómodo para los inversores extranjeros, que pronto descubrieron el ambiente opaco y turbulento en China, así como el enorme retraso en infraestructuras básicas, lo cual no hacía un lugar atractivo para invertir. La ausencia de proveedores de repuestos y los anticuados métodos de producción dificultaban la presencia de industria automovilística. Por otro lado, los pedidos y primeros acuerdos alcanzados con las empresas chinas y la administración de millones de dólares para adquisición de tecnología o trabajos de infraestructura eran rápidamente cancelados o pospuestos porque China no podía pagarlos.

Tan pronto se comprobó el fracaso de este plan estratégico para cambiar el modelo económico, se inició un experimento en las “Zonas Económicas Especiales”. Se establecieron nueve regiones industriales, entre ellas la de Shenzhen, donde se procedió a arrendar las tierras nacionales. Para ello se hizo referencia a “Las Obras Completas” de Lenin, que mencionaba las condiciones especiales bajo las cuales estaba permitido el arrendamiento de la tierra. Al mismo tiempo, se efectuó una importante inversión en infraestructuras básicas para la explotación de recursos, de transportes y de telecomunicaciones. Esto originó el interés de los empresarios de Hong Kong, lo que

propició el aumento de precios vía demanda y el consiguiente incremento de ingresos por alquiler de tierras.

Las “Zonas Económicas Especiales” atrajeron grandes masas de capitales y recursos, generando una gran riqueza y produciéndose discrepancias de precios por la diferencia entre los dos sistemas económicos. Pronto surgieron negocios especulativos que crecieron en un país con rígidas restricciones en los sistemas de distribución de una economía planificada, generando un aumento considerablemente de la inflación. El crecimiento de estas zonas era evidente, pero no se ajustaba a lo que se pretendía, las ventas del comercio casi duplicaban las de la industria. Cuando la inflación de China se elevó en 1985, los ajustes macroeconómicos, a través de la oferta monetaria, fueron severas para Shenzhen y el resto de “Zonas Económicas Especiales”.

Durante ese tiempo, las empresas públicas obtenían unos bajos rendimientos, incluso pérdidas, y estas eran asumidas por la administración. Las responsabilidades derivadas de las pérdidas no eran admitidas por los diferentes estratos de mando de la empresa ni de la administración, dado que los responsables asignados eran, por un lado, el secretario de la Comisión del Partido Comunista y, por otro, el director de la empresa. De este modo, las empresas se enfrentaban a asfixiantes presiones de rentabilidad que no podían asumir en una economía planificada y, además, existía una falta de motivación tanto de los trabajadores como de los encargados. Para solucionarlo se desarrolló el “sistema de responsabilidad para directores y encargados”, con el cual la persona al frente de la empresa también se convertiría en el representante legal de la empresa, asumiendo autoridad e independencia en la contratación de personal y pudiendo tomar decisiones sobre el presupuesto y financiación.

Al mismo tiempo, en la región de Wenzhou, se produjo un hecho no planificado que daría como resultado un importante crecimiento económico denominado posteriormente, por su importancia, “Modelo Wenzhou”. Había un cierto número de contrabandistas que dirigían barcos de pesca, cargados de bienes de consumo, hacia pequeños puertos situados a lo largo de la costa. De este modo, con la colaboración de las autoridades locales que se beneficiarían de ello, se procedió a establecer un canal de importaciones ajenas a la aceptación y licencia del gobierno. Esto dio como resultado el florecimiento de un canal de distribución para la venta de artículos de importación en el

interior de China. Los compradores de estos productos de ropa, artículos de electrónica y hardware eran pequeños vendedores ambulantes que, posteriormente, vendían en el campo, principalmente en la región de Wenzhou. El negocio fue cada vez más activo y acabó derivando en la especialización del mismo. Estos comerciantes acabarían conformando el primer contingente de empresarios privados de China. Hoy en día se puede encontrar gente de Wenzhou en, prácticamente, cualquier parte del mundo con un modelo de negocio basado en clanes familiares especializados, aunque su expansión se está contrayendo paulatinamente.

### **6.3 POLÍTICA DE PRECIOS DE DOS VELOCIDADES**

Cuenta el proverbio, que durante el período de los Tres Reinos, los ejércitos de Sun Quan y Liu Bei combatieron conjuntamente contra el ejército de Cao Cao, en las orillas opuestas del río Yangtze. Antes del comienzo de la batalla, el principal estratega de Liu Bei, Zhuge Liang, enviaba pequeños botes llenos de paja, a través del río, durante los días de niebla. El enemigo, al no poder distinguirlo, disparaba a las embarcaciones llenándolos de flechas que eran recuperados unos kilómetros más adelante siguiendo el cauce del río. De este modo, según cuenta la leyenda, el ejército de Liang pudo obtener más de 100.000 flechas del enemigo.

En aquel momento las medidas de apertura económica eran controvertidas para una economía planificada, por lo que era frecuente el uso de citas y proverbios para justificar las decisiones. Así es como, basándose en esta estrategia proverbial, a mediados de los 80 el Comité Central de Partido Comunista de China tomó una decisión histórica. Se anunció la apertura de catorce ciudades costeras, así como la isla de Hainan, para poder importar materiales de producción para la industria y la agricultura, así como bienes de consumo que escaseaban en los mercados de Hainan.

Únicamente había que hacer cola para solicitar una autorización de importación, evitando las restricciones y largas trabas burocráticas necesarias para obtener permisos similares en el resto del país. De este modo, se inició un período especulativo en el cual la reventa de autorizaciones y bienes importados hizo aumentar la inflación y, por otro lado, se produjo un importante flujo de contrabando aprovechando el desequilibrio de los dos sistemas de desarrollo económico que existían en China. Todo ello provocó la

devaluación del yuan (moneda china) frente al dólar en el mercado negro de divisas. Esta fiebre de importación era previsible en esta etapa de reformas y apertura.

En esa época, se podía ver en cada rincón de Europa a miembros de delegaciones chinas sosteniendo listas de productos para comprar, en busca de fábricas y equipamientos de segunda mano. Para las compañías europeas eso fue muy beneficioso, dado que eran equipos que acabarían en desuso por su obsolescencia y, además, recibían siempre los pagos al contado. China, por lo tanto, resultaba un socio comercial muy atractivo. Como consecuencia de todo ello, la balanza comercial negativa de China batió un récord de 13.780 millones de dólares, lo que equivalía al 52% de sus exportaciones.

Debido al recalentamiento económico, las empresas comenzaron a sufrir una escasez de materias primas. Para proteger los intereses de las empresas públicas, el gobierno estableció una política de “precios de dos velocidades”, de manera que para cada materia prima utilizada en los procesos productivos debían existir dos precios. Uno era el “precios dentro Plan” para las empresas públicas, y otro era el precios “al margen del Plan” para el resto de colectivos empresariales, con un precio más elevado para este. Las consecuencias de estas medidas fueron la existencia de una red de reventa y contrabando de materias primas de las empresas públicas a las privadas. Los precios de las materia primas, a pesar de las medidas tomadas para evitarlo, aumentaban sin que las reformas que lo regulaban tuvieran éxito. De esta manera, las empresas públicas no obtuvieron beneficio alguno, no así los revendedores y funcionarios públicos que permitían este canal de distribución.

#### **6.4 POLÍTICA DE “PRECIOS PERMITIDOS PARA SALIR DEL PASO”**

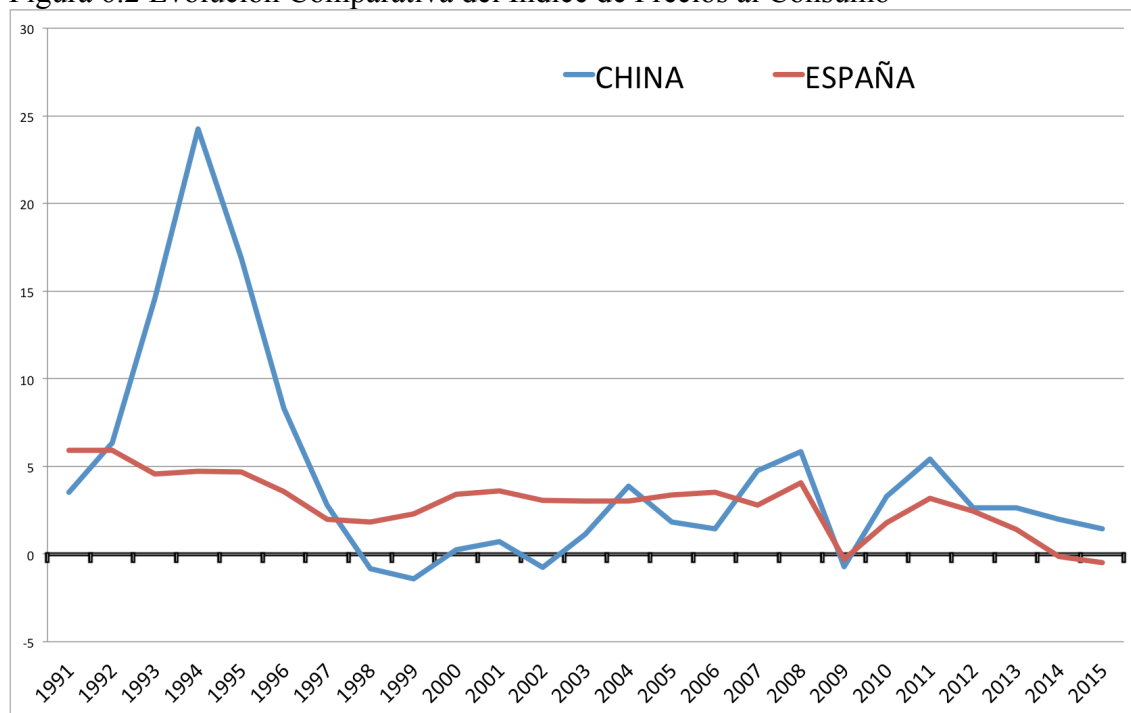
En 1988, tras la visita del premio Nobel de Economía Milton Friedman, defensor del liberalismo económico y los mercados libres, se procedió a eliminar la reforma de la política de precios a dos velocidades y se decidió apostar por una nueva política denominada de “precios permitidos para salir del paso”. Una medida que haría aumentar los precios, a priori, pero que, según Friedman, daría paso a una autocorrección inflacionista y al crecimiento económico posterior. Así se comenzó a una política de liberación de precios de 280 productos, a modo de prueba, en la industrializada ciudad



de Shanghái. Rápidamente los precios, en su mayoría de productos de uso diario, se incrementaron entre un 20 y un 30%.

Los incrementos de precios ocurridos por las reformas efectuadas, era algo novedoso para el país, donde se había mantenido hasta entonces una política de fijación de precios como parte de su economía planificada. Esta inflación causó el pánico de los chinos que procedieron a efectuar compras masivas para acumular bienes ante el miedo de que los precios subieran progresivamente. Debido la compra indiscriminada, los precios subieron, en 1988, un 95% y causó una escasez sin precedentes de materias y bienes de consumo.

Figura 6.2 Evolución Comparativa del Índice de Precios al Consumo



Fuente: Banco Mundial

Las consecuencias de las medidas tomadas por las políticas de liberalización de precios, fueron la de una grave crisis social y económica. El descontento de la población que, había migrado de manera masiva de las zonas rurales a las ciudades en busca de oportunidades, culminó en una serie de protestas por todo el país que, coincidiendo con el fallecimiento del líder reformista Hu Yaobang, desembocaron en las revueltas de la Plaza de Tiananmen, en Pekín, entre el 15 de abril y el 4 de junio de 1988.

## 6.5 LA PRIVATIZACIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA

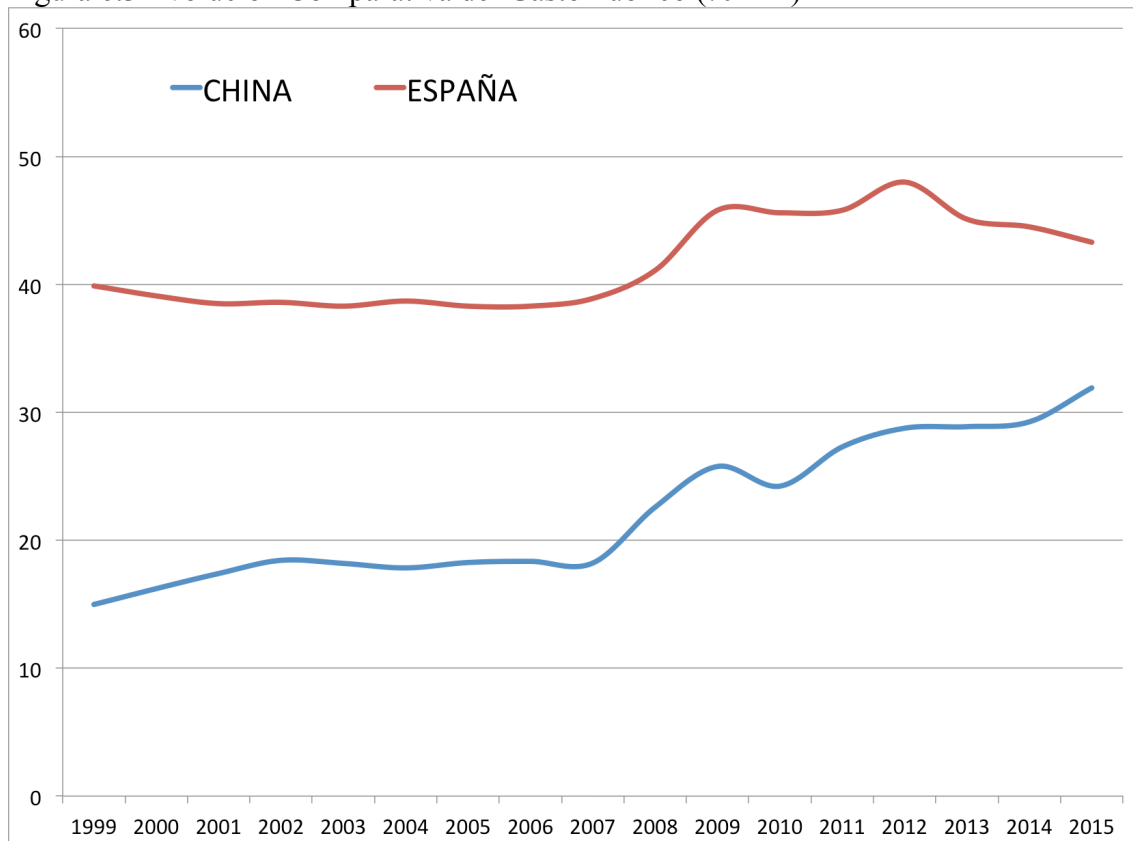
Durante principios de la década de los 90, se tomaron una serie de medidas que paliaron los efectos de las políticas anteriores. Para ayudar a financiar a las empresas, se creó un Consejo Regulador del Mercado de Valores y se tomó una serie de reformas fiscales para detener la sangría que originaba la enorme economía sumergida. Aunque con imperfecciones, dichas medidas consiguieron aumentar los ingresos del Tesoro Nacional hasta casi un 20% y el ratio de estos respecto del PIB llegó a ser del 12,6% en 1993. En ese mismo año, se efectuó la venta de las empresas públicas con pérdidas, a particulares, mientras se mantenían aquellas otras que eran más beneficiosas o estratégicamente interesantes.

