

## VIII. CHINA, ENTRE EL RETO Y LA OPORTUNIDAD

*El mejor tiempo para plantar un árbol era hace veinte años, el segundo mejor tiempo para plantarlo es hoy.*

Proverbio chino

### VIII.1. LOS RETOS DEL ÉXITO CHINO

*Congruencia ante el reto: actuar consecuentemente respecto al nuevo papel de importancia política y económica que tiene China.*

Hoy todo el mundo habla de China y en múltiples foros se debate sobre sus diferentes implicaciones: unos destacando sus méritos y otros sus fallas o sus futuros fracasos; sin embargo, tanto apologistas como detractores coinciden en un punto central: de que se encuentran frente a un fenómeno de grandes proporciones.

No obstante lo anterior, pareciera que las acciones de algunos actores económicos siguen alejadas de la dimensión de los hechos, incluyendo por ejemplo, a Estados Unidos, que, no obstante acumular año tras año un déficit comercial con China (más de 160 mil millones de dólares en 2004), de perder terreno en el campo tecnológico, y empezar a recibir las inversiones de las primeras empresas transnacionales del país asiático, su reacción en términos de competitividad o sustitución de exportaciones manufactureras por servicios, no han logrado los resultados esperados.

En el caso de México, en su propio marco de referencia, se da la misma figura, y pareciera que las acciones tanto públicas como privadas van desfasadas de las declaraciones y los hechos. Si China ya es el segundo socio comercial de México, y su principal competidor en el país donde comercializa 90% de sus mercancías, la reacción debería ser del tamaño del reto. Sin embargo, si bien se ha pasado de la sorpresa al

reconocimiento del fenómeno, todavía sigue sin orquestarse un replanteamiento de la dimensión del mismo.

No basta saber que China está convirtiéndose en una potencia en ascenso, o en la gran fábrica del mundo; si se acepta este hecho, lo que sigue es la congruencia en términos de una política tanto pública como privada, que parta de un conocimiento serio del fenómeno; que establezca una estrategia permanente en el terreno diplomático, económico y comercial, que se asuma como una respuesta nacional ante el reto de convivir con una nueva potencia en formación, que no acepta respuestas cortas o insuficientes en su trato; es decir, que requiere de una respuesta de Estado, de todo el alineamiento de la política pública del país para sacar el mayor provecho de la relación; actitud que por otro lado resultaría homologable al resto de la competencia comercial.

Como ya se señaló, el reto que impone China a sus competidores no es un tema solamente de comercio, no es una cuestión únicamente de aranceles, ni medidas antidumping, que por lo demás, han dejado en claro su inoperancia. Para hacer frente a la competencia asiática, un país en vías de desarrollo debe saber que atrás de los productos chinos hay el despliegue de una política de Estado, que cuida de todas las variantes de la cadena comercial de valor, lo cual la vuelve altamente competitiva, a diferencia de un empresario privado, que en el mejor de los casos, cuenta con algún crédito blando de alguna institución oficial.

México por ejemplo, a la fecha sigue decayendo en su atracción para absorber inversión extranjera. En el primer semestre del 2005, la caída sufrida le llevó a registrar su nivel más bajo para un periodo similar desde 1993, o sea, a la plataforma que tenía antes de que el TLCAN entrara en vigor. Los recursos frescos que llegaron al país por este concepto (2 127 millones de dólares), representan una cifra tan baja, que son equiparables a un mes y once días de las remesas enviadas por los trabajadores mexicanos en Estados Unidos (*Reforma*, agosto, 2005). En el Foro de Davos de 2005, Gail Foster, vicepresidenta del centro de estudios empresariales “Conference Board” de Estados Unidos, señaló “que China atrae inversiones, porque México no ha promovido las reformas necesarias y por el menor costo laboral de los trabajadores asiáticos [...] México necesita acometer reformas internas para ser más competitivo con China en la atracción de empresas e inversión extranjera” (*Reforma*, enero, 2005).

Por su parte, Manuel Fernández del Castillo, director de Investigación del Instituto Mexicano para la Competitividad escribe:

“Seis años después, casi nada ha cambiado. Sólo hasta finales del sexenio (2000-2006) es que se habrá inaugurado en San Luis Potosí la primera zona libre controlada que habrá en el país. En la misma se podrá almacenar mercancía hasta por dos años, ser vendida o adquirida por terceros inclusive de fuera de México. Podrá transformarse, modificándose de esta forma su fracción arancelaria, lo que conllevará ahorros importantes, ya que entre otras ventajas, el pago de impuestos será hasta el momento que se abandone la zona [...] El potencial de este tipo de recintos es enorme, puesto que se calcula que hay 120 mil empresas ligadas a importaciones, además de unas 300 empresas exportadoras líderes, de las que a su vez dependen centenares de medianas y pequeñas empresas susceptibles de formar conglomerados regionales. Sin embargo, a pesar de que su figura fiscal y jurídica convierte a esta zona en un claro polo alternativo de Asia para la atracción de inversiones, su creación estuvo llena de obstáculos internos, principalmente debido a las trabas que enfrenta la industria exportadora e importadora por el cúmulo de controles que hay en materia aduanal” (*Reforma*, julio, 2005).

En la actualidad China tiene cinco ZEE, cincuenta y cuatro ZDET, quince ZF, cincuenta y tres ZDIAT, catorce ZF y quince ZPE, sólo a nivel federal. México en un sexenio, no termina de instalar una zona libre controlada. El éxito chino demanda congruencia y requiere enfrentarse con toda seriedad; pide también que se acepte el nuevo papel que le está tocando jugar en el concierto mundial, junto con Estados Unidos y la Unión Europea. El reto implica un mínimo de congruencia, ya que China orquesta una política comercial de Estado, que sólo puede tener la misma contestación, si se quieren obtener resultados positivos. No es posible, como lo hace México, incluir el tema de China en la agenda económica nacional y posponer al mismo tiempo el análisis del fenómeno, postergando la implementación de las medidas públicas que atenderían al equilibrio o complementación bilateral.

Dice Xu Shicheng, investigador del Instituto de América Latina de la Academia China de Ciencias Sociales, que “China no está ni estará para México en primer orden de prioridad en la política exterior, y que lo mismo sucede con el país asiático, a pesar de que le conceda mayor importancia a Latinoamérica” (*Reforma*, septiembre, 2005), dejando en claro que México no cambiará la relación estratégica que tiene con Estados Unidos, por su vínculo con china; agregando que en el horizonte económico-político del país asiático, tampoco México guarda una posición prioritaria, lo cual, sin dejar de ser cierto, no riñe con la atingencia con la que México debe actuar respecto a un país que se ha

convertido en su segundo socio comercial y su principal competidor en el mercado global. La congruencia estribará en alinear la estrategia pública, en el nivel de interés y de importancia que le conceda a la nueva economía china.

*Conocer a China: hay que crear los centros multidisciplinarios de estrategia e inteligencia comercial, que permitan conocer las fortalezas y debilidades del país asiático.*

Desde mediados del siglo pasado, a través de El Colegio de México, se estudia ampliamente la cultura asiática. De igual modo, en la UNAM, en su área de ciencias políticas y sociales, han venido desarrollándose estudios que comprenden la historia, la filosofía, y la cultura en general de los países asiáticos, incluyendo China. También en algunas otras universidades o centros de estudios del país se investiga con este enfoque. Sin embargo, es hasta fines del 2005 que se trabaja sobre la primera propuesta para la creación de un Centro de Estudios México-China (CEMC) en la Facultad de Economía de la UNAM.