Posteriormente, se estableció un sistema oficial de cambio de divisas dinámico que se ajustaba según la oferta y demanda, tratando de eliminar el mercado negro de divisas establecido. Ello produjo una fuerte devaluación del yuan respecto al dólar pero, al mismo tiempo, convertía a China en un país atractivo para la inversión extranjera debido al bajo costo de los productos.

En 1998, se determina una nueva estrategia por parte del gobierno chino. Las empresas públicas, aunque rentables, se retiran de las industrias competitivas y solo mantienen las empresas de industrias dedicadas a recursos estratégicos mediante monopolios. En este año, se produce un ataque especulativo al dólar de Hong Kong (HKD), aprovechando la crisis asiática producida por la devaluación de la moneda de Tailandia (Bath). Este hecho unido a la alta propensión marginal al ahorro de los chinos, provoca una crisis económica que se intentó paliar promoviendo el consumo interno.

Se procedió, de nuevo, a tomar una serie de medidas para estimular la economía. Para ello, se accedió al desarrollo del mercado inmobiliario, intocable hasta entonces por miedo a que se produjera un aumento incontrolado de la inflación, permitiendo ampliar las licencias a las empresas privadas. Al mismo tiempo se continuó con la reforma de la industria, vendiendo las empresas públicas no importantes estratégicamente. El mercado de valores, por su parte, sufrió una nueva regulación para evitar la fácil modificación del precio de las acciones en manos de inversores especulativos en, prácticamente, su totalidad.

Figura 6.3 Evolución Comparativa del Gasto Público (% PIB)



Fuente: Fondo Monetario Internacional

Hasta ahora, las empresas nacionales tenían que competir con empresas internacionales que disponían de grandes recursos y, para ello, lo hicieron a través de una estrategia de bajos costes y, por ende, de baja calidad. En China los compradores preferían los productos de bajos precios, no les interesaba demasiado la calidad. Mientras, las empresas extranjeras invertían grandes recursos y no lograban, la mayoría, obtener beneficios. No entendían al mercado chino, estaban vendiendo productos de gran calidad a precios altos, al igual que se hacía en occidente.

China se estaba aprovechando de la inversión extranjera para obtener los recursos, la tecnología y el conocimiento necesario para la implantación de un desarrollo económico extraordinario.

## **7. LA CHINA DEL S. XXI**

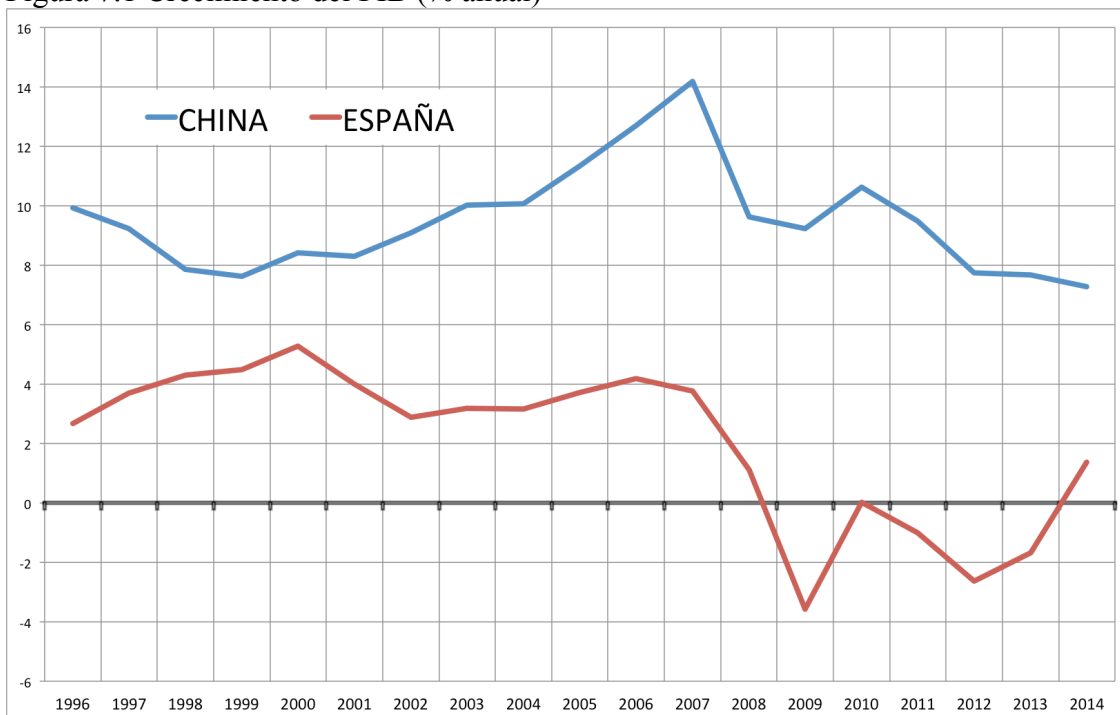
### **7.1 LA APERTURA DE CHINA AL MUNDO. LA DESLOCALIZACIÓN COMO ORIGEN DE VENTAJA COMPETITIVA**

Durante años, la inversión extranjera debía ser aprobada (“licenciada”) por el gobierno y, además de superar una serie de estrictas restricciones, solamente podía hacerlo a través de acuerdos con las empresas chinas. Tras el ingreso de China en la Organización Mundial del Comercio (OMC), en 2001, ya no sería necesario acudir a esas Joint-Venture para poder operar en el mercado chino. Esto produjo un aumento de interés por parte de los inversores extranjeros.

Durante principios del siglo XXI, China continuó adoptando una serie de medidas macroeconómicas que permitieran cumplir la regla del “paralelo 38”, esto es, conservando una inflación inferior al 3% y manteniendo un crecimiento del PIB de al menos un 8%. Todo este crecimiento produjo una serie de consecuencias que, una vez más, obligaron al gobierno chino adoptar una serie de medidas para dar solución a los problemas que se estaban originando en el entorno en la transición hacia una economía de mercado.

La burbuja inmobiliaria, apoyada sobre las reformas de estimulación del mercado interno, se estaba desarrollando a una gran velocidad en China y, por ejemplo, las inversiones de Grupo Inmobiliario Wenzhou, obtenían una rentabilidad del 15% en menos de un año. A su vez, se incrementó la demanda eléctrica de tal manera, que la deficiente infraestructura obligó a restricciones del consumo eléctrico, llegando a paros y cierres de actividades comerciales e industriales durante ciertas horas o días de la semana. Esto causó un “pánico eléctrico” y llevó también a una fiebre por el acopio de recursos y materias primas, lo que incrementó su precio.

Figura 7.1 Crecimiento del PIB (% anual)



Fuente: Banco Mundial

Para contener el aumento de la inflación, el gobierno chino ejecutó una serie de medidas restrictivas para el mercado inmobiliario (limitaciones a la adquisición de una segunda vivienda), aumentó la inversión en infraestructuras y, a través de las empresas públicas, comenzó la ampliación de acuerdos con compañías extranjeras, así como en ocasiones su compra, que permitieran abastecer de recursos, y materias primas estratégicas, a todo el país. De este modo el gobierno chino, que controla en monopolio las grandes empresas estatales de sectores y recursos estratégicos, se benefició extraordinariamente del crecimiento del desarrollo económico del país. De hecho, actualmente, hay tres empresas energéticas chinas entre las diez más grandes, en ingresos, del mundo: Sinopec Group, China National Petroleum y State Grid (Fortune, 2015).

### *Galanz*

A comienzos de siglo el “Made in China” se había convertido en una etiqueta común en los productos del mercado europeo y americano. Un ejemplo del desarrollo de esta invasión de productos chinos se puede identificar en el crecimiento de la compañía Galanz. Guangdong Galanz Group Co.,Ltd es una empresa china que actualmente es la mayor productora de hornos de microondas del mundo. Su sede principal se ubica en

Shunde, Cantón (China). Fundada en 1978 por Liang Qingde, Galanz originalmente fue una empresa que se ocupaba en el comercio de plumas de pato. En 1993, Galanz hizo un acuerdo con Toshiba para adquirir una licencia limitada de la tecnología de microondas. La producción empezó lentamente con sólo diez mil microondas producidos durante el primer año, pero se expandió rápidamente.

Galanz se acercó a las compañías americanas, en competencia por el mercado internacional de microondas con las empresas japonesas, y propuso producir sus dispositivos a 8 dólares por unidad con el mismo volumen de producción del momento. Obviamente las empresas americanas, que producían esos dispositivos a 30 dólares por unidad, no tuvieron reparos en enviar sus líneas de producción a China, donde la mano de obra era excesivamente baja y se disponía de tres turnos que permitían producir las 24 horas del día. En, prácticamente, dos semanas se fabricaban los productos para el mercado americano y el resto del tiempo se producía para otros mercados internacionales aprovechando las economías de escala. Posteriormente se ofertó la producción de microondas a las compañías japonesas, que producían a 20 dólares la unidad y empezaban a dejar de ser competitivas, a 5 dólares con la condición de enviar todas sus líneas de producción, en exclusiva, a China. Este proceso fue repetido a otras compañías y, como la mano de obra era tan barata, pronto se convirtió en el fabricante líder mundial de microondas.

En poco tiempo China consiguió un gran atractivo para producir los bienes de miles de empresas y la deslocalización se erigió como el origen de una importante ventaja competitiva.

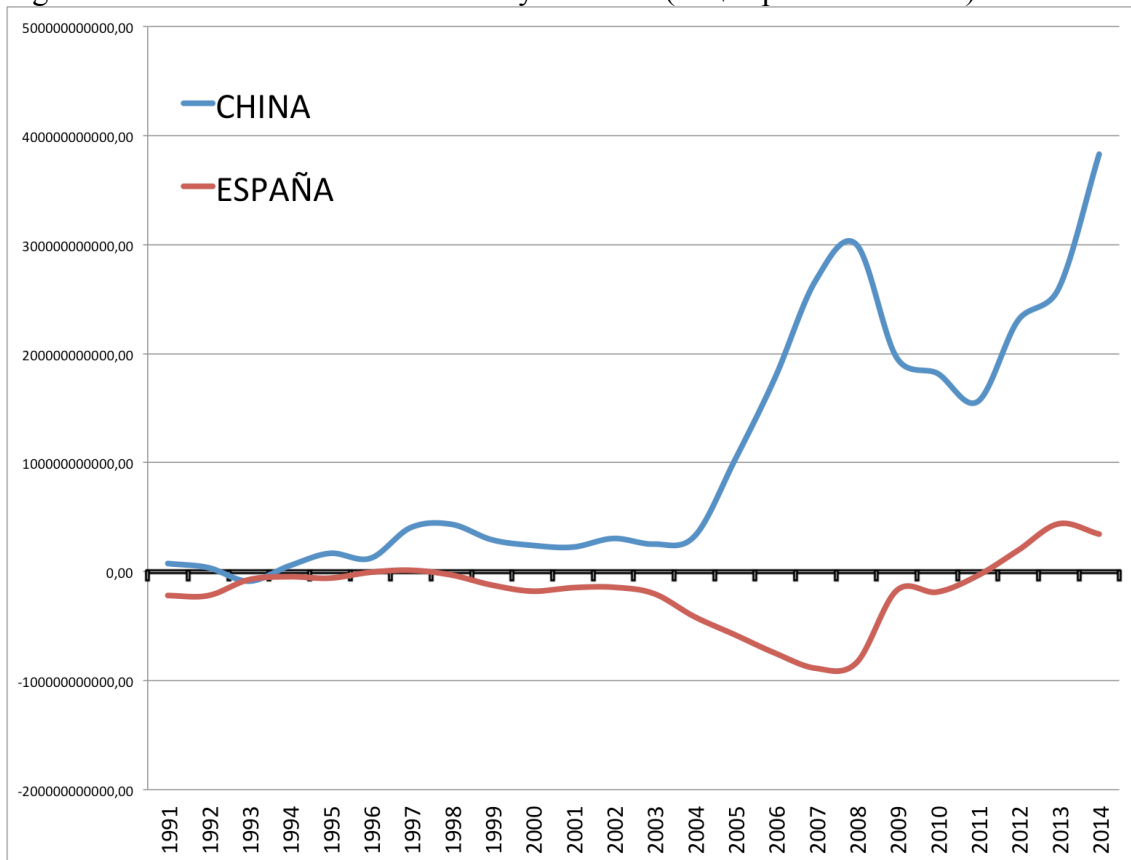
## **7.2 EL ATRACTIVO DEL MERCADO CHINO. DESARROLLO DEL MERCADO INTERIOR**

Inicialmente, China aprovechó sus reformas de carácter capitalista y su apertura a la economía mundial para alcanzar un gran crecimiento, partiendo de un nivel de desarrollo muy bajo, pero conforme alcanzaba un cierto nivel de desarrollo, (desapareciendo con ello algunas de sus principales ventajas competitivas) y se ha sumergido más intensamente en el mercado mundial, ha sido penetrada extensamente

por las relaciones capitalistas y se ha vuelto más vulnerable a las crisis del sistema, que se han terminado por transmitir a su interior.

Por otro lado, la situación del mercado de trabajo comienza a ser una fuente de preocupación para las autoridades, ya que se teme que la disminución de la oferta de trabajo, debido a las razones estructurales, está causando un aumento rápido de los salarios que limita la competitividad actual.

Figura 7.2 Balanza comercial de bienes y servicios (US\$ a precios actuales)



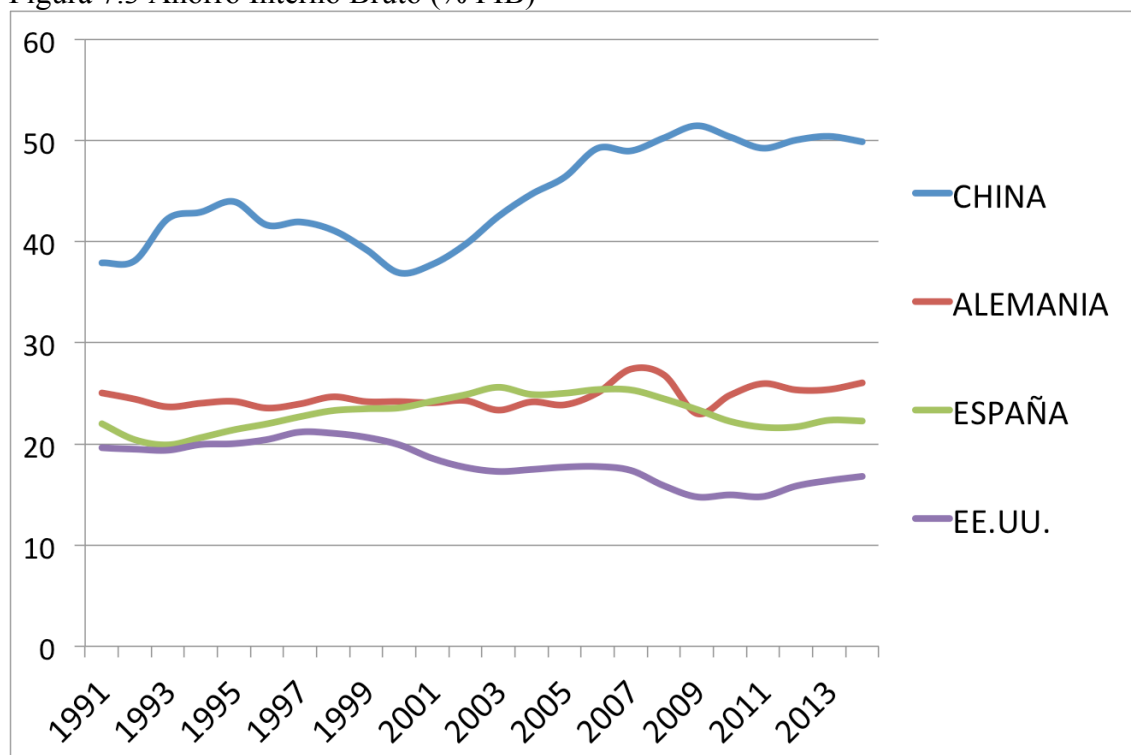
Fuente: Banco Mundial

El crecimiento en el desarrollo económico chino se ha basado en una mano de obra barata y esto ha dado lugar a la salida de la pobreza de millones de chinos y, sobre todo, al incremento de riqueza de los mas ricos, creando enormes fracturas sociales. La desigualdad social es una problemática que se pretende erradicar por las consecuencias a largo plazo. Aunque se ha incrementado en los últimos cinco años el salario mínimo en un 20%, aproximadamente, y se está aumentando el gasto social, las diferencias sociales son muy evidentes, sobre todo entre las zonas rurales y las ciudades. Los

movimientos migratorios hacia estos paliar los efectos de estas desigualdades pero no son suficientes.

Es necesaria, pues, que esa distribución más uniforme de la renta se produzca, dado que la gran propensión al ahorro de los chinos no ayuda a que el consumo interno aumente de manera sostenible y este es uno de los mayores retos que se propone el gobierno chino.

Figura 7.3 Ahorro Interno Bruto (% PIB)



Fuente: Banco Mundial

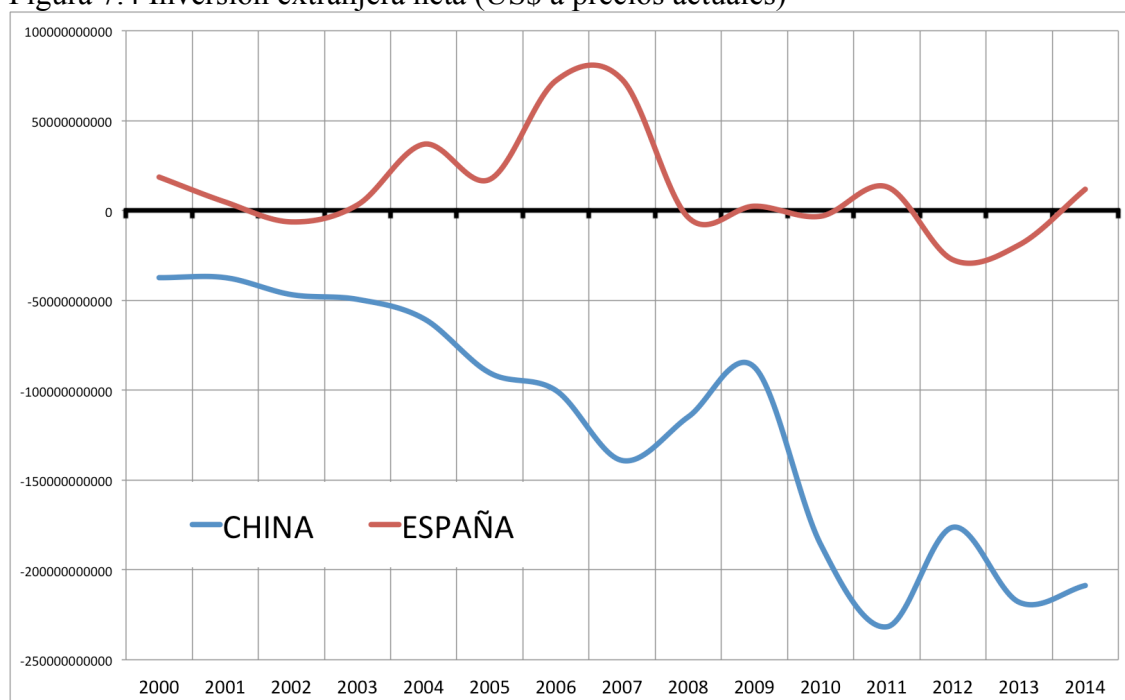
Como solución a esta situación, uno de los mayores objetivos de China es el del aumento de la demanda interna (y, dentro de este, el consumo) en el crecimiento futuro, en parte como respuesta a la necesidad de reducir los desequilibrios comerciales existentes (disminución de las exportaciones, sobre todo por la crisis de consumo en Europa). Existe un plan diseñado para reorientar en China un modelo que es más dependiente en el consumo interno, más sostenible, socialmente más cohesionado y más innovador. Este giro hacia un mayor consumo interno es necesario no sólo para compensar la esperada debilidad de la demanda de los países industrializados, sino también para mejorar la distribución de los ingresos, en estos momentos demasiado concentrados. Una de las numerosas medidas adoptadas es la de la universalización de



los seguros médicos, la de un mayor gasto público en vivienda social y el aumento, en general, en gastos sociales con el fin de tratar de reducir las diferencias en los ingresos y la calidad de vida entre la población urbana y la rural.

Deng Xiaoping decía que había que dejar que unos pocos se hicieran ricos primero para que luego prosperara el resto del país. Este proceso incrementó la riqueza del país, pero de manera no uniforme. Como ya indicaba, el premio Nobel de economía, Simon Kuznets, parecía inevitable que la desigualdad en la distribución de los ingresos fuera un proceso normal que ocurre como resultado de una revolución industrial y que, cuando esa transición terminase, esa desigualdad disminuyera.

Figura 7.4 Inversión extranjera neta (US\$ a precios actuales)



Fuente: Banco Mundial

Ahora, parece, que ha llegado el momento, por parte del gobierno chino, de hacer partícipe al resto de la sociedad para que el crecimiento económico se sostenga. Este intento de crear una sociedad sin desigualdades sociales y potenciar la emergente clase media existente, unido a los cambios culturales de una sociedad que está comenzando a desarrollar características de los mercados más consumistas de occidente, hace que China sea un mercado muy interesante para la inversión extranjera.

## **8. MACROENTRONO: LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL COMPLEJO MERCADO CHINO**

China representa más del 20% de la población mundial y tiene en constante crecimiento a la clase media, por lo que es un mercado de enorme potencial. El crecimiento del PIB ha sido de casi el 10% durante décadas y ahora, en tiempos de crisis, es de casi el 7%. La población, de más de 1.300 millones de habitantes, continúa creciendo en torno a 7 millones de personas al año. El aumento de la renta per cápita que se espera para las próximas décadas debería impulsar tanto el poder adquisitivo de la clase media y, por lo tanto, el consumo, convirtiéndolo en un mercado clave para productos de alimentación, ropa, turismo, productos farmacéuticos, servicios médicos, servicios de venta al por menor y artículos de lujo, entre otros bienes y servicios.

La clase media emergente, que pretende ser el motor de la economía a largo plazo, aunque es una parte todavía, pequeña de la población en términos relativos, se trata en cualquier caso de un gran mercado objetivo en términos absolutos. A todo esto, hay que añadir el creciente aumento en el uso de las telecomunicaciones y el gran desarrollo que se está produciendo en el comercio electrónico en China. Sin duda, un mercado muy apetecible.

Sin embargo, a pesar de todas estas oportunidades, existen una serie de variables de ámbito legal, cultural y lingüístico, entre otros, en el mercado chino que establecen unas barreras de entrada y amenazas para el entorno de cualquier sector al que se desee acceder.

### **8.1 GEOGRAFÍA**

China es un país enorme, tanto geográficamente como en términos de población. Por lo tanto, es imposible tratar de cubrir todo el país a la vez. Sin embargo, a pesar de este hecho, se convierte en la tentación para las empresas extranjeras.

La realidad muestra que los esfuerzos se deberán concentrar, en primer lugar, en ciertas áreas geográficas. Aparte de ser muy grande, y contrariamente a lo que muchos piensan, es también muy heterogénea. Existen profundas diferencias de ideología, ingresos, hábitos, cultura, etc., entre la costa y las provincias del interior, así como de las zonas urbanas y rurales.

Los canales de distribución no están desarrollados lo suficiente a nivel nacional. Pero funcionan relativamente bien a nivel local. Por lo tanto, es mejor centrarse en un área geográfica y crecer en etapas. De este modo, se puede ir adaptándose al entorno, conocer las características del sector y, en definitiva, adquirir un importante conocimiento para poder crecer adecuadamente. Hay que recordar, que el mercado chino, como muchos otros, requiere de una inversión a largo plazo.

Dado que el acceso a todo el mercado está fuera de su alcance, se aconseja para encontrar una nicho en el mercado y lo explotan. Lo más probable es que será lo suficientemente grande como para producir resultados satisfactorios.

## **8.2 ENTORNO SOCIO-CULTURAL**

Las características culturales de China son muy diferentes a las conocidas por occidente. El emergente desarrollo de una clase media, está provocando un cambio en el comportamiento de compra de la sociedad china. La tendencia de esta clase social, en continuo desarrollo, es de un aumento del consumismo y el del uso de las nuevas tecnologías. Esto ha propiciado un aumento espectacular del comercio electrónico con un potencial de crecimiento todavía por determinar.

El modelo económico de China ha derivado un una gran desigualdad social. Por ejemplo, el sistema niega igualdad de acceso a los servicios públicos a los emigrantes rurales, que trabajan en las ciudades, pero que continúan registrando su residencia en zonas rurales. De hecho, el coeficiente de Gini<sup>2</sup> para China es del 0,46 en 2014, aunque un estudio de la Universidad de Michigan, poniendo en duda los datos aportados por el

---

<sup>2</sup> Coeficiente de Gini es una medida de la desigualdad ideada por el estadístico italiano Corrado Gini. Normalmente se utiliza para medir la desigualdad en los ingresos, dentro de un país, pero puede utilizarse para medir cualquier forma de distribución desigual

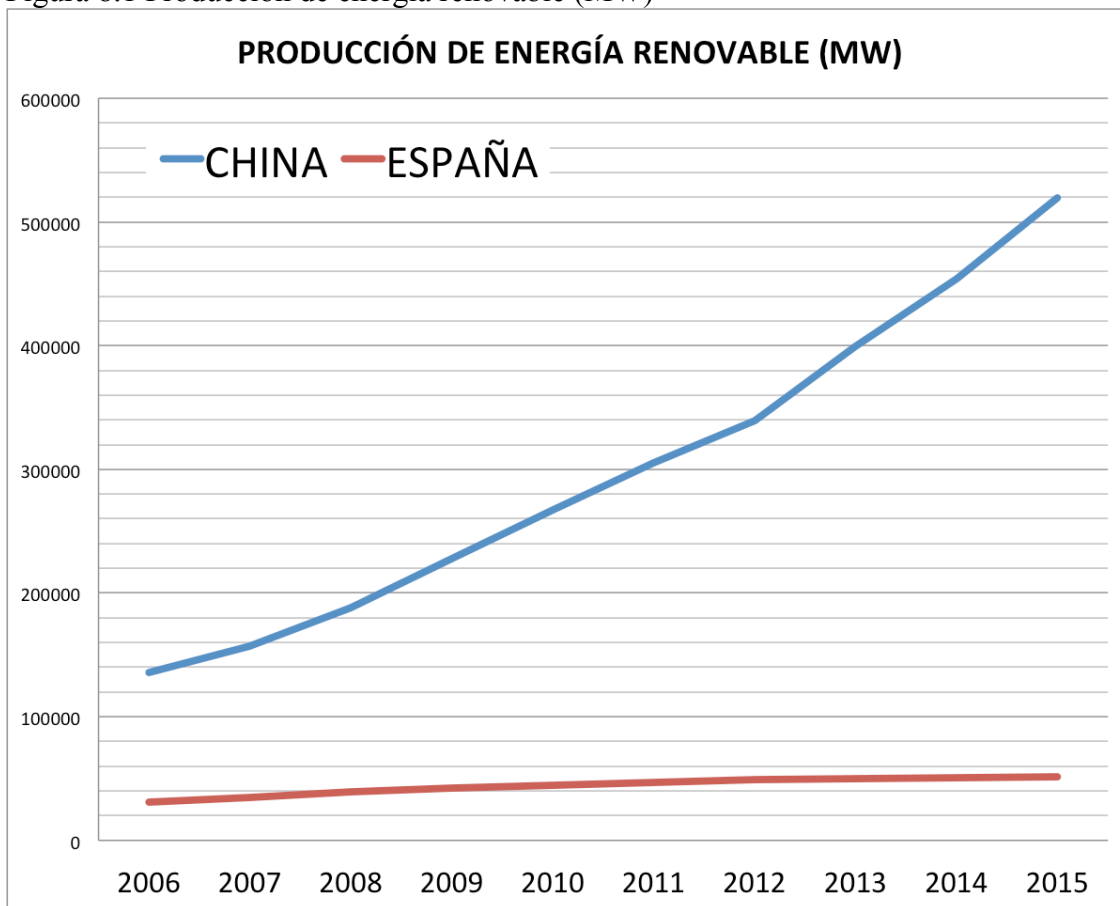
gobierno chino, lo elevaría a 0,55 (por encima del 0,51 de Panamá, que tiene el mayor coeficiente en el mundo). Esto ha provocado, junto con otras variables, que la tendencia en el país de una población con un esentido de la unidad nacional elevado, modifique esta corriente y se comience a incrementar un movimiento ideológico más crítico con las actuaciones gubernamentales.