Este centro tendrá como objetivo profundizar en el conocimiento social y económico de China, poniendo énfasis en las relaciones bilaterales. En el mismo documento de propuesta se reconoce que “actualmente no existe una institución de estas dimensiones y con este enfoque en México”, o sea, que rescate por un lado el acervo de la cultura asiática obtenido en largas décadas de estudios, y trabaje al mismo tiempo con una visión tripartita de sectores (académico, público y privado), sobre el fenómeno actual del modelo chino. En el terreno bibliográfico el resultado es el mismo: respecto a la interpretación del modelo actual de China solo existen contados trabajos que reflejan el esfuerzo individual de un puñado de escritores, y no la sistematización de una reacción pública o privada, que se preocupe por investigar, analizar y conocer las fortalezas y debilidades de un competidor de dimensiones atípicas y desbordantes. El *bench marking* público y privado de China es una asignatura pendiente en México.

Dice la sabiduría china que “el que no conoce a sus enemigos, seguro es controlado por ellos”. En la Universidad de Beijing existe un Centro de Estudios Latinoamericanos; de igual modo, en la prestigiada Academia de Ciencias Sociales de China, se encuentra el Instituto de Estudios de Latinoamérica, que es uno de los más grandes del mundo, con más de cincuenta investigadores en la materia. En cuanto a México, en el país asiático existen más de treinta centros educativos que lo analizan desde diferentes disciplinas. En México, en términos de

análisis interdisciplinario y global, apenas se está construyendo el primer centro de estudios sobre la país asiático. Si no se asume el reto de conocer a China (estudiar a fondo las fortalezas y debilidades del modelo económico, comercial y político chino), no se estará en posibilidad de enfrentarla y sacar el mejor provecho de la relación bilateral.

*Para competir con China, hay que estar en China:  
crear estrategias ganadoras de acceso*

La cultura en los negocios se ha convertido en una arma competitiva que opera a favor o en contra de los actores del comercio. China con sus 1300 millones de habitantes y sus cinco mil años de historia, representa un universo de múltiples aristas difícil de abarcar. El idioma chino, por ejemplo, aunque es el idioma más hablado en el mundo, es una disciplina de inagotables variantes como el mandarín, el cual aunque es entendido en casi la totalidad del territorio, no es el único, y rivaliza con el cantones (en el sur de China), y el shanghaines (en la zona del Yantgzé), por mencionar tan solo algunos ejemplos. Entender, hablar o escribir estos lenguajes, es un reto mayor que requiere de un gran esfuerzo y de muchos años de trabajo.

Por ello, pretender que el heroísmo o el esfuerzo aislado del sector privado, (que registra algunos casos de éxito particular), pueda enfrentar y salir con éxito ante una cultura tan diferente a la occidental, es un proyecto que no generará los resultados suficientes. Los países que han entendido la dimensión del reto y la necesidad de conocerle de cerca, han montado verdaderas plataformas de aterrizaje, por medio de las cuales sus grupos empresariales o sus cámaras de negocios, llegan a China y se introducen con éxito a un mundo diferente, que además está en completa transformación jurídica, urbana, social, comercial y económica.

En este sentido la embajada de Estados Unidos y de los principales países europeos, han instalado en China amplios grupos de personal especializado en diferentes ramas, para estudiar, analizar y recomendar acciones comerciales a sus empresarios. A esta estrategia de aproximación también se han agregado algunas naciones latinoamericanas como Brasil y Chile. En cuanto a México, a principio de 2005 abrió dos pequeñas oficinas comerciales en Shanghai y Beijing (que se suman a la que ya tenía en Hong Kong), que cuentan con un número limitado de recursos humanos y presupuestales.

Para competir con China, hay que estar en China, pero estar significa contar con los recursos suficientes para estudiarla, entenderla y

aprender de ella. Establecer desde el lugar de origen los sectores complementarios en los que los empresarios puedan tener una ventaja competitiva para introducirse con éxito en el mercado chino; para lo cual se requiere de la práctica de una inteligencia comercial, diseñada por un amplio grupo de profesionales multidisciplinarios, que desde las ciudades o provincias asiáticas, provean de las estrategias y acciones comerciales adecuadas para un exitoso acercamiento al mercado chino.

Históricamente, la mayoría de los empresarios de Latinoamérica han seguido un camino empírico basado en un esquema de prueba-error, que está muy alejado de una política de sistematización comercial, que además de resultar onerosa, genera escasos resultados. Es común apreciar el envío de misiones empresariales desarticuladas, que no saben con exactitud a que van a los países de destino, carentes del *know how* y la información estratégica que les de una ventaja competitiva. Esta mecánica sigue siendo una estrategia obsoleta de negocios, en la que no se recupera lo que se invierte, ni articula una fuerza país que pueda tener sólidos resultados en materia de exportación.

En una entrevista realizada al embajador de México en China, se destacaba que la buena noticia era que cientos de empresarios mexicanos están yendo a China para hacer negocios, aunque se aclaraba que la mayoría iba a comprar, y muy pocos a vender. Declaraba el embajador Sergio Ley: “En lo que va del año (2005) hemos recibido casi mil empresarios que participan en ferias comerciales [...] sin embargo, el gran grueso de mexicanos vino a comprar a China”. Sobre el particular Song Xiaoping, director del Instituto de Estudios Latinoamericanos de la Academia de Ciencias Sociales de China, agregó: “La brecha seguirá incrementándose y México vendiendo uno a diez a China, de no cambiar la estrategia de los mexicanos para explorar más oportunidades de apertura en el mercado chino o posibilidades de inversión”. (*Reforma*, septiembre, 2005).

Definir previamente los sectores y productos donde México tenga posibilidades de colocar su oferta exportadora; estudiar sus características y particularidades conforme a las normas y costumbres de las provincias chinas; descifrar los puntos del éxito comercial de un entramado burocrático y centralista, que a pesar de su ingreso a la OMC en 2001, no acaba de modernizar su administración pública; definir los marcos jurídicos de los posibles sectores ganadores, dentro de una reingeniería jurídica que se encuentra en plena adecuación internacional y traducción del mandarín al inglés (proceso que se estima concluirá en el 2010); son algunas de las muchas tareas de inteligencia

comercial que se necesitan realizar de manera previa desde el país asiático, si se quiere estructurar una verdadera plataforma de acceso al mercado chino.

*Aprender de China: adaptar prácticas ganadoras compatibles*

Hace cuarenta años no era extraño ver misiones chinas a lo largo de la frontera norte de México, aprendiendo del modelo maquilador. Mientras en la nación mexicana no se ha agotado el debate político sobre la procedencia o improcedencia de este esquema productivo, en China, después de trabajar con gran éxito su esquema maquilador, actualmente se encuentran en la introducción de marcas propias en el ámbito internacional, a través de un intenso proceso de integración industrial que los ha llevado a obtener un 80% aproximadamente de partes chinas en la mayoría de sus sectores, mientras que México, después de más de cuarenta años de experiencia registra una integración limitada de tres por ciento.