### **8.3 ENTORNO MEDIOAMBIENTAL**

Aunque se han hecho progresos en algunas áreas, China está luchando para armonizar el desarrollo económico y la protección del medio ambiente. Como resultado del rápido crecimiento económico, algunos dilemas fundamentales están comenzando a surgir. El producto interior bruto producto está aumentando continuamente, pero los recursos naturales en los que se ha basado ese crecimiento han sido explotados o incluso sobreexplotados. Esto lleva a problemas ambientales graves y una relación tensa entre la población y la naturaleza. Uno de los campos donde los problemas son más graves son los relacionados con la escasez de agua y la contaminación.

El país de las bicicletas está reemplazado estos por los coches, con los consiguientes problemas de atascos de tráfico y la contaminación. La rápida urbanización ha creado una enorme presión sobre el mantenimiento de la agricultura para lograr una mayor tasa de producción de las restantes tierras cultivables. Los residuos domésticos, la contaminación del aire, la lluvia ácida, la degradación ecológica son sólo algunas de los sujetos de un problema medioambiental. Los impactos incluyen daños a la salud humana, los conflictos sociales y pérdidas económicas a corto y largo plazo.

Figura 8.1 Producción de energía renovable (MW)



Fuente: International Renewable Energy Agency

Estratégicamente, China está tratando de establecer una serie de medidas para la armonización del medio ambiente y el desarrollo económico sostenible. El país está cambiando su modo de actuar, estableciendo el desarrollo económico tratando de promover una economía sostenible que incluye reciclaje de recursos. El aumento de inversión en energías renovables está abriendo un mercado a las empresas internacionales.

Esto proporciona un entorno favorable para la creación de las políticas y leyes orientados hacia el desarrollo sostenible y, a su vez, un mercado para las empresas occidentales con mayor conocimiento de este campo.

## **8.4 ENTORNO LEGAL Y LA PROPIEDAD INTELECTUAL**

Existe una dualidad en el ámbito del sistema legal. Las reglas no se aplican de la misma manera para las empresas chinas como lo hacen para las extranjeras. Hace años, la Joint Venture fue una de las formas jurídicas que era más ampliamente extendida para las empresas extranjeras: encontrar un socio local y crear una nueva firma para el propósito de la empresa conjunta. Este fue un imperativo legal para muchos sectores y la única manera de establecer una empresa en China era crear acuerdos con las compañías del país. Hoy en día, estos requisitos ya no son necesarios desde la entrada de China en la OMC (Organización Mundial del Comercio).

Su sistema legal no se basa en la misma ética que en occidente. China ha creado leyes sólo para satisfacer las necesidades del mundo occidental (es decir, la OMC), pero en realidad no permiten que las compañías occidentales jueguen en las mismas condiciones que las empresas chinas. De hecho, las aplicaciones de las leyes son más flexibles para las compañías del país, estableciéndose dificultades, para las mismas condiciones, cuando se trata de una empresa extranjera. A la extensa, variable e incierta regulación, hay que añadir los inconvenientes burocráticos que dificultan cualquier trámite con las administraciones.

Aparte de las dificultades legales, que se han explicado anteriormente, hay otro gran inconveniente: la falta de protección de la propiedad intelectual. Las empresas extranjeras se copian, y se hace muy difícil contrarrestar esta situación. Si se fabrica en China, se produce un ahorro importante en costes, pero se debe asumir otro coste de imitación.

## **8.5 CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

Uno de los mayores problemas que se encuentra una empresa es el del acceso a los diversos canales de distribución. Sectores estratégicos como las telecomunicaciones, la industria del automóvil, aeronáutica, militar o las infraestructuras, están muy protegidas. Las compañías extranjeras no pueden acceder a estos mercados sin un socio chino.

Por otra parte, los bienes de consumo requieren que la empresa establezca un canal de distribución muy amplio, lo que es extremadamente caro. La figura del importador y distribuidor, tal como la conocemos en Europa, no existe. Por lo tanto, las empresas extranjeras tienen que crear toda la red de distribución por sí mismos o llegando a acuerdos poco ventajosos con las empresas del país, siendo, en cualquier caso, muy costoso. Al mismo tiempo, en muchas ocasiones los acuerdos con distribuidores de bienes suelen conllevar dificultades para cumplir el precio o condiciones establecidas o, en su caso, son intermediarios no que se identifican como tal, encareciendo la propia distribución.

## **8.6 ACCESO A RECURSOS HUMANOS**

Las empresas que hacen negocios en China coinciden en que es muy difícil reclutar capital humano en China. Por otra parte, una vez obtenido el recurso humano requerido, la alta rotación de estos dificulta una estabilidad de este. También es difícil encontrar personal con cierto conocimiento de Inglés o de otro idioma extranjero. Los empleados chinos que han estudiado en el extranjero son escasos y muy demandados. El resultado es una tasa muy alta de canibalismo entre las empresas occidentales, todos compitiendo para reclutar a las mismas personas.

Una de las características más diferenciadoras con el entorno de occidente, es la ausencia, prácticamente, de talento. Por lo que es habitual tener que modificar la estrategia o modelo de negocio según las capacidades y habilidades existentes en el personal disponible.

## **8.7 ARANCELES Y GRAVÁMENES A LA IMPORTACIÓN**

A pesar de la entrada en la OMC, las trabas arancelarias son todavía numerosas. Aunque se ha rebajado sustancialmente el importe de los impuestos arancelarios, todavía hay productos, como las motocicletas o soportes digitales, que mantienen elevadas cargas, en torno al 30%.

A esto hay que añadir el criterio heterogéneo a la hora de valorar las categorías de productos, en ocasiones tendentes a los grupos con cargas de importación más elevadas.

La valoración, por otro lado, de los productos importados debe referirse al precio de la transacción, es decir, al precio pagado realmente por el importador. La realidad es otra, los funcionarios de la administración suelen utilizar unos precios de referencia prefijados que incumplen los acuerdos pactados con la entrada en la OMC.

## **8.8 SISTEMA FINANCIERO**

Sin embargo, los bancos de China son muy líquidos. Sus depósitos son más altos que sus préstamos y mantienen una quinta parte de sus depósitos en reserva en el banco central. Eso le da al bancos margen suficiente para manejar los posibles préstamos problemáticos. De hecho, el ahorro de China tasa a 51% es uno de los de más alta del mundo.

De acuerdo con el Instituto de Estudios de Política del Banco Mundial, el sistema financiero esta subdesarrollado y es necesaria una reforma estructural. Este subdesarrollo del sistema financiero interno puede ayudar a explicar las altas tasas de ahorro en China. Al mismo tiempo, un mejor sistema financiero podría estimular el consumo (proporcionando más crédito a familias y empresas) y reducir la necesidad de mantener los niveles de ahorro.

Los ahorradores están empezando a estar cansados de las bajas rentabilidades de sus depósitos y demandan alternativas, por lo que muchos están encontrando maneras de sacar su dinero del país, contribuyendo, con esta salida de capitales, a la baja presión sobre la moneda.

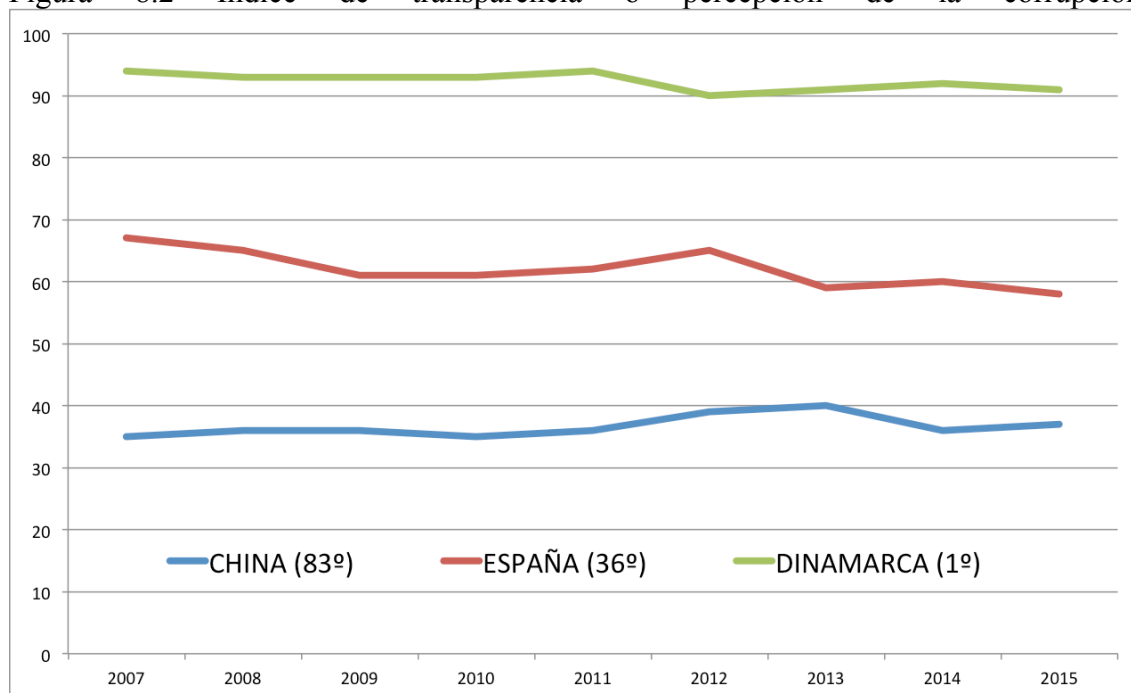


## 8.9 CORRUPCIÓN Y TRANSPARENCIA

Cada año la Organización de Transparencia Internacional publica el Índice de percepción de la corrupción (IPC). Un grupo de expertos puntúa un amplio grupo de países, utilizando una escala del 0 (percepción de altos niveles de corrupción) a 100 (percepción de muy bajos niveles de corrupción) para obtener la clasificación de los países en función de la percepción de corrupción del sector público.

China sufre una corrupción generalizada, ocupó el puesto 83 de 167 países en el Índice de Percepción de la Corrupción de Transparencia Internacional en 2015, con un índice de 37 sobre 100, la clasificación ligeramente por encima de las naciones BRIC compañeros de la India y Rusia, pero por debajo de Brasil y la mayor parte de países desarrollados. Es casi imposible llevar a cabo negocios importante en China sin participar en la corrupción.

Figura 8.2 Índice de transparencia o percepción de la corrupción



Fuente: Transparencia Internacional

Sin una supervisión independiente por parte de ONG's o medios de comunicación libres e independientes, la corrupción ha prosperado. Muchas de las medidas contra la corrupción sistemática en China incluyen al comercio independiente y asociaciones profesionales, que ayudan a limitar la corrupción mediante la promulgación de códigos

de ética, la imposición de sanciones rápidas y contundentes, por parte del gobierno, así como los ya mencionados grupos de vigilancia de organizaciones no gubernamentales y de medios de comunicación.

El dinero oculto y la corrupción se han extendido a todos los estratos de la sociedad. Los escándalos han implicado a los líderes de las administraciones locales en numerosos casos, como en la ilegal venta de sangre en Henan o el uso de mano de obra esclava en fábricas de ladrillos en Shaanxi, con la permisividad de las autoridades locales.

Por último, cabe destacar que las actividades ilícitas no son exclusivas de las administraciones, a nivel del entorno interno de cada sector es frecuente encontrarse con supuestos fabricantes que ofertan bienes y servicios a precios bajos, siendo meros intermediarios. Posteriormente, ese precio se aumentará alegando diversas causas (aumento de impuestos, errores de contabilidad,...).

## **8.10 INEFICIENCIA**

China ha desarrollado un rápido crecimiento y esto ha sido posible gracias a largos turnos de los trabajadores y la numerosa mano de obra movilizada de la agricultura a la industria. Pero mantener el crecimiento económico será difícil con el arrastre de las empresas estatales ineficientes (EPE), que se benefician de los subsidios implícitos, los mercados protegidos y alentados por préstamos de los bancos en poder del gobierno.

China va a tener que aprender a utilizar su capital de forma más eficiente. Para ello, la industria debe elevar el nivel tecnológico de forma activa en todo el país, mejorar el sistema de investigación y desarrollo y explotar el conocimiento global adquirido de las empresas extranjeras.

Por último, la composición de la matriz energética es altamente ineficiente en China. La cantidad de energía necesaria para obtener su producción es demasiado alto, en comparación con países desarrollados. A la larga, si no está optimizado, esto causará una pérdida de competitividad.

## **9. CÓMO INVERTIR EN CHINA**

El proceso de evaluación y preparación debería ser tomado muy en serio. Muchas empresas, debido a la contracción en el consumo en los mercados en los que opera, se ven obligados a salir al exterior en busca de un aumento en sus ingresos. La mayoría de los fracasos en China son consecuencia de una falta de preparación, bien porque la empresa no ha conseguido un correcto entendimiento del negocio en China y ha entrado a formar parte de acuerdos de colaboración nada recomendables, o porque la empresa ha subestimado los recursos requeridos para entrar en el mercado chino, y/o ha sobrevalorado el mercado.

### **9.1 CONOCIMIENTO DEL MERCADO Y ENTORNO**

Los recién llegados a China deberían hacer uso de la rica experiencia y habilidad adquirida por otros inversores extranjeros durante estos 30 años, desde la apertura de China. Experimentar diferentes alternativas de acceso al mercado ya no es necesario, y resulta muy costoso. La experiencia acumulada por los inversores extranjeros, accesible a través de abogados, consultores, asociaciones comerciales y funcionarios de gobiernos extranjeros, puede reducir una parte importante de los costes y riesgos.

En concreto, es importante que cualquier inversor o exportador en potencia llegue a una comprensión independiente de su mercado en China. El país está cambiando con mucha rapidez. Además, la velocidad y dirección de los cambios es muy diferente según la región y el sector de que se trate. La mayoría de las compañías/ciudadanos chinos están anclados en una mentalidad de economía planificada y su experiencia internacional es limitada. Por eso les resulta muy difícil, a menudo imposible, juzgar correctamente el desarrollo futuro de su sector. Por otra parte, muchos potenciales socios chinos tienen motivaciones diferentes a las de la compañía occidental a la hora de colaborar. Por lo tanto, las empresas occidentales no pueden pretender llegar a comprender correctamente su sector en China a través de conversaciones y reuniones con funcionarios del Gobierno, socios potenciales y/o miembros de la competencia en su sector en este país.

Las compañías occidentales deben conocer muy claramente su sector en China antes de comenzar las negociaciones con los socios potenciales, o de comprometer importantes recursos en el país. Los costes asociados serán mucho menores que el tiempo dedicado y los problemas surgidos si comienza sus operaciones en China de una forma adecuada o porque surja una buena oportunidad. El conocimiento del sector no incluye los datos cuantitativos (volumen del mercado, cuotas de mercado, crecimiento), sino que se centra en aspectos cualitativos del mercado (cómo se está desarrollando la estructura del mercado, variaciones en los gustos de los consumidores, comportamiento de la competencia...), y las diferentes alternativas de acceso (con o sin socio, localización, escala de inversión...).

El mercado chino es complejo y cambia con rapidez. No es un buen mercado para dar los primeros pasos en los negocios internacionales. Cuando se invierta en China, las empresas ya deben tener experiencia internacional, preferiblemente fuera de Europa. Cuando llega una empresa al mercado chino, inevitablemente se lleva sorpresas y normalmente pasa por un periodo de uno o dos años de aprendizaje (los resultados llevan más tiempo). Esto requiere una dedicación muy intensa y fe en el mercado chino por parte de la gerencia de la compañía.

A lo largo del proceso de decisión, hay un número de importantes cuestiones a considerar. Las empresas que van a China solamente para probar el mercado" con los recursos mínimos, tienen que modificar este peligroso enfoque. El producto de la compañía debe ser adecuado para China, ahora y en el futuro. Esto depende de la competencia actual en el mercado (si existe una competencia local muy fuerte, las exportaciones a China no son una opción), y también el mercado al que va dirigido el producto

El motivo más importante de los fracasos en China parece ser la falta de preparación. La típica historia es la de aquellos que deciden colaborar con un socio chino basándose únicamente en sus primeras impresiones en lugar de hacer un análisis en profundidad de los puntos a favor y en contra.

La falta de preparación puede ocasionar:

1. Pagar un precio alto para entrar en el mercado (dar un porcentaje alto al socio, pagar un precio alto por el terreno, y por otros bienes).
2. Tener un socio sin necesitarlo.
3. Establecerse en el lugar erróneo.
4. Sobrestimar o valorar erróneamente el potencial de mercado.
5. Valoración inexacta de los retos (gente, distribución).
6. Subestimar los recursos requeridos.

## **9.2 CONTROL MÁXIMO DE LA GESTIÓN**

Cuando uno entra en esta sociedad, tiene problemas (comunicación, falta de objetivos comunes...). Debido a que la mayoría de los socios en China tienen una experiencia internacional limitada, los problemas en este país pueden ser mayores. Por otro lado, los beneficios del socio a veces no se materializan: muchos de las fortalezas del socio (como los canales de distribución), ya no son ventajas una vez que el sector cambia de forma radical. Al mismo tiempo, muchos socios intentan mantener una postura de interés propio, no permitiendo propiciar sinergias que beneficien a ambos agentes. Pero, en cualquier caso, la formación de una WFOE (Wholly Foreign-Owned Enterprise), sin socio chino), es extremadamente arriesgado por las características e inconvenientes del mercado en China.

En algunas ocasiones, la empresa mixta es inevitable (regulación del gobierno) o aconsejable (alguna fuerte ventaja en particular, posición en el mercado, acceso a materias primas...). En este caso es crucial gastar el tiempo suficiente en llegar a un entendimiento mutuo sobre el proyecto en China. Un contrato de colaboración bien concebido es clave, y uno tiene que asegurarse de que el socio chino haya entendido todas las implicaciones que tiene el haber firmado el contrato.

## **9.3 LOCALIZACIÓN**

La zona costera es la preferida, y para muchas empresas la única que debe ser considerada seriamente. Ahí es donde están los mercados, y la costa ofrece el mejor

ambiente de inversión (protección legal, infraestructura industrial, personal, comunicaciones, calidad de vida). En concreto, se deben considerar las zonas de Shanghai, Cantón (Guangdong) y Pekín.

Dados los retos del mercado chino, y el hecho de que el periodo inicial sea inevitablemente de aprendizaje, es aconsejable proceder con una mínima inversión y aumentarla con el tiempo, a medida que la gestión se consolida y la confianza en el mercado crece. Además – si es posible – es preferible empezar con producción para exportar, y cambiar al mercado local (que es la parte más difícil) una vez que el equipo de gestión se consolide.

Por lo general, una estrategia de distribución acertada, incluye los elementos siguientes:

- Una red de distribuidores (más bien porteadores de mercancías), con una exclusividad regional limitada, como máximo, que abonará las mercancías en efectivo.
- Fuerte presencia local (por ejemplo una oficina representativa) para supervisar, controlar y apoyar a la red de distribución.
- Visitas frecuentes y otros apoyos (por ejemplo, participación en ferias) de la oficina central.
- Un almacén local de mercancías, bajo control de la oficina central, que permita una entrega rápida contra divisa local, sin que el comprador tenga necesidad de verse implicado en las complicaciones propias de las importaciones.
- La puesta en práctica de los acuerdos con la OMC va a crear finalmente un gran número de nuevos canales de distribución más eficientes para la introducción de los productos en China. Sin embargo, este proceso tardará a nuestro parecer de 3 a 5 años en finalizarse.

## 9.4 RECURSOS HUMANOS

Una vez que la empresa china se encuentra operativa, el principal reto es el del personal, y en concreto el dedicado a la gestión. El éxito en China requiere un esfuerzo considerable para establecer un equipo fuerte de gestión que conste tanto de directivos locales, como de expatriados.

Hay una enorme escasez de personal de gestión cualificado en China. Muchos empleados carecen de experiencia internacional, y tienen dificultades para integrarse plenamente en una compañía occidental. Además, en ciertos empleados se da la mentalidad del ‘vaquero’ o de ‘enriquecimiento rápido’, lo que requiere un seguimiento muy cercano.

Es difícil encontrar buenos directivos locales, que resulten eficientes y casi imposible que cuenten con la técnica y la experiencia para asumir la máxima responsabilidad. Las relaciones interpersonales son fundamentales en las negociaciones y gran parte de los acuerdos y pactos alcanzados son posibles a las habilidades sociales del responsable del mismo. El peso de una buena relación personal es grande y suele prevalecer, en ocasiones, a otras variables que tiene mayor relevancia en la rentabilidad de un acuerdo y operación.

Un problema potencial que se suele presentar es el hecho de que se depende mucho de empleados que no han sido puestos a prueba. Es mejor trabajar sin socio si es posible, y no se les debe dar cargos de responsabilidad a los empleados si antes no se ha examinado su rendimiento en la empresa durante al menos 2 o 3 años.

Muchas empresas occidentales tienen dificultades a la hora de seleccionar y evaluar correctamente al personal chino, y frecuentemente se suele elegir a los que hablan bien inglés antes que a los que están más cualificados.

Normalmente se requiere un directivo expatriado para ocupar el máximo cargo de director general y, dependiendo de la empresa, el de director financiero y director de marketing. Resulta difícil encontrar al expatriado adecuado, además de que las empresas

se deben asegurar de identificarlos y formarlos adecuadamente antes de comenzar sus operaciones en China.

La experiencia en China y la flexibilidad son características cruciales. Muchas corporaciones internacionales tienen grandes problemas para encontrar y mantener buenos directivos expatriados en China. Además, dados los retos que supone el trabajo en China, y la consiguiente presión del trabajo, a menos que al expatriado le guste trabajar y vivir en China, y con los chinos, la sola voluntad será inútil.

El otro aspecto importante del personal es la formación. Puesto que la mayor parte del personal chino tiene una experiencia internacional limitada y escasa preparación previa, la formación es crucial para situar al personal en el camino correcto.

## **9.5 FASES DE LA INVERSIÓN E IMPLANTACIÓN**

Dados los retos del mercado chino, y el hecho de que el periodo inicial sea inevitablemente de aprendizaje, es aconsejable proceder con una mínima inversión y aumentarla con el tiempo, a medida que la gestión se consolida y la confianza en el mercado crece. Además, si es posible, es preferible empezar con producción para exportar, y cambiar al mercado local (que es la parte más difícil) una vez que el equipo de gestión se consolide.

Aunque la entrada de China en la Organización Mundial del Comercio ha traído cierta certeza y claridad a largo plazo, a medio y corto plazo el ritmo de estos cambios es lento, y se puede decir que será algo a incluir en el reto de hacer negocios en China para el futuro. No se sabe con certeza cómo se va a realizar esa apertura gradual a nivel nacional, ni tampoco está muy claro como los gobiernos locales van a seguir las instrucciones dadas por el gobierno central siguiendo las indicaciones de la OMC. Por lo tanto, las empresas tendrán que valorar y hacer balance entre el ritmo para hacer cambios internos en la empresa y la ventaja de ser el primero en acceder a la apertura de los distintos mercados.



Nada es fácil en China, pero el éxito será más probable siguiendo estos consejos:

1. Prepararse bien, utilizando las experiencias exitosas de otros inversores y evitando sus errores.
2. Mantener máximo control sobre la dirección y administración de todas las operaciones en China (de producción, compra, distribución).
3. Escoger la mejor ubicación, con una fuerte preferencia por la región de Shanghai.
4. Selección y preparación del personal expatriado adecuado en China.
5. Acceder al mercado en fases, permitiéndose así el tiempo para conocer todos los aspectos.

## **10. CASOS DE EMPRESAS. ÉXITO Y FRACASO EN UN ENTORNO INCIERTO**

Cabe destacar que existe una gran competencia de las empresas ya instaladas en cada uno de los sectores, con gran conocimiento del mercado y, muchas de ellas, con una enorme barrera de salida establecida debido a las importantes inversiones efectuadas a la espera de obtener beneficios. En el mercado en el que para tener éxito es necesario combinar elementos muy complejos: técnicos, comerciales, financieros, políticos, etc. En la mayoría de casos la necesidad de encontrar un socio chino apropiado, que añada el conocimiento del entorno al conocimiento del producto que aporta la empresa extranjera, se torna fundamental. A continuación, se mostrará una pequeña muestra del origen del éxito

### **10.1 PRONUBEN BABY**

Empresa fundada en 2010, consolidada en España con proyección internacional dedicada al desarrollo, exportación y comercialización de productos y nutrientes para bebés (Leche infantil en polvo, purés, cereales,...).

Pronuben Baby se creó de la nada para resolver parte de la crisis de seguridad en la alimentación infantil que aún persiste en China. La intoxicación infantil producida en 2008, que afectó a 6.000 bebés y provocó la muerte de tres, llevó a los fundadores de Pronuben Baby a crear una marca de la nada para venderla en China.

Durante el año 2011 se estuvo realizando la preparación para la incursión en el mercado chino. Tras una búsqueda de socios industriales, finalmente, en Noviembre de ese mismo año los socios fundadores acuden a su primera feria, en la que obtuvieron el interés por parte de casi una veintena de empresas. Posteriormente, se firmó un acuerdo con una compañía local con experiencia en el sector y que permitió tener acceso al control de la estrategia empresarial, por parte de Pronuben Baby, y así evitar reenvasados o imitaciones.

La importancia del socio chino fue fundamental, dado que permitió eliminar ciertas barreras a la importación o a los constantes cambios de legislación en lo referente a los botes, litografías, etiquetados,...que se efectúan para favorecer a la industria interna.

En cualquier caso, China tiene un grave problema de seguridad alimentaria y Pronuben ha aprovechado el interés que suscitan los productos de alimentación procedentes de Europa o EE.UU. En 2011 había cerca de 1.300 marcas intentando aprovechar la oportunidad del mercado. Actualmente queda unas 140, entre ellas dos españolas.

Una de las claves para lograr el éxito que tantas compañías no pudieron obtener, fue la importancia de la imagen de marca cuidando, entre otros, el packaging, adaptándolo a los gustos del lugar de venta, y con publicidad asociada a la marca España y al Real Madrid. Este tipo de estrategia dio sus resultados pero no a corto plazo, hay que tener en cuenta que es importante que el proyecto en el mercado chino deba considerarse a largo plazo.

## **10.2 BODEGAS TORRES**

Las leyes exigían que los extranjeros se instalasen de la mano de las empresas chinas a través de Joint-Ventures . Cha-Chen, una cooperativa agrícola de la norteña provincia de Hebei, era el socio que necesitaban en 1997 para embotellar licores. Esa asociación se iría deshaciendo a partir de que Torres consiguiera la licencia de distribución en 1999 y el Gobierno redujese los aranceles a la importación, que segaban y estrujaban la rentabilidad de llevar vinos europeos.