Como se comentó en el capítulo correspondiente a la creación de Zonas Económicas Especiales, a principios de los ochenta, China evolucionó a Zonas de Desarrollo Técnico Económico, en esa misma década. A principios de los noventa, implementó las Zonas de Desarrollo de Alta Tecnología, de igual modo que las acompañó de exenciones fiscales, subsidios, capitales de riesgo, infraestructura, centros de investigación y desarrollo, centros de incubación, instalaciones académicas, todas en gran sinergia. En el mismo periodo, priorizó sectores industriales y tecnológicos que le permitieron desarrollarse como una verdadera potencia en tecnología y revertir en consecuencia la composición de su plataforma de exportación.

Por lo anterior, el buen manejo de la política pública del país asiático es incuestionable y brinda grandes posibilidades en materia de investigación y desarrollo, en el área de educación, en el manejo de su política fiscal y otras tantas prácticas públicas, que representan hoy un reto de aprendizaje para las diferentes naciones en desarrollo que pretendan mejorar su crecimiento económico, haciendo el “*learning*” del país líder del éxito global.

Sobre este tema algunos analistas advierten que la diferencia de los sistemas políticos descarta por completo cualquier tipo de aprendizaje o reproducción de prácticas exitosas. Sin embargo, al respecto debe reconocerse que en el estadio del libre mercado, todos los países juegan bajo las mismas reglas aunque con diferentes alineaciones. Desde

luego, la estabilidad o la naturaleza del manejo del poder político juega un papel importante en el desarrollo de los modelos económicos, de igual modo que la fortaleza de las naciones parte de sus propias condiciones y de su entorno regional, por lo que cualquier práctica ganadora tendría que adecuarse en su caso, a las circunstancias de cada país.

China desde luego, no es el único modelo que brinda oportunidades de aprendizaje a las naciones en desarrollo. En el caso de Latinoamérica, históricamente ha orientado su capacidad de mejora e implementación hacia las diferentes prácticas empresariales del modelo norteamericano. Durante la década de los ochenta, el gran éxito del modelo japonés también motivó la atención del mundo y de las naciones latinoamericanas hacia sus prácticas ganadoras. La disciplina, la pasión y dedicación del modelo fue seguido de cerca, y en su momento, se asimilaron de acuerdo a las condiciones de cada nación, las prácticas empresariales que se orientaban al arraigo en el trabajo, la compensación basada en el nivel de conocimiento del individuo, la toma de decisiones a través de una participación generalizada en comités de calidad, la participación sindical en el nivel ejecutivo, la reducción de escalafones administrativos, entre otras. Al igual que Japón en su momento, China brinda hoy la oportunidad de aprender de sus prácticas exitosas, no como parte de una moda en relación a su incremento económico, sino porque lo ha logrado por medio de una nueva manera de ordenar los activos públicos y privados de un país, de lo que se deriva con el modelo japonés una complementación, más que una competencia de estrategias.

El *bench marking*, dentro de la estrategia privada, se ha convertido en una herramienta imprescindible para cualquier empresa que aspira a tener un lugar vigente dentro del marco global. En términos de países, su práctica resulta por lo menos elemental, ante una reacción de defensa de mercado.

En el tema del aprendizaje, no cabe duda que el alumno superó al maestro. De la maquila, China ha arribado a una plataforma de alta tecnología y de gran atracción de capitales. Del desarrollo de este modelo económico se desprenden un sinnúmero de lecciones que pueden ser útiles para México y Latinoamérica, con base en su propio enfoque y circunstancia.

### *Ser más competitivo: implementar mejoras a la productividad*

Desde el 2002 se lanzó en México una política económica para la competitividad, la cual tenía como principal objetivo acelerar la generación

de inversión y empleo en sectores estratégicos con alto contenido de valor agregado, seleccionando doce ramas productivas para ser apoyadas con programas especiales.

Sectores estratégicos (México, 2004)	
1) Automotriz	2) Turismo
3) Electrónica	4) Comercio
5) Software	6) Construcción
7) Aeronáutica	8) Maquila de exportación
9) Textil y confección	10) Aluminio
11) Agricultura	12) Cuero y calzado

Fuente: Secretaría de Comercio.

Lo anterior comprendía incentivos para estimular la inversión privada y el ataque a políticas internas burocráticas generadoras de un mayor costo-país. Más allá de los esfuerzos emprendidos, el resultado de los últimos cinco años es contundente, al registrar la competitividad del país una caída en el periodo de 23 puntos, conforme a la percepción y medición de los parámetros globales.<sup>1</sup>

Competitividad (lugar ocupado)					
	2000	2001	2002	2003	2004
México	33	26	43	53	56
China	26	28	29	24	31

Fuente: Competitiveness Yearbook.

La diferencia de competitividad entre México y China, bajo estos parámetros globales, en el año 2000 registraba una variante en desventaja de México de 7 puntos; al cierre del 2004, ésta se elevó a 25 puntos, o sea, más de un 200 por ciento.

<sup>1</sup> En el índice de confianza para las Inversiones Extranjeras Directas, realizado por AT Kearney, del puesto número 5 en 2001, pasó al 22 en 2004. En el *ranking* de competitividad del Centro de Competitividad Mundial (IMD), del puesto 14 en el 2000, se ubicó en el 56 en 2005.

Se puede creer en el éxito chino o estar en desacuerdo con él. Puede pensarse que su dimensión y proyección son exageradas; pero no se puede seguir anclado en la inmovilidad y permitir que se siga incrementando la brecha o el “canal” de la competitividad entre los dos países. El alejamiento de las dos naciones en materia de competencia, simplemente es un reflejo del comparativo de sus estrategias de desarrollo y de la aplicación de sus políticas públicas en materia de economía y comercio. En este sentido China solo es un ejemplo de la separación que registra México en relación a las economías desarrolladas o en vías de desarrollo que están por debajo del nivel 56 de competencia global. La diferencia en costos, como uno de los elementos centrales de las ventajas competitivas, es uno de los lastres principales en el marco de competencia entre China y México.

Competitividad México-China-Asia			
	México	China	Otros países asiáticos
Incentivos fiscales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédito fiscal a proyectos de ID</li> <li>• Exenciones de los Estados a impuestos locales</li> <li>• Depreciación acelerada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sectores y zonas prioritarias tienen exenciones y tasas de ISR reducidas (0,7.5, 15 y 24%)</li> </ul>	Sectores y zonas prioritarias-alta tecnología con exenciones del ISR Deducciones gasto en Material y equipo
Capacitación de mano de obra	No hay incentivos fiscales	Exención del Impuesto a la Educación	Deducibilidad del ISR
IVA	Devolución a empresas ALTEX	Devolución a ciertos productos	Devolución a otros productos
Comercio exterior	PROSEC y Regla 8a.	Exención o reembolso de aranceles a producción de exportación	Exención de arancel a importación de bienes de capital y exportación
Aspectos laborales	Jornada de trabajo inflexible, altos costos indirectos	Flexibilidad en jornada, bajos costos indirectos	Flexibilidad en jornada, bajos costos indirectos
Certidumbre jurídica	Incertidumbre en reglas y plazos	Reglas de operación cambian cada 20 años Cambios no aplican a empresas establecidas	Amparos protegen a empresas establecidas, los cambios no aplican antes de resolverlo
Aduanas	Costo de pedimentos \$163 pesos u 8 al millar más costo de prevalidación	\$2 dólares por pedimento	A mayor volumen menor el costo
Acceso a financiamiento	Banobras Bancomext (limitado) Banrural (limitado) Semarnat (limitado)	Banco Estatal de Desarrollo Banco Estatal de Exportación e Importación Banco Estatal de Desarrollo Agrícola	Varias instituciones similares
Restricciones a la IED	Restringida en energía y telefonía	Desde OMC, apertura en energía, telecomunicaciones, banca y comercialización	Apertura generalizada
Fuente: Política Económica para la Competitividad, Secretaría de Economía.			