La bodega española tiene una trayectoria relativamente larga en China, en la que ha sabido adaptarse y sobreponerse a dificultades. En 1997 Torres estableció una joint venture, Torres Zhangjiakou Great Wall Torres Winery Co., con una de la empresas locales de vino más importantes, Great Wall. Los primeros años fueron sin embargo difíciles, con pérdidas, pero la empresa decidió aguantar en el mercado.

En los últimos años ha sabido adaptarse a las condiciones del mercado y el panorama ha mejorado de forma radical. Por un lado Torres se dirige de forma prioritaria a un

segmente de consumo de alto nivel. Así, según la empresa, en China venden el doble de su marca de más valor y prestigio, Mas La Plana, de lo que venden en España.

Bodegas Torres ha externalizado la logística y se ha concentrado en la apertura de ocho tiendas propias y la concesión de 29 puntos de venta en grandes superficies, la implantación del sistema de comercialización directa por Internet, la producción de vinos chinos, los acuerdos cerrados con dos de los principales distribuidores del gigante asiático (Hola y Spar), la contratación de más de 200 profesionales autóctonos que conocen las costumbres y la cultura nacional como la palma de su mano y una frenética labor de posicionamiento en restaurantes, catas de alto nivel y tiendas especializadas.

Otra de las estrategias tomadas ha sido la reorientación de la compañía hacia actividades de mayor valor. Entre ellas, se encuentran el asesoramiento a otras bodegas, es decir labores de consultoría, y la creciente focalización hacia el segmento de los nuevos ricos con nuevos productos de lujo, que ya representan el 20% de sus ventas en China y han registrado un crecimiento del 50% en los últimos años. No es un cambio pequeño para la división de consumo de la empresa española en el gigante asiático, que recibe el nombre de Everwines y cuyo principal mensaje publicitario insiste en que su producto es para todos los públicos.

Finalmente, Torres ha asumido con determinación lo que se ha convertido en la nueva consigna del marketing en China: la necesidad de prestar atención no sólo a las grandes ciudades como Beijing y Shanghai, sino también a docenas o cientos de ciudades intermedias que están registrando un fuerte crecimiento de la demanda de productos de nivel medio y alto. Las perspectivas no pueden ser mejores, de hecho, las exportaciones españolas de productos agroalimentarios y de bebidas en 2015, respecto del año anterior, crecieron un 60% y 47,2% respectivamente

### 10.3 APPLE

Muchas empresas están usando el mismo modelo de su país de origen sin darse cuenta que tienen que adaptarlo. Asumen que China es un país con una gigantesca clase media que pronto va a ser igual que en sus países y no se dan cuenta de las características propias del mercado chino, que difieren sobremanera de otros mercados internacionales.

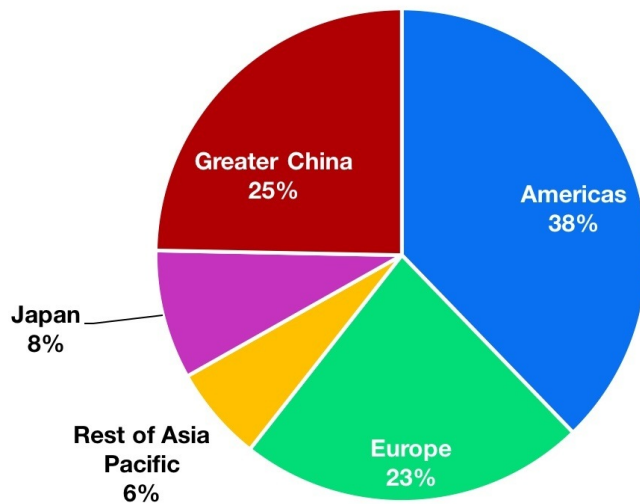
Dos ejemplos: En 2011 dos exitosas firmas estadounidenses, Home Depot and Best Buy, cerraron sus operaciones en China a seis años de abrir sus puertas con un fracaso que sorprendió a muchos analistas occidentales. Home Depot es la compañía más importante de Estados Unidos para el mejoramiento del hogar, bricolaje y materiales de construcción. Con el boom inmobiliario chino de este siglo y las características del mercado local (la mayoría de las propiedades en China se venden absolutamente vacías, es decir, sin enchufes, cables, ventanas, puertas, etc) parecía una aventura comercial con un éxito asegurado. Por su parte, Best Buy, especializado en productos electrónicos, había apostado a la nueva franja de consumidores medios-altos chinos, pero seis años más tarde solo dominaba un 1% del mercado.

No se había tenido en cuenta que la estructura de costes en China es totalmente diferente a la occidental. El “Do It Yourself”, hacer uno mismo ciertas cosas básicas de un hogar, no sirve porque todo se puede hacer por muy poco dinero con trabajadores locales. Otro rasgo son los grandes locales en las afueras con grandes playas de estacionamiento. Esto en China no sirve porque mucha gente no tiene coche o no puede llegar al lugar.

Apple, la mayor compañía tecnológica en ingresos del mundo, había logrado una ventaja competitiva trasladando su producción a China y, posteriormente, había conseguido alcanzar a la clase media emergente china introduciéndose en el mercado interno. Dos de cada tres teléfonos de gama alta vendidos en China eran de la marca de la manzana mordida y las ventas en el país alcanzaban el 29% del total del volumen de ventas totales a nivel mundial.

Figura 10.1 Ingresos de Apple, Inc. por región

**INGRESOS POR REGIÓN – Q2, 2016**



Fuente: Apple, Inc.

La empresa norteamericana había logrado comenzar a vender en un país con un crecimiento espectacular, parecía que iba a encontrar un mercado amigable donde otros encontraban dificultades y trabas a sus inversiones. Y es que todo parecía apuntar a que Apple iba a ser la primera compañía norteamericana que lograba colarse en el país asiático burlando su censura.

En 2009 la compañía china Proview Technology (Shenzhen) Ltd. tenía registrada, desde hacía 9 años, la marca iPad y se la vendió a Apple por 55.000 dólares. Los norteamericanos creían que tenían los derechos para comercializar esta enseña en todo el mundo, pero no leyeron la letra pequeña en la que Proview se habían guardado los derechos para China. Tras el éxito comercial de la tableta, Proview ha conseguido que los tribunales le den la razón en primera instancia y ha obligado a Apple a retirar todos los iPads de los establecimientos chinos. La empresa taiwanesa, en quiebra, exigió a Apple 1.500 millones de dólares, para transferirle por completo la marca. Finalmente tuvo que abonar, solamente, 60 millones de dólares. Poco después la empresa asiática desapareció.

Posteriormente, Apple perdió un litigio sobre el uso exclusivo de la marca iPhone en China en favor de un fabricante local de bolsos, que podrá seguir usando esa palabra en

sus artículos. El Alto Tribunal Popular Municipal de Pekín rechazó la apelación de la empresa de la manzana indicando que Xintong Tiandi ya estaba vendiendo un número de artículos que llevaban el nombre de IPHONE, incluyendo bolsas, cubiertas para pasaportes e incluso, cubiertas para teléfonos. XTT registró su marca en el 2007 en China, el mismo año en el que el iPhone se lanzara en los Estados Unidos, pero Apple no registró el nombre en China hasta cinco años después. En el 2013, cuando se efectuó la primera demanda, el gobierno chino indicó que como Apple no podía probar que el nombre IPHONE era conocido antes del registro de Xintong Tiandi, el público no podría ligar su uso de alguna forma que dañara los intereses de Apple. La misma Corte indicó que el iPhone no se vendió en China hasta el 2009.

En Abril de 2016 la multinacional estadounidense de tecnología Apple, se ha visto obligada a cerrar sus servicios de venta de libros (iBooks Store) y películas (iTunes Movies) en el país asiático. El cierre se produjo por orden de la Administración del Estado para Prensa, Publicaciones, Radio, Cine y Televisión chino, organismo encargado de regular los contenidos culturales en el país así como de su censura. En primera instancia, el servicio de Apple había sido aprobado pero, el regulador chino introdujo regulaciones nuevas durante el pasado mes de marzo que incluían restricciones a las publicaciones en línea, sobretodo para aquellas empresas que no fueran del país. Este cierre se produce tan solo seis meses después de que los servicios fueran puestos en marcha. Pero lo más extraño de todo esto, es que la compañía con sede en Cupertino (California, EE.UU.) ya disponía de los permisos necesarios por parte del gobierno de China para comenzar a ofrecer sus servicio en esta región, por lo que no sabemos lo que ha podido llegar a pasar realmente.

Al mismo tiempo, un decreto de la oficina de patentes de Pekín asegura que el iPhone 6 y el iPhone 6 Plus violan una patente de diseño de un teléfono chino. Esto, a la espera de la apelación por parte de Apple, impediría la venta de los dos teléfonos de la compañía norteamericana en el país oriente, pero lo más curioso de todo, es que se trata de un patente que imita al iPhone 6. La empresa china Digione afirmó que el aspecto del iPhone 6 de Apple es copiado de su producto único, un teléfono celular que se ve muy similar al del iPhone. Si tenemos en cuenta que las primeras maquetas, probablemente desde un piso de una fábrica, del iPhone 6 y el iPhone 6 Plus se filtraron varios meses antes de su lanzamiento oficial, era muy fácil tomar ventaja de estas imágenes y

maquetas filtradas para poder fabricar un nuevo smartphone, que de ser así llegaría antes que el de Apple y podrían aprovechar la situación para llegar a un acuerdo económico en la cesión de la patente.

A todo esto, hay que añadir los daños a la imagen de la compañía que proviene del país asiático. Gran parte del éxito de Apple reside en la minuciosa planificación de estrategias de marketing y continua exposición de su marca a través de los medios. En este sentido, podemos considerar a la compañía Apple como una de las grandes factorías de creatividad publicitaria, y que además, entiende a la perfección la evolución del mercado publicitario y la importancia de su impacto a través de internet y las redes sociales. En definitiva, Apple es un experto en el branding o imagen de marca.

En el gigantesco complejo industrial Foxconn City operan 230.000 empleados, muchos de los cuales trabajan seis días por semana y con frecuencia más de 12 horas diarias. La mitad de los trabajadores vive en barracones de la empresa y muchos de ellos no ganan más de 20 dólares al día. Sus condiciones de trabajo son pésimas, a pesar de que fabrican los productos estrella de la empresa con más valor bursátil del mundo. Foxconn es imbatible en costes porque no hay ninguna fábrica en el mundo capaz de movilizar a 8.000 trabajadores en plena noche. Aquí no hay sindicatos que protesten por los turnos interminables de trabajo o por los bajos sueldos.

La impecable imagen de Apple se ha visto emborronada por los escándalos laborales que salpican a Foxconn. Varias decenas de trabajadores se han suicidado por cansancio laboral, y la empresa ha tenido que contratar a psicólogos e instalar redes en las ventanas para evitar que los empleados se lancen al vacío. También se ha visto obligada a subir los sueldos hasta la estratosférica cifra de 200 euros al mes, de los que hay que descontar los 15 euros mensuales que cuesta el alojamiento en los barracones colectivos y los 60 céntimos diarios que tienen que pagar por cada comida.

Un polémico documental de la BBC sobre las malas condiciones de trabajo de las fábricas chinas de Apple en donde se monta el iPhone 6, el iPad, y otros dispositivos, ha puesto en pie de guerra a la compañía de la manzana. Pero no por lo que se ve en el documental (trabajadores exhaustos, jornadas de 16 horas 7 días a la semana, explotación infantil), sino porque la investigación acusa a Apple de incumplir sus



promesas de mejora de las condiciones de los trabajadores chinos. A lo largo del documental, se revela que algunos trabajadores tienen jornadas de 16 horas diarias, otros trabajan 18 días seguidos sin descanso, y en los dormitorios se amontonan hasta 11 personas. Al mismo tiempo, también se muestra cómo Apple ha comprado estaño proveniente de minas ilegales de Indonesia, en donde trabajan niños extrayendo el mineral. La conclusión del reportaje es que Apple ha incumplido su promesa de mejorar las condiciones de las fábricas chinas que producen el iPhone 6 y otros dispositivos.

A estas alturas, es un hecho que el iPhone es líder de ventas y que todo parecía ir por buen camino en el país asiático, pero parece que la empresa norteamericana está siendo vigilada más de cerca que nunca por los controles del gobierno de China. Pero este no es un caso aislado, ya que este tipo de controles hacia las empresas de Estados Unidos son muy normales y ahora, parece, los chinos están poniendo trabas y dificultan las actividades de la Apple en el país.

La gigante tecnológica no había encontrado apenas resistencia por parte de las autoridades chinas para introducir sus nuevos productos y servicios en el mercado hasta el momento. Ahora, Apple debe afrontar un futuro incierto en el mercado chino, con un entorno nada favorable para las empresas del país y con un ambiente, hasta cierto punto, hostil ante la competencia de las empresas nacionales del sector. A todo esto hay que añadir la muy probable saturación del sector y las previsiones a la baja del crecimiento económico de China, que actualmente es responsable de casi un tercio de las ventas mundiales de la empresa californiana. Un mercado al que es necesario adaptarse constantemente ante los rápidos cambios que se producen en el entorno.

## **11. CONSECUENCIAS DE LA GLOBALIZACIÓN: LA ETERNA PARADOJA**

El consumo interno chino de 1,3 millones de personas es menor que el de los 300 millones en Estados Unidos. China tiene mil millones de personas más que Estados Unidos, con un ingreso per cápita de un país de ingresos medios. Así que, ¿por qué hay tan bajo consumo interno en China? ¿Qué está pasando con el poder adquisitivo de los chinos?

### **11.1 LA PARADOJA DE LA MANO DE OBRA BARATA**

Se establece una paradoja relacionada con la mano de obra barata que limita el efecto multiplicador de la renta en la economía, debido a incrementos en el consumo o la inversión. Supongamos que una mina de oro se descubre en Xinjiang. Alguien invierte en la mina, y el propietario de la mina contrata a 100 mineros para extraer el oro. Su ganancia bruta anual es de 10 millones de yuanes<sup>3</sup>, y el paga a los trabajadores el 50 por ciento de su ingreso bruto en salarios. Así que cada trabajador recibe un ingreso anual de 50.000 yuanes.

Un trabajador gasta 10.000 yuanes en el alquiler, lo que le deja 40.000 yuanes para consumo y ahorro. El propietario de la mina todavía tiene cinco millones de yuanes que le quedan para otros gastos e inversiones. Con los trabajadores que tienen dinero para gastar y la necesidad de establecerse allí, hay una demanda de vivienda. Por lo tanto, el propietario de la mina invierte en la construcción de viviendas para vender o alquilar a los trabajadores. Los trabajadores también necesitan alimentos.

Por lo que el propietario de la mina invierte en restaurantes y gana de nuevo el dinero de los trabajadores. Los restaurantes también necesitan más empleados, por lo que las esposas de los trabajadores ahora tienen puestos de trabajo y también un ingreso. A medida que el aumento de la población y las oportunidades de empleo se incrementan, el consumo local también se incrementa.

---

<sup>3</sup> Yuan: Moneda oficial de China. 1 Yuan = 0.13 € (cambio a 26 de Junio de 2016)

En tales circunstancias, hay 100 familias en este lugar unos años después. Los niños en edad escolar necesitan educación, lo cual atrae a más personas para construir escuelas. Además, cafeterías, bares de karaoke, cines, y tiendas se construyen para que los trabajadores gasten su dinero. Después de 50 años, este lugar se ha convertido en una próspera ciudad de cerca de 100.000 personas. En este momento, la mina queda agotada.

En el segundo escenario, las cosas son un poco diferentes. Supongamos que una mina de oro se descubre en Xinjiang. Alguien invierte en la mina, y el propietario de la mina contrata a 100 mineros para extraer el oro. Sus ganancias brutas anuales son de 10 millones de yuanes. Pero este propietario sólo paga el 10 por ciento de su ingreso bruto a los trabajadores. Por lo que cada trabajador recibe un ingreso anual de 10.000 yuanes.

Esta cantidad de dinero es sólo suficiente para alimentarse. No queda dinero para alquilar un apartamento o formar una familia. Los trabajadores tienen que agruparse en locales de la fábrica para albergarse. A pesar de que el dueño hace nueve millones de yuanes al año, él tiene que invertir el dinero en otros lugares, ya que la población local es pobre y no tiene poder de consumo.

El propietario compra una casa en Beijing, presta dinero a altas tasas de interés en las áreas costeras, y comienza a invertir para una posible futura emigración a países extranjeros. A nivel local, el propietario sólo compra una lujosa casa de campo, algunos vehículos de gama alta y contrata a varios trabajadores. Los empleados trabajan muy duro y tratan de ahorrar algo de sus salarios para emergencias médicas y para la jubilación. No queda dinero para otras cosas.

Como resultado, además de algunas lujosas casas de campo y algunas pequeñas empresas, no existen otras empresas 50 años más tarde. Después de que se acaba la mina de oro, el dueño sale con una enorme cantidad de dinero, dejando atrás contaminación, desempleo y pobreza.

Estos dos escenarios simplistas realmente aclaran este punto. Muestra los diferentes modelos de desarrollo que se encuentran en todo el mundo.

Estados Unidos tiene un mercado de consumo interno de 300 millones de personas. Siempre se ha basado principalmente en el consumo interno para lograr el crecimiento económico. China tiene 1,3 millones de personas, y todo el mundo la considera como el mayor mercado de consumo del mundo. Sin embargo, cada año el consumo interno ha sido deficiente y China tuvo que depender del régimen y el comercio exterior para estimular el crecimiento económico.

La razón es muy sencilla. De la misma manera que se ha descrito en el segundo escenario, el aumento de la riqueza en China no se distribuyó suficientemente entre la población, pero la mayoría fue a dar al gobierno y a los propietarios de empresas. Las inversiones del gobierno impulsan el consumo sólo en una escala muy pequeña. El efecto de las inversiones del gobierno ha dado un aumento en la capacidad de producción y suministro, lo que ha dado como resultado el grave exceso de producción que vemos ahora en China. Además, para evitar el desempleo masivo y para obtener ventajas de exportación, los costes laborales se redujeron una y otra vez, manteniendo así el poder adquisitivo de la gente por abajo.

Por ejemplo, Xinjiang es una provincia grande que es rica en recursos, comparable al de muchos países de Oriente Medio. La población local debería ser muy rica, pero la realidad es todo lo contrario: Xinjiang es muy pobre. Un lugar rico en recursos no necesariamente es muy desarrollada y próspera. El pueblo chino no es rico. Además, deben cuidar de sus pensiones, atención médica y la educación de los niños con su propio dinero. Las personas cuya situación es ligeramente mejor financieramente también están bajo presión. Parte de su dinero está en el banco, algo se invierte en bienes raíces, y algo en el mercado de valores. La cantidad de dinero que tienen parece mucha, pero no circula; es dinero muerto.

Unas pocas personas adineradas tienen una gran cantidad de dinero. ¿Cómo lo invierten y gastan? no tienen muchas opciones. Pueden comprar varios apartamentos. No importa cuántos bienes de lujo compren, no equivale a mucho en términos de inversión o consumo interno. Por lo tanto, los chinos que son ricos han estado yendo al extranjero para comprar casas y negocios.

Cuando un joven bien educado sólo puede comprarse un pequeño apartamento después de trabajar toda su vida, cuando la educación de un hijo vacía los ahorros de la familia, cuando el dinero invertido en el mercado de valores es equivalente a donarlo al gobierno, y cuando el ingreso anual de un granjero es inferior a la comida de un hombre rico, ¿podemos esperar que las personas no sean ahorrativas, que no guarden su dinero, y que no se preocupen acerca de su jubilación? ¿Podemos esperar que las decenas de miles de millones ahorrados en el banco se conviertan en consumo?

## **11.2 LA PARADOJA DE LA GLOBALIZACIÓN**

Por otro lado, en un ámbito más amplio, se produce la paradoja de la globalización de los mercados. La economía mundial reduce sus barreras proteccionistas, los empresarios comprueban que hay lugares en el mundo (especialmente China) donde la mano de obra es sustancialmente más barata por lo que algunos trasladan su producción allí.

Las empresas deslocalizadas en Asia comercializan sus bienes a un precio mucho menor que las que siguen fabricando en Europa o Estados Unidos lo que hace que estas últimas se vean obligadas a cerrar o bien a instalarse también en otro país emergente con mano de obra barata. La industria textil y tecnológica, entre otras, emigran a China.

Los gobiernos del primer mundo estimulan el crédito barato para reactivar la economía tras la crisis de los noventa, algunos abren, incluso, procesos desregulatorios, pero la industria de la mayoría de países no puede luchar en precios con la oriental por lo que lo hace con valor añadido (Alemania) o refugiándose en sectores a los que la competencia China no pueda llegar (caso de España, entre otros). Esos sectores son la construcción y los servicios puesto que los asiáticos, evidentemente, no pueden exportar un inmueble o el disfrute de una cena en un restaurante dado que se trata de bienes y servicios que se utilizan "in situ".

El crédito barato genera un efecto riqueza, los ciudadanos se endeudan y también lo hacen los Estados puesto que todos están viviendo por encima de sus posibilidades. La deuda es financiada, especialmente, por los países que dominan la mayor parte de la exportación a escala mundial, China y Alemania. Pekín en concreto es el primer acreedor de Estados Unidos y el segundo de España. El sistema es simple: yo te dejo

parte del dinero que gano produciendo más barato que tú para que me compres lo que fabrico.

El modelo basado en el endeudamiento no puede mantenerse eternamente por lo que termina explotando. Se produce un pinchazo de la burbuja inmobiliaria no solo en la península si no en muchas otras naciones. Los gobiernos del primer mundo quedan atrapados. Sus ingresos se han hundido, necesitan reducir el déficit pero hacerlo equivale a ejecutar recortes a los que los votantes se niegan. Esta situación acaba produciendo, de nuevo, una clara paradoja: Si el gasto disminuye la economía aumenta su hundimiento, pero si no lo hace los mercados no aceptan financiar la deuda puesto que temen por su inversión.

Ante la falta de alternativa la mayoría de países optan por disminuir el Estado del bienestar lo que provoca descontento social, los ciudadanos piden que se mantengan los niveles de cobertura, algunos sectores reclaman el impago de la deuda. Esa presión, entre otras causas, hace que los intereses de la misma aumenten lo que incrementa el agujero en la caja del Estado. La población no quieren que se disminuyan sus derechos, pero una parte importante de los mismos están financiados vía deuda.

China mantiene artificialmente baja su moneda (el yuan) lo que facilita que las exportaciones de sus productos sigan inundando los mercados de todo el planeta a pesar de la crisis, en esas circunstancias Estados Unidos reclama que termine con esa política y que la aprecie, esa medida incrementaría el poder adquisitivo de los chinos que podrían comprar más productos occidentales y a su vez exportar menos. Pero China puede controlar el descontento interno con lo que no hay grandes cambios.

Alemania, que es capaz de competir por valor añadido, se ve como un nación segura por parte de los inversores con lo que se financia a un coste menor que los demás, Grecia, Irlanda, Islandia y Portugal se endeudan a niveles muy altos y la mayoría de países reduce los sueldos a los trabajadores para ser más competitivos.

En España, debido a la rigidez y al tipo de economía intensiva, el ajuste se realiza, particularmente, vía despidos, las empresas que no cierran disminuyen su plantilla y hacen aumentar el número de horas trabajadas por empleado. Si una misma tarea ha de ser solventada por menos trabajadores obviamente la productividad por cada uno de

ellos aumenta, sin embargo ello no quiere decir que la del país lo haga en su conjunto dado que un 20% de la población queda al margen, desempleada o en el mercado sumergido lo que incrementa los gastos del Estado en prestaciones y reduce sus ingresos.

Así pues los empresarios desean sueldos bajos y mayor consumo, pero el consumo no puede aumentar con ese nivel de salarios y de desempleo. Los trabajadores desean sueldos altos y precios bajos, pero los productos que reúnen esas características son chinos, país donde los empleados cobran salarios muy bajos.

Pero en ese contexto el problema no sólo lo tiene Grecia, España o Estados Unidos, ahora lo tienen también aquellos que les han prestado dinero puesto que el nivel de deuda es tan monstruoso y su incapacidad para competir tan alta que los acreedores van a verse expuestos a condonaciones, ya que va a ser complicado que Grecia y Portugal, por ejemplo, puedan satisfacer la totalidad de su deuda. EE.UU., por su parte, puede acabar pagando a Pekín dándole a la máquina de imprimir dólares, es decir, con moneda devaluada por la inflación.

El sistema, basado en la gigantesca paradoja de una cierta área del planeta con mano de obra barata (China) que no puede acceder a los bienes de la parte rica del mundo, una parte rica que a su vez se financia tomándole dinero prestado a la pobre. Esta asimetría va a tener que ajustarse tarde o temprano y lo va a hacer de manera dolorosa para muchas economías a nivel mundial.

Los recortes, para España, es muy posible que se alarguen en el tiempo. China, sin embargo, debe modificar el modelo económico apoyándose en el crecimiento interno, buscando un desarrollo de la economía sostenible. No debe crecer más, si no mejor.

## 12. CONCLUSIONES

La apertura del mercado chino desde una economía planificada no ha sido fácil. Las continuas decisiones que se han tenido que tomar, adaptándose a las necesidades existentes en cada momento, por parte del gobierno asiático, han confluído en un mercado con unas condiciones únicas, que unido las características intrínsecas del país (culturales, geográficas, sociales,...) han determinado un entorno peculiar, con grandes cambios, tanto en el pasado reciente como en la actualidad. Aunque todavía queda un largo camino para alcanzar una economía de libre mercado, al estilo occidental, no hay duda de que los cambios producidos, en términos históricos, son muy recientes y hay que valorar el cambio como un esfuerzo por intentar modificar radicalmente un sistema económico totalmente diferente, como era el existente en la China comunista de finales del siglo XX.

China es a día de hoy el mercado emergente con el mayor atractivo del mundo. Es un país con un gran crecimiento del producto interior bruto, una creciente población urbana, con una floreciente clase media y un aumento del gasto público y privado. Al mismo tiempo, dispone de una gran masa de recursos humanos a bajo coste, aunque esta tendencia está cambiando y será una de los grandes retos a afrontar en los próximos años por el gobierno chino.

El país asiático se halla inmerso en un entorno turbulento, de grandes cambios, en el que las empresas tratan de adaptarse rápidamente para poder aprovechar las oportunidades que este ofrece. No cabe duda que China ofrece enormes posibilidades en muchos sectores, otros todavía se encuentran restringidos por las imposiciones del gobierno chino. A pesar de que la OMC (Organización Mundial del Comercio) está velando por que se cumplan los acuerdos de adhesión, estos están en constante entredicho.

Si en el pasado reciente las empresas occidentales se trasladaron a China para acceder a su mano de obra de bajo coste, hoy se intentan abrir paso en el incipiente mercado interno, en pleno crecimiento. Se abren, pues, enormes oportunidades para las empresas extranjeras que pueden obtener unos beneficios extraordinarios. Sin embargo, el riesgo es alto. El acceso a este mercado es complejo y está lleno de obstáculos. Muchas



empresas están abandonando, de hecho, el mercado chino como consecuencia del incremento de los costes de la tierra, de la mano de obra y energéticos, de modo que la ventaja competitiva por esta vía se está reduciendo. A todo esto hay que añadir las dificultades que se encuentran debido a la falta de transparencia, arbitrariedad de los procesos públicos y las trabas administrativas que hacen que se replanteen la salida hacia otros mercados. En ocasiones, incluso, se llega a dejar de producir en China para hacerlo, de nuevo, en los países desarrollados de origen. Esto se explica debido a las dificultades que existen para proteger la propiedad intelectual. Cuando una compañía invierte grandes cantidades de dinero en I+D, para producir productos de calidad que son apreciados y demandados por la clase media emergente, estas son copiadas en numerosas ocasiones y comercializadas a un precio menor.