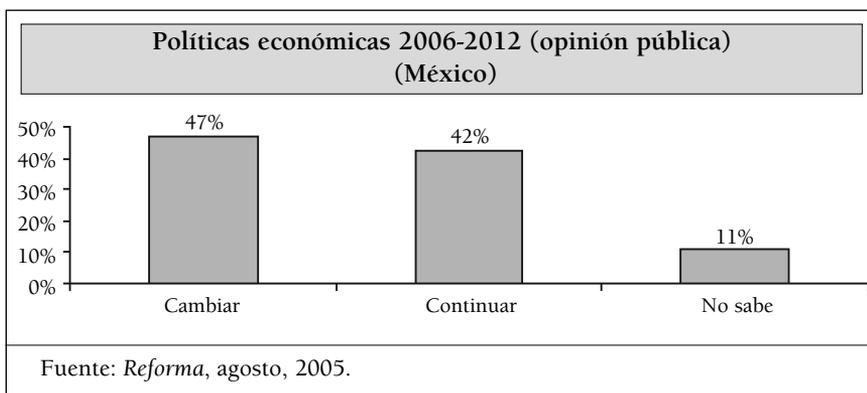
Factores basados en datos económicos	China	México	Criterios
Tasa promedio de impuesto corporativo sobre ingresos	15 a 24%	30%	Porcentaje de ingresos antes de impuestos
Variación del tipo de cambio	0.1277	-0.0978	Cambio a la par
Contribución patronal a costos de seguridad social	0	18.95%	Como porcentaje del PIB per cápita
Costo de la electricidad para clientes industriales	0.032	0.0468	Dólares por kwh
Costo por llamada internacional	5.437	0.983	Dólares por llamada de tres minutos a Estados Unidos y Europa
Costo del espacio de oficina	150		
Eficiencia de la infraestructura para la distribución de bienes y servicios	5.34	4.31	Escala del 0
El sistema político se adapta adecuadamente a los cambios económicos actuales	3.538	5.169	Escala del 0
Transparencia (el gobierno comunica claramente sus intenciones)	6.11	5.87	Escala del 0
La burocracia en las aduanas obstruye el tránsito eficiente de bienes	2.778	3.368	Escala del 0
Integración a bloques regionales de comercio	6.18	8.75	Escala del 0
Proteccionismo	4.5934	8.1299	Escala del 0
Las relaciones laborales flexibles	3.6923	4.4675	Escala del 0
Fuente: Secretaría de Economía, con datos de <i>World Economic Forum, World Competitiveness Yearbook</i> .			

De las 22 categorías que maneja la Secretaría de Economía (SE) en el comparativo de competitividad con China, sólo en dos de ellas destaca México sobre el país asiático, quedando por debajo en el resto de los rubros. Lo anterior demuestra que el encuentro comercial con China no es tan solo un problema de aranceles, contrabando o piratería; sino que involucra por lo menos a todas las disciplinas públicas donde México aparece rezagado respecto a la estrategia asiática: incentivos fiscales, capacitación de mano de obra, comercio exterior, aspectos laborales, certidumbre jurídica, aduanas, financiamiento, impuesto sobre la renta, variación del tipo de cambio, costos de mano de obra etcétera. Como se puede apreciar, junto con los rezagos comerciales aparecen los jurídicos, los fiscales, los de infraestructura o los económicos, lo cual descubre un reto integral, que amerita un trabajo permanente de Estado, en coparticipación del sector privado y académico.

La competitividad, no es exagerado decirlo, se ha convertido en un reto de Estado, más aun, en una sobrevivencia del Estado mismo. Por eso los chinos han puesto en el centro de su política pública al desarrollo. Nada por encima del desarrollo.

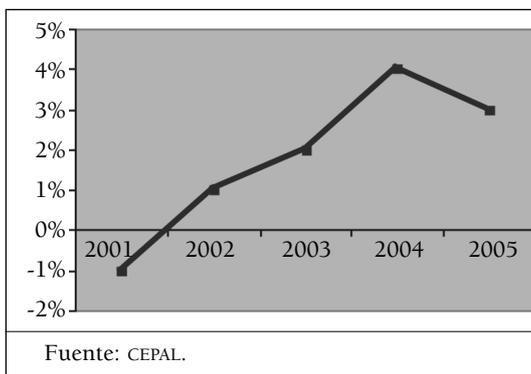
La mejora de la competitividad es uno de los retos principales que enfrenta México frente a China, de igual modo que con todos los demás países de su entorno comercial. Por su amplitud y consecuencias, del éxito y la rapidez con que lo resuelva dependerá el desarrollo y la estabilidad política-económica y social del país.

*Optimizar la política económica del modelo de desarrollo:  
adaptar una estrategia integral, flexible y ganadora.*



Es permanente el debate sobre las posibilidades de cambio del modelo de desarrollo, a pesar de la percepción de la opinión pública que, en México, de manera mayoritaria (47%), pide el cambio de sus políticas económicas por la insatisfacción de sus resultados. Se dice frecuentemente que éste no se puede tocar y que lo que se requiere es la aprobación de reformas estructurales, sin que bien a bien, nadie sepa cuáles y cuántas son, ni cual debe ser la profundidad de su contenido, o a qué o a quiénes se deben de aplicar. Se llega al exceso de creer que un aumento al IVA en medicinas y alimentos, es una reforma fiscal estructural; de igual modo, que la privatización del sector eléctrico, es una reforma energética estructural.

La necesidad de mejorar el modelo de desarrollo, nace de la propia insuficiencia de sus resultados. Desde 1980, la economía de México ha tenido un pobre rendimiento promedio (2%), de igual modo que se ha visto impedida para lograr un crecimiento sostenido. En los últimos



cinco años, después de enfrentar importantes problemas para su incremento, llegó a una cifra anual promedio también de 2%. Desde el 2000, que tuvo un comercio récord con Estados Unidos (263 mil millones de dls.), el intercambio ha bajado de manera sensible, teniendo una pequeña recupera-

ción en 2004 y 2005, al igual que el comercio general. El ciclo manufacturero, después de crecer en el 2000 arriba del 20%, hasta el 2005 no ha recuperado su nivel, teniendo incluso un ciclo negativo de tres años. La industria automotriz, responsable del 20% de la producción, 9% del empleo y 18% de las exportaciones manufactureras totales, en el periodo 2000-2004 tuvo una caída aproximada de 400 mil unidades, bajando las exportaciones en un número similar. En cuanto a los resultados en materia distributiva, México registra una cifra aproximada de 50% de pobres, de igual modo que el PIB per cápita en los últimos cinco años ha tenido un incremento porcentual promedio de apenas 1% (CEPAL). Sin embargo, el desenvolvimiento de la economía de los últimos años presenta una serie de factores que obligan a replantear su proyecto y sus objetivos, no sólo a la luz de los índices anteriores (los cuales se han visto beneficiados coyunturalmente por el alza en los precios del petróleo, así como por el importante envío de remesas de los últimos años, sin las cuales, por ejemplo, el déficit en cuenta corriente de la balanza de pagos de 2004 habría significado 3.5% del PIB), sino ante la magnitud de los pasivos que el país ha estado acumulando a lo largo de los últimos veinte años (adeudo bancario (IPAB), rescate carretero (FARAC), deuda pública ejecutada por terceros (PIDIREGAS), pensiones jubilatorias, etcétera), y que cuestionan no sólo su desarrollo, sino de manera importante, la gobernabilidad del propio Estado.

Como un ejemplo de la importancia de los pasivos anteriores, destaca por su explosividad el rubro de las pensiones jubilatorias, sobre las que CEPAL señala: "... cabe alertar sobre el creciente monto de recursos necesarios para el pago de las pensiones por jubilación, que ya representa una carga fiscal importante, en la medida que la estructura de edades de la población se acerca paulatinamente a la de países desarrollados. Así, la tasa de dependencia (número de adultos mayores

como proporción de la población en edad de trabajar) se elevó de 10% en 1990 a 14% en 2000 y se prevé que alcance 21% en 2010.<sup>2</sup>

Este sólo rubro de los pasivos financieros es de tal dimensión, que en el desarrollo de una entrevista llevó a reconocer al principal estratega del actual gobierno de México, lo siguiente: “Tenemos calculado que para el 2007 o 2008 el tema de las pensiones reviente como un volcán, y no va a haber plata para pagar a los jubilados”.<sup>3</sup>

Sobre esta problemática económica, comenta Federico Reyes Heróles:

En plena era de la información las empresas mexicanas en promedio sólo están invirtiendo 1.13 por ciento en tecnología. El escenario de las medianas y pequeñas es lacerante: 0.23 por ciento. Los lastres son muchos, los incentivos son pocos. No olvidemos que el promedio de inversión similar en los países de la OCDE es de casi el 4 por ciento [...] la inversión en ciencia y tecnología que los países de la Unión Europea están tratando de elevar al 3% en México ha caído sistemáticamente; se coloca en el 0.35%. Después vienen las sorpresas, ¿pero cómo es que los otros avanzan tan rápido? Corea del Sur, con menos de la mitad de población de México ya obtuvo un PIB de 3 000 millones de dólares superior al nuestro. ¿Cómo queremos mantenernos entre las diez primeras economías del mundo si nuestra velocidad es acentuadamente menor que la de otros? Descenderemos [...] Será por la apreciación del peso, será por el costo de los energéticos, será por la inseguridad, será todo junto, pero el hecho es que el saldo negativo de la balanza comercial -sin maquila- aumentó 24.5%. Un ejemplo, la venta de computadoras cayó en el último año 64.7% (2005). Otro: automóviles también. Algo no va bien por no decir que va mal [...] Si siguiéramos con las actuales tendencias de crecimiento de la economía informal, 3.3% anual, en el 2015 habría más de 15 millones de mexicanos en ese ejército. ¿Puede revertirse un desequilibrio así? [...] En dos, tres, cinco o diez años, aquí estarán decenas de millones de mexicanos pobres y tendrán derecho a reclamar la insultante pérdida de concentración, la inútil discusión de lo inútil, la hiriente pérdida de tiempo (*Reforma*, agosto, 2005).

Las diferentes aristas del tema económico salen de las posibilidades del presente trabajo, sin embargo, los ejemplos anteriores sirven de fundamento para cuestionar la estrategia actual en el manejo de las políticas económicas del modelo de desarrollo, de igual modo que para alertar de las continuas confusiones entre libre mercado con modelo de desarrollo.

En el marco de la economía global, lo que no puede cambiarse es el estadio donde juegan todos los países del mundo, independientemente

---

<sup>2</sup> CEPAL, México, *Evolución económica durante 2004 y perspectivas para 2005*, p. 6.

<sup>3</sup> A. Oppenheimer, *op. cit.*, p. 300.

te de su filiación política. No hay otro estadio, o se juega en el marco del libre mercado o no se juega. En esta premisa están de acuerdo la mayoría de los analistas; sin embargo los chinos, los irlandeses, los coreanos del sur, los singaporenses, la misma India, la Unión Europea en su conjunto, demuestran todos los días que no por acudir al mismo mercado, se pierde la oportunidad de jugar distinto, de alinear sus estrategias bajo diferentes formaciones ganadoras.

No todos optaron por abrir toda su economía al mismo tiempo al libre mercado, como lo hicieron Rusia y la mayoría de los países de América Latina. No todos han decidido competir en la mayoría de sus sectores en un solo impulso; y no todos han aceptado competir en toda la cancha; por el contrario, los más exitosos han escogido la parte del mercado que les resulta más ventajosa. Algunos países han sido ofensivos, otros defensivos. Varios han optado incluso por no jugar limpio, etcétera. Por lo que resulta evidente que si bien todos los países participan en el mismo mercado de la economía global, cada uno se ha alineado de manera diferente. Por ello, cuando los resultados son insuficientes, lo menos que se debe hacer es revisar la estrategia y modificarla en su caso, por medio de nuevas políticas que corrijan sus deficiencias o sus limitaciones.

Los caminos emprendidos por Rusia y China, a partir de sus diferentes estrategias de modernización, resultan un claro ejemplo de los diferentes resultados que se pueden obtener frente al libre mercado, desde dos modelos de desarrollo distintos: Rusia, como ya se señaló, siguiendo una estrategia de *terapia de shock*, bajo el modelo del FMI, estableció un esquema de privatización abierto (*laissez-faire*) que se dio de manera abrupta en un programa que se llamó de los 500 días, el cual generó un cierre masivo de empresas y una pérdida de un número importante de activos estratégicos del Estado. Este modelo implementó una apertura total de su mercado y un libre intercambio de su moneda, lo que desembocó en un enorme endeudamiento y en una crisis financiera que le significaron la pérdida brutal de 4.2 veces su producto nacional bruto (GNP), de 1992 a 1996, el cual representó 2.5 veces el total del valor económico perdido por Rusia durante la segunda guerra mundial. Esta estrategia provocó también que 60% de la población sufriera una caída en su ingreso; que se generara 40% de pobreza extrema; que sólo 10% de la población tuviera acceso a niveles de riqueza y que la economía rusa retrocediera en su desarrollo 20 años.<sup>4</sup> A diferencia de lo anterior,

---

<sup>4</sup> W. Mengkui, *China's Economic Transformation Over 20 Years*, Foreign Languages Press, Beijing, 2003. p. 19.

como se ha señalado en los capítulos anteriores, la gradualidad, apertura selectiva y la estrategia integral implementada por el Estado chino en su modelo de desarrollo económico, generó resultados totalmente diferentes.

En México, pero también en buena parte de los países latinoamericanos, el dogma económico y la limitación política, se han conjugado para evitar la apertura de un tema que resulta de la mayor relevancia para el futuro económico y social de estos países, que representa las opciones de su desarrollo. Se olvida en la mayoría de los casos, que los países han estructurado diferentes modelos de desarrollo frente al libre mercado, a fin de sacar las mejores ventajas de su participación. Así, por ejemplo, Hong Kong adopta el sistema de libre mercado; Estados Unidos y Gran Bretaña, relativa libertad de mercado; Alemania, economía social de mercado; Japón y Corea del Sur, economía de mercado planificada; Tailandia y Malasia, economía de mercado conducida por el gobierno; China, socialismo de mercado, etcétera, esto sin contar las múltiples combinaciones de políticas económicas que se derivan de cada modelo.<sup>5</sup>

En lo que respecta al modelo latinoamericano, las privatizaciones y el control macroeconómico se han mantenido como una bandera de eficiencia y modernidad, apoyada en la plusvalía que generó en su momento la venta de activos. Ante el agotamiento del modelo, la agresiva irrupción del mercado asiático y la falta de consistencia para seguir generando valor económico, se ha recurrido a una estrategia que alude a una serie de reformas estructurales de las que se desprende un intento por calar más hondo dentro de la misma política de principio de los noventa, que se traduciría en una mayor privatización de los activos públicos sin una estrategia de Estado; en un aumento de las tasas impositivas, sin un plan integral; en la precarización de la fuerza laboral, sin un standard que mida y evalúe sus resultados; en el manejo de una moneda “fuerte” y unas finanzas “sanas”, que no soportarían el primer cruce con pasivos virtuales, o con proyecciones para los próximos cinco o diez años.

La primera generación de cambios (1990) aplicada en América Latina, ha sido reprobada dos veces: una por la insuficiencia de sus propios resultados; y la otra, porque la brutal dinámica del cambio del paradigma económico en la cual se inscribió, ha sido diametralmente transformado. En el caso de México, como ya se dijo antes, su ventaja estratégica comercial vía TLCAN, se encuentra en un momento de fuer-

---

<sup>5</sup> W. Mengkui, *op. cit.*, p. 53.

te cuestionamiento: en cuanto a su ámbito externo, en la medida que se requiere de una nueva ingeniería comercial que revitalice sus ventajas competitivas, y en lo interno, porque necesita de una estrategia pública que recupere la oportunidad que se dejó pasar en la década de los noventa, de no aumentar simplemente el número de exportaciones de las 200 empresas en las que descansa 80% de la oferta, sino que supere la línea actual de integración nacional, que es de 3%; sobre todo en el sector de bienes tecnológicos, como lo ha hecho China.

Desde luego que optimizar el modelo de desarrollo implica su reforma, lo cual seguramente comprenderá una serie de cambios que no podrán agotarse en una sola emisión. Por ello, en vez de hablar de reformas estructurales, el concepto de una reforma integral y permanente del modelo se ajusta más a una necesidad presente, pero también a una realidad global, que hace de la capacidad de reacción del Estado una ventaja incomparable para su desarrollo.

Antes de establecer el número, calidad y profundidad de la reforma (s), se debe partir de un nuevo proyecto de desarrollo, de mediano y largo plazo, que revise y establezca cual es el camino económico posible. En la actualidad hay sectores que por más que se invierta en ellos (algunos sectores industriales), no serán viables en la nueva dinámica de costos de la economía global; y por el contrario, rubros deprimidos o inexistentes (algunos sectores de servicios), bajo una nueva política estratégica de Estado, pueden ser los que sostengan o compartan el nuevo desarrollo, “el desarrollo posible” de cada país; el cual se refiere a la conjugación afortunada de las fortalezas e idiosincrasia de cada nación, en combinación con las oportunidades de un mundo global en permanente cambio.

Enfrentar el reto de optimizar la política económica del modelo de desarrollo, requiere en primer término de un recuento de daños, de identificar dónde quedan las fortalezas y dónde están las potencialidades. Tiene que partirse de una nueva alineación de las competencias, ya que no puede seguirse jugando en todo el mercado y en todos los sectores. Esa alineación tal vez ganó a mediados de los noventa, pero hoy ha perdido fuerza y competitividad. Tiene que hacerse una revisión de los inventarios y establecer cuál va a ser la oferta exportadora ganadora; cuáles serán los sectores que mantendrán vigente el modelo, por lo menos durante los próximos veinte años; cómo van a explotarse las regiones, cuáles serán las zonas prioritarias; cómo se va a atraer nuevamente inversión extranjera directa; cuál será la motivación fiscal; cuál será el “gran salto” a la tecnología y la educación. Después de resolver estas y otras preguntas podrá decidirse qué reformas estructu-

rales se necesitan, ya que se hayan definido los nuevos objetivos y los campos de batalla; una vez que se haya decidido a donde se quiere y a donde se puede llegar en el mediano plazo.

*Dar “El Gran Salto Adelante” en materia tecnológica: priorizar al sector servicios.*

Comenta Geoffrey Garrett:

En los mercados globales de hoy sólo hay dos formas de prosperar. Los pueblos y los países deben ser competitivos ya sea con la economía de los conocimientos – que recompensa las habilidades e instituciones que promueven la innovación tecnológica más avanzada – o en la economía de bajos salarios – que emplea la tecnología más ampliamente disponible para realizar tareas rutinarias al costo más bajo posible – Entre los que no pueden competir en ninguna de esas dos formas se encuentran no sólo las otrora clases medias industriales de las naciones opulentas, sino también la mayoría de países que se hallan en el punto medio de la distribución mundial del ingreso, sobre todo en América Latina y en Europa Oriental y Central (*Foreign Affairs*, núm. 1, 2005).

Y agrega de manera enfática el mismo Garrett: “esta clasificación tripartita de los resultados de la globalización no concuerda claramente con ninguno de los paradigmas que predominan en el debate actual”.

Las reglas cambiaron. Mejor dicho, las reglas cambian todos los días: las reglas de ayer ya no son, y las de hoy pueden dejar de serlo mañana (“*Kept the best and change the rest*”). El desarrollo de un país va en relación directa con su capacidad de adaptación a los cambios globales. En este sentido, la mayor preocupación sobre el modelo mexicano no radica en los hoy todavía “aceptables” índices macroeconómicos; sino que inquieta su falta de capacidad para reaccionar respecto a los velozes y profundos cambios que impone el entorno mundial. La suficiencia que pueda haber hoy en la economía es producto de las políticas de hace diez años, de la parte virtuosa del TLCAN; por el contrario, la macroeconomía estadística del 2010 y el 2020, serán producto de los avances estructurales que puedan hacerse hoy.

La hipótesis de Garrett deja al modelo mexicano en el peor de los escenarios: a mitad del río económico. Ni se ha generado una vocación, ni proyecto de Estado de servicios tecnológicos, como tampoco es pensable regresar a una estrategia de mano de obra barata para competir con las naciones de Asia o Europa del Este.

Los resultados económicos mundiales son consecuentes con el análisis de Garrett. Del informe de la ONU sobre la “Situación Social, 2005” se desprende que “aunque en algunos países se han experimentado mejoras sin precedentes, la pobreza sigue enquistada en gran parte del mundo y las desigualdades económicas han aumentado en los últimos diez años...”. De hecho, agrega, “pese al crecimiento económico considerable, en muchas regiones el mundo es más desigual que hace diez años”.

Garrett comenta que en la escena mundial, países como México y Polonia

preferirán competir igualmente con Japón y Alemania en el mercado estadounidense de bienes y servicios de alto valor agregado, pero su mano de obra no tiene las suficientes habilidades y sus instituciones económicas no dan el apoyo necesario a la inversión o a la innovación para sacar provecho de los trabajadores que sí tienen conocimiento. En consecuencia, los países de ingresos medios se han visto forzados a establecer batallas imposibles de ganar con China, por una porción de mercado en la manufactura estandarizada. (*Foreign Affairs*, num 1, 2005).

La India, por ejemplo, en el marco del reto de su desarrollo, además de competir con China en el segmento de mano de obra barata, de forma conjunta ha desplegado una política pública en las últimas décadas, orientada al desarrollo de su sector servicios; de tal manera que la parte importante de su éxito actual, lo debe a este sector, donde ha incrementado su inversión en investigación y desarrollo a casi 1% de su PIB; de igual modo que a la fecha cuenta con cinco instituciones de educación superior orientadas exclusivamente a la tecnología, ubicadas a lo largo del país en 26 campus: Indian Institute of Technology (5), Indian Institute of Management (6), Indian Institute of Informatic Technology (9), Indian Institute of Foreign Trade (2), National Institute of Fashion Technology (4)). Actualmente la India cuenta con un registro de 15 millones de profesionistas en el área de ingeniería de desarrollo de software, con lo que se ha convertido en el primer exportador a nivel mundial de expertos en esta materia. La industria de la tecnología de la información en India (17 billones de dólares), representa 44% del total mundial (*Notimex*, octubre, 2005). Al mismo tiempo, como resultado del aprendizaje del modelo chino, redefinió sus sectores estratégicos, a fin de concentrar en ellos el apoyo de las políticas públicas, y así dotarlos de mayores ventajas en el mercado global:

- Tecnología de la información
- Biotecnología y farmacéutica

- Automotriz
- Bienes de capital
- Industria química

Dado el enorme problema que representa su demografía, así como sus delicados niveles de pobreza, junto a la política de desarrollo tecnológico, la India implementa proyectos de manufactura de mano de obra intensiva, en los sectores de agricultura, cadena textil, artesanías, joyería y productos de cuero.

El atraso económico que enfrenta la India, no le ha impedido pensar en el futuro y trabajar, educar, e invertir, en el sector de la inteligencia de los servicios tecnológicos. El resultado hasta la fecha, puede apreciarse en el hecho de que los sectores generadores de tecnología ya representan 80% de la rentabilidad de sus exportaciones (*Business Week*, 2005).

Los países de economías intermedias como México, en los últimos diez años han sufrido el debilitamiento de su nicho de mercado, al propio tiempo que se han quedado a la zaga en el crecimiento del PIB per cápita mundial. En los últimos veinte años, solo pudieron obtener la mitad del crecimiento de lo que consiguieron las economías desarrolladas con mayor componente tecnológico, y una sexta parte de lo que obtuvieron las economías marginales.

Para el periodo 2005-2009, a México se le ubicó en el lugar 28 entre las 33 naciones más atractivas para prospectos de inversión extranjera directa en desarrollo y tecnología, de acuerdo con la Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el desarrollo (UNCTAD), contando con el 1.5% de las preferencias, mientras que China, el más preferido, tuvo 61, por contar con mayores ventajas de mano de obra calificada, bajos costos, y políticas favorables. Por otro lado, el Reporte Global sobre Tecnología de la Información 2004-2005, del Foro Económico Mundial, que presenta un reporte sobre el sector, ubicó a México en la posición 60 entre 104 países evaluados, lo cual, además de colocarlo abajo de la media, lo representa con una caída respecto al año previo de 14 puntos. Los factores que se tomaron en cuenta para la escala en este caso fueron ambiente tecnológico, competencia y penetración de la población (*Reforma*, febrero-octubre, 2005).

Mientras que en los últimos treinta años los países del sureste asiático, entre ellos Corea, multiplicaron su inversión en ciencia y tecnología nueve veces en relación a su PIB, México lo hizo dos veces. En el mismo periodo el PIB per cápita de México creció 3.8 veces y el de Corea 25 veces.

La inversión en ciencia y tecnología es un detonador económico que no solo estimula el crecimiento, sino le da sentido de competencia y futuro a las economías nacionales. Para México, “El Gran Salto Tecnológico” se presenta como un reto de reacción inmediata, si no quiere estar pagando en el mediano plazo salarios marginales. Mientras tanto, China manda sus naves al espacio, y espera para el 2020, tener en su exportación un componente tecnológico cercano al 50 por ciento.

*Aprovechar la integración latinoamericana para negociar con China temas comunes: una sola voz*

La presencia de China llegó a Latinoamérica para quedarse. Aun cuando se mantenga en el presente nivel, el país asiático ya es el segundo socio comercial de México y uno de los principales compradores de alimentos y minerales de Brasil, Argentina y Chile. La historia de esta nueva relación China-Latinoamérica, apenas comienza, e irá escribiéndose a lo largo del siglo XXI; sin embargo, dada la dimensión del fenómeno y lo reciente de su aparición, el momento resulta muy oportuno para fincar las bases de un desarrollo compartido y equilibrado. Cabe señalar que ante este primer acercamiento, la reacción de los países de la región ha sido multifacética y discordante, reflejándose en los números la atingencia de aquellos que han respondido con mayor oportunidad (Brasil, Chile y Argentina), en relación a los que en lo individual han respondido más lentamente (México, Centroamérica).

Marco comparativo China – Latinoamérica (2004)			
	China	Latinoamérica	Porcentaje
Población (millones de habitantes)	1 300	560	+130%
Superficie (km <sup>2</sup> )	9 596 960	19 358 000	-111%
Economía	1 650	1 612	+2.3%
Comercio (billones de dólares)	851.5	773.9	+10%
Porcentaje de crecimiento	9%	3.0 %	+60%
Fuente: <i>China Consulting</i> , 2004, FMI y Banco Mundial.			

Por la dimensión y características del país asiático, el encuentro entre China y Latinoamérica obliga a plantearlo como un encuentro entre regiones, y no como países. Más allá de los intereses individuales de cada nación, la fortaleza de China y su constante ascenso en el terreno

económico, comercial y político, retan a los 33 países de América Latina a la construcción de una agenda común, que busque el equilibrio de las partes. Con una superioridad demográfica de 130%, una economía que a finales del 2005 la rebasa en más del 15%; un comercio preponderantemente industrial, manufacturero y tecnológico, que la supera en 14%, y sobre todo con una dinámica de crecimiento superior en 60% anual en el último cuarto de siglo, Latinoamérica enfrenta el reto de construir un nuevo diálogo regional con China, como lo han hecho otras zonas como ASEAN o la misma Unión Europea, las cuales han construido una agenda común con la nueva potencia en formación, a fin de prevenir la solución de los problemas económicos que ya están surgiendo en el camino.

Latinoamérica se caracteriza por llegar tarde y desunida a su cita con la historia. En su largo proceso de integración, no ha demostrado en los hechos que sabe sacar provecho de las fortalezas que se desprenden de la suma de países, como lo ha sido la paradigmática Unión Europea, la cual traduce su integración en un intercambio intrarregional de 65%, que le procura un clima de estabilidad a los importadores y exportadores europeos. Por el contrario, Latinoamérica tan solo comercializa entre sí 15% promedio de sus productos y pulveriza su fortaleza económica a través de cinco subregiones y más de 50 tratados de libre comercio. Sin embargo, así como debe de enfrentar otros retos económicos, la región deberá aprender de sus propios fracasos ante Estados Unidos (ALCA) y la Unión Europea (TLC con Mercosur), para iniciar una nueva etapa que le permita equilibrar su relación con China, en beneficio de las partes.

La construcción de una agenda común China-Latinoamérica, podría partir de aquellos puntos donde se presenta una coincidencia multilateral, como es el caso del grupo G-20, tanto en su referencia agrícola con OMC, como el que se ha integrado en materia financiera. En ambos foros, tanto China como los países latinoamericanos han encontrado diversos puntos de coincidencia en beneficio de las naciones en desarrollo, como es el tema de la supresión de subsidios al campo, en el primer caso, o el de la condonación de adeudos para países pobres, en el segundo. Al propio tiempo, se debe integrar una agenda bilateral con los temas comunes de la región, como por ejemplo, el respeto a las denominaciones de origen (como es el caso del nopal, en el que China pelea a México la denominación de origen); los temas generales de propiedad intelectual, como es el caso de la piratería, en el cual se podría trabajar de manera conjunta un programa que disminuya este fenómeno; de igual modo que se podría incluir un programa conjunto de res-

peto hacia las patentes regionales y los derechos de los artesanos de cada país; así como la estructuración de un proyecto multilateral en el tema de la tecnología, etcétera.

En corto tiempo, China ha aprendido de las ventajas que se derivan de la globalización, así como de los beneficios que se desprenden de las sinergias de la integración. En este sentido, trabaja constantemente en ampliar su entorno regional, ya sobredimensionado por la propia naturaleza del país. En una primera aproximación, se coordina y trabaja con el mundo chino ampliado de Taiwán, Singapur, Hong Kong y Macao, con los que comparte 20% de su comercio y recibe 60% del monto total de inversión extranjera. En una segunda ampliación, en diciembre del 2004, se integró a la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN), con los que tiene un intercambio comercial de 12% y recibe 10% de los montos de su IED, y ya firmó el compromiso de la creación de una zona de libre comercio para el 2010. En el 2005, China ha iniciado negociaciones para alcanzar acuerdos de libre comercio con Corea del Sur, Pakistán, Australia e Islandia, habiendo concluido en el mismo año un TLC con Chile. En su parte occidental, avanzan sus prácticas de integración con Rusia, Mongolia y demás países limítrofes, y participa destacadamente en APEC. En este sentido, China está posicionándose como un líder del comercio y las inversiones mundiales que compiten con Estados Unidos en una de sus tradicionales áreas de influencia.

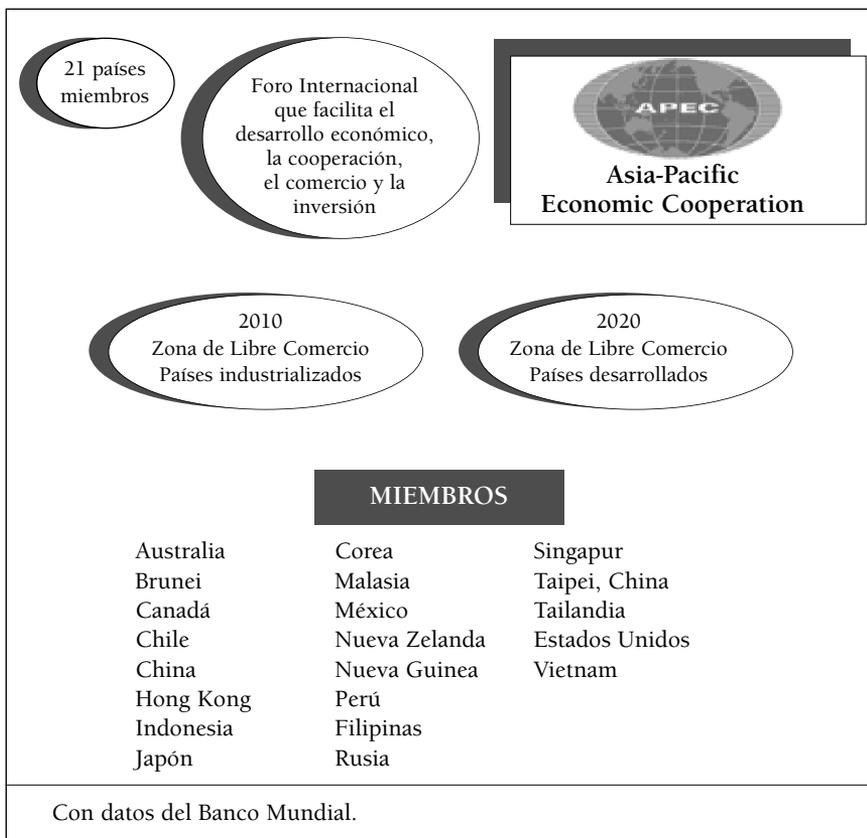
La reacción particular de los países latinoamericanos ha demostrado hasta el momento que pueden aprovecharse las oportunidades que va generando el éxito chino. Por otro lado, la historia demuestra los fracasos que registra una región que no sabe asumirse como tal. Aprender de su historia y ver a China como la potencia en formación que es, representa uno de los retos que tiene Latinoamérica para lograr en el tiempo resultados más satisfactorios para todas las partes.

### *Ampliar la participación latinoamericana en APEC*

De los 21 integrantes de la Organización de Cooperación Asia-Pacífico (APEC), 75% corresponden a la frontera asiática del Océano Pacífico y el resto al Continente Americano (Canadá, Estados Unidos, México, Perú y Chile); los países centroamericanos, Ecuador y Colombia quedan fuera de este esquema informal de integración, sin que el tamaño de la economía pueda ser una razón de selección, ya que por el lado asiático participan pequeñas economías como Nueva Guinea, Brunei o Vietnam.

Como ya se señaló, ubicar el fenómeno chino como una expresión individual de la región Asia-Pacífico sería un error importante. El modelo de éxito es ampliamente regional, practicándose por la mayoría de sus integrantes de manera exitosa, incluyendo a la India.

La APEC es un foro internacional que tiene como objetivo facilitar el desarrollo económico, la cooperación, el comercio y la inversión en la región Asia-Pacífico, y si bien hoy tiene una naturaleza informal, para el 2010 se propone como meta integrar una zona de libre comercio de países industrializados y, para el 2020, incluir a los países en vías de desarrollo. Por su conformación y la dimensión de sus participantes, su destino es jugar un papel de trascendencia en el mundo económico. Para los países latinoamericanos, miembros actuales de APEC, existe el reto de hacer crecer la importancia de la participación de los países de la zona, como un ejercicio de equilibrio, de *bench marking* y de posicionamiento regional.



## VIII.2. Las oportunidades del éxito chino

### *Participación en el crecimiento de la demanda china*

Como ya se comentó, el encuentro entre México y China, por su dimensión y consecuencias, compromete en primer lugar a toda la estructura del Estado, con el fin de dar equilibrio a una relación comercial asimétrica, que viene siendo deficitaria en relación a México. Sin embargo, esta hipótesis, de ninguna manera excluye el importante papel que juega el sector privado en la relación económica y comercial con China, en la que, además de los retos, tiene la oportunidad de aprovechar los beneficios que se desprenden de este importante mercado.

El intercambio comercial entre México y China, ha venido creciendo a un ritmo acelerado con un promedio de 39% en los últimos cinco años, destacando