En cualquier caso, incluso sin efectuar un acceso al mercado chino de forma global, se puede acceder a pequeños mercados, en ciudades menos importantes, que pueden dar suculentos beneficios y son un buen punto de partida para conocer cómo funciona el mercado en China. Cabe destacar la importancia de un socio chino que ayude a conocer las condiciones y costumbres del mercado y, además, permita suavizar las múltiples trabas proteccionistas que las diferentes administraciones imponen. Es muy importante, de cualquier modo, que se mantenga un constante control sobre la gestión del negocio y la estrategia formulada. Es frecuente encontrar empresas que acceden a probar suerte en el mercado chino, atraídas por los beneficios de empresas competidoras, sin tener en cuenta las características del entorno chino y actuando del mismo modo que en mercados occidentales. En otras muchas ocasiones el socio chino solamente desea copiar el “Know-How” para replicarlo por su cuenta.

El mercado chino conlleva una serie de dificultades que varían de una zona a otra, dada la heterogeneidad que cada uno de los mercados de las distintas comarcas del país tiene, lo que hace que el crecimiento y la expansión global no permitan realizarse con rapidez. Las inversiones se tendrán que contemplar a largo plazo y en fases distintas, permitiendo conocer las características del mercado y obtener el conocimiento necesario para desarrollar un crecimiento en todo el país, ya que es muy posible tener que dirigir estrategias diferenciadas a tenor del mercado de la zona en la que se opera.

No cabe duda que, a pesar de las dificultades, lograr mantener un negocio con éxito en China podrá dar lugar a unos beneficios extraordinarios dada la magnitud del mercado, así como por las sinergias y economías de escala que pueden conseguirse al establecerse, de manera sostenible, en una mercado con un potencial de recursos extraordinario. Estas oportunidades, sin embargo, todavía no están siendo aprovechadas por las empresas españolas, aunque algunas de ellas lo están intentado y, unas pocas, consiguiendo establecerse con éxito en el complicado y turbulento mercado chino.

A otro nivel, la economía mundial se debilita de forma importante, especialmente por el efecto de la crisis de la deuda en Europa y los principales organismos mundiales pronosticaban un ritmo de crecimiento lento debido sobre todo al débil desempeño de las economías desarrolladas, pero ya empezaban a sonar las alarmas sobre los problemas en los emergentes. En 2013 los países desarrollados crecieron un 1,3% y los emergentes un 4,7% ambos grupos a la baja respecto al año anterior. En realidad en ese año el crecimiento mundial (2,1%) fue el más bajo desde 2009, cuando parecía haberse superado la fase más aguda de la gran recesión. El tirón de la economía mundial que habían mantenido los emergentes empezaba a debilitarse claramente. 2014 fue un año de espera, todos los factores señalaban la recaída que empezaría en 2015 con la consolidación del frenazo chino y su impacto en los emergentes.

La globalización ha permitido que los países occidentales accedan a una mano de obra barata, consiguiendo una ventaja competitiva a corto y medio plazo. A largo plazo las consecuencias de esta estrategia derivan en un desarrollo de las economías de los países emergentes, como China, dónde se han efectuado numerosas inversiones extranjeras y, en consecuencia, un aumento de costes por incremento de la mano de obra. Todo esto genera una desinversión en las economías occidentales hacia mercados en desarrollo, para mantener la competitividad. Con el tiempo, se requiere de una mayor demanda de capitales para compensar el déficit y la deuda acumulada por el descenso de la producción en los países desarrollados, lo que acabará provocando, finalmente, una escasez de capitales por no ser atendidas las necesidades demandas, generando una situación de consecuencias nada favorables. Actualmente China, y otros países emergentes, están comprando deuda a los países desarrollados para que estos puedan mantener el consumo y, por lo tanto, seguir comprando pero parece inevitable que esto tarde o temprano desembocará en una recesión económica.

### 13. BIBLIOGRAFÍA

- ALCÁZAR, P. (07 de 12 de 2015). *4 Emprendedores Te Cuentan Cómo Triunfar En China*. Recuperado el 12 de 03 de 2016, de Emprendedores: <http://www.emprendedores.es/casos-de-exito/casos-practicos-exportar-triunfar-en-mercado-chino-exito>
- ALDAMA, Z. (09 de 02 de 2014). *El Calvario Chino*. Recuperado el 10 de 05 de 2016, de El País: [http://economia.elpais.com/economia/2014/02/07/actualidad/1391773573\\_666553.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/07/actualidad/1391773573_666553.html)
- APPLE, INC. (26 de 04 de 2016). *Apple Informa De Los Resultados Del Segundo Trimestre De Su Año Fiscal*. Recuperado el 22 de 05 de 2016, de Apple: <http://www.apple.com/es/pr/library/2016/04/26Apple-Reports-Second-Quarter-Results.html>
- ARANA, I. (27 de 01 de 2016). *Un 1% De La Población China Posee Un Tercio De La Riqueza Del País*. Recuperado el 09 de 05 de 2016, de El Mundo: <http://www.elmundo.es/economia/2016/01/27/56a8f75422601d3c548b45a8.html>
- BANCO MUNDIAL. (01 de 01 de 2016). *Indicadores Del Desarrollo Mundial*. Recuperado el 04 de 05 de 2016, de Banco Mundial: <http://datos.bancomundial.org/pais/china>
- BBC MUNDO. (16 de 01 de 2016). *¿Por Qué Walmart Decidió Cerrar 269 Tiendas En Todo El Mundo?* Recuperado el 15 de 04 de 2016, de BBC Mundo: [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/01/160115\\_economia\\_walmart\\_cierre\\_tiendas\\_estados\\_unidos\\_mundial\\_ppb](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/01/160115_economia_walmart_cierre_tiendas_estados_unidos_mundial_ppb)
- BENITO, M. (22 de Marzo de 2014). *Las Empresas Occidentales Huyen De China Por El Fracaso De Sus Propias Expectativas*. Recuperado el 02 de Abril de 2016, de El Confidencial: [http://www.elconfidencial.com/empresas/2014-03-22/las-empresas-occidentales-huyen-de-china-por-el-fracaso-de-sus-propias-expectativas\\_105051/](http://www.elconfidencial.com/empresas/2014-03-22/las-empresas-occidentales-huyen-de-china-por-el-fracaso-de-sus-propias-expectativas_105051/)
- CHINA.ORG. (01 de 01 de 2006). *División Administrativa Y Ciudades*. Recuperado el 11 de 04 de 2016, de China.org: [http://spanish.china.org.cn/china/archive/txt/2007-01/25/content\\_7711392.htm](http://spanish.china.org.cn/china/archive/txt/2007-01/25/content_7711392.htm)
- CINCO DÍAS. (07 de 03 de 2016). *Más Crecimiento: Claves De Los Planes Económicos De China*. Recuperado el 15 de 04 de 2016, de Cinco Días: [http://cincodias.com/cincodias/2016/03/07/economia/1457339001\\_043614.html](http://cincodias.com/cincodias/2016/03/07/economia/1457339001_043614.html)
- DATOSMACRO. (01 de 01 de 2016). *Gasto Público China*. Recuperado el 15 de 04 de 2016, de Datosmacro: <http://www.datosmacro.com/estado/gasto/china>
- DI, F. (29 de 03 de 2016). *Esta Es La Razón De Por Qué El Consumo Interno De China Es Tan Bajo*. Recuperado el 15 de 04 de 2016, de La Grán Época: <http://www.lagranepoca.com/china/55349-esta-razon-por-que-consumo-interno-china-es-tan-bajo.html>
- ELCANO, J. (16 de 03 de 2016). *Agua, vino y aceite de oliva españoles, rumbo a China*. Recuperado el 12 de 04 de 2016, de CINCODIAS: [http://cincodias.com/cincodias/2016/03/16/empresas/1458132178\\_880292.html](http://cincodias.com/cincodias/2016/03/16/empresas/1458132178_880292.html)

- FERNANDES, N. (21 de 01 de 2016). *¿Desencadenará China Una Crisis Global?* Recuperado el 12 de 03 de 2016, de Expansión: <http://www.expansion.com/economia/2016/01/21/56a13cf546163f48348b45b0.html>
- FORTUNE. (31 de 12 de 2015). *Global 500*. Recuperado el 15 de 04 de 2016, de Fortune: <http://fortune.com/global500/>
- FUNDACIÓN CONSEJO ESPAÑA-CHINA. (29 de 01 de 2016). *Bodegas Torres, Los Vinos Que Conquistan Al Mundo*. Recuperado el 17 de 03 de 2016, de Fundación Consejo España-China: <http://www.spain-china-foundation.org/es/premios-articulo/bodegas-torres-los-vinos-que-conquistan-al-mundo>
- ICEX. (2016). *ANÁLISIS DEL COMERCIO EXTERIOR ESPAÑOL*. Madrid: ICEX.
- ICEX. (02 de 05 de 2016). *Balanza Comercial*. Recuperado el 17 de 05 de 2016, de ICEX: <http://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/encifras/index.html#seccion5>
- INTERCHINA CONSULTING. (2003). *Acceso Al Mercado Chino. Alternativas De Entrada Y Factores De Éxito Y Fracaso*. Madrid: Interchina Consulting.
- INTERNATIONAL RENEWABLE ENERGY AGENCY. (2016). *Renewable Capacity Statistics 2016*. Emiratos Árabes Unidos: IRENA.
- JUSTO, M. (29 de Diciembre de 2014). *Por Qué Walmart Fracásó En China*. Recuperado el 11 de Marzo de 2016, de BBC Mundo: [http://www.bbc.com/mundo/institucional/2013/03/000000\\_institucional\\_movil](http://www.bbc.com/mundo/institucional/2013/03/000000_institucional_movil)
- KRUGMAN, P. (08 de 01 de 2016). When China Stumbles. *New York Times* , pág. 23.
- LA SEMANA VITIVINÍCOLA. (08 de 03 de 2016). *Bodegas Torres Incrementa Un 9,7% Su Facturación En 2015 Y Alcanza Los 263 Millones De Euros*. Recuperado el 15 de 03 de 2016, de La Semana Vitivinícola: <http://www.sevi.net/es/3466/21/8760/Bodegas-Torres-incrementa-un-97-su-facturación-en-2015-y-alcanza-los-263-millones-de-euros.htm>
- LABIANO ALCANO, J. (16 de 03 de 2016). *Agua, Vino Y Aceite De Oliva Españoles, Rumbo A China*. Recuperado el 15 de 04 de 2016, de Cinco Días: [http://cincodias.com/cincodias/2016/03/16/empresas/1458132178\\_880292.html](http://cincodias.com/cincodias/2016/03/16/empresas/1458132178_880292.html)
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO. (17 de 09 de 2001). *La Conferencia Ministerial De La OMC Aprueba La Adhesión De China*. Recuperado el 15 de 04 de 2016, de Organización Mundial del Comercio: [https://www.wto.org/spanish/news\\_s/pres01\\_s/pr252\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/news_s/pres01_s/pr252_s.htm)
- PEREA MUÑOZ, E. (2014). *Accesing The Chinese Market*. Madrid: Fund. Universidad San Pablo.
- PETERS, S. (2010). Riesgos Y Oportunidades De Los Mercados Emergentes: Los Casos De India Y China. *CIDOB d'Afers Internacionals* (89-90), 127-148.
- POCH, R. (31 de 05 de 2006). *China, La Paradoja De La Globalización*. Recuperado el 15 de 04 de 2016, de La Vanguardia: <http://www.lavanguardia.com/internacional/20041211/51262801773/china-la-paradoja-de-la-globalizacion.html>

- PRONUBEN BABY. (01 de 01 de 2014). *Empresa*. Recuperado el 12 de 03 de 2016, de Pronuben Baby: <http://pronuben.com/es/empresa>
- SHEN KUN, C. (10 de 04 de 2016). *Las Nuevas Tarifas Chinas De Importación Violan Las Normas De La OMC*. Recuperado el 15 de 05 de 2016, de BlogChina: <http://caishenkun.blogchina.com/2991467.html>
- SHIMIZU, K. (2009). *How Strategy Needs To Evolve In China: The Case Of Wine Distribution*. Beijing: InterChina Consulting.
- STIGLITZ, J. (28 de 03 de 2016). *Will TPP Help to Curb China's Rise?* Recuperado el 12 de 05 de 2016, de Roosevelt Institute: <http://rooseveltinstitute.org/will-tpp-help-curb-chinas-rise/>
- THE ASSOCIATED PRESS. (06 de Junio de 2016). *Wal-Mart cambia para conquistar el codiciado mercado chino*. Recuperado el 09 de Junio de 2016, de Elfinanciero.com.mx: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/wal-mart-cambia-para-conquistar-el-codiciado-mercado-chino.html>
- TOCA REY, G. (25 de 10 de 2011). *Las Claves Del Éxito De Bodegas Torres En China*. Recuperado el 12 de 03 de 2016, de Expansión: <http://www.expansion.com/blogs/toro-dragon/2011/10/25/las-claves-del-exito-de-bodegas-torres.html>
- TURNER, A. (16 de 04 de 2016). *Errores Occidentales Repetidos en China*. Recuperado el 12 de 05 de 2016, de El Economista: <http://www.economista.es/economia/noticias/7496462/04/16/Errores-occidentales-repetidos-en-China.html>
- VINETUR. (15 de 09 de 2014). *Bodegas Torres Incrementa Un 9,7% Su Facturación En 2015 Y Alcanza Los 263 Millones De Euros*. Recuperado el 09 de 05 de 2016, de Vinetur: <https://www.vinetur.com/2014091516729/torres-china-se-consolida-como-la-segunda-importadora-de-vinos-en-el-mercado-asiatico-tras-15-anos-de-actividad.html>
- WIKIPEDIA. (03 de 06 de 2016). *República Popular China*. Recuperado el 05 de 06 de 2016, de Es.wikipedia.org: [https://es.wikipedia.org/wiki/República\\_Popular\\_China#Gobierno\\_y\\_pol.C3.ADtica](https://es.wikipedia.org/wiki/República_Popular_China#Gobierno_y_pol.C3.ADtica)
- XIAOBO, W. (2008). *La China Emergente*. (M. Vázquez Alonso, Trad.) Pekín, China: China Intercontinental Press.
- ZIGOR, A. (09 de 02 de 2014). *El Calvario Chino*. Recuperado el 12. de 03 de 2016, de El País: [http://economia.elpais.com/economia/2014/02/07/actualidad/1391773573\\_666553.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/07/actualidad/1391773573_666553.html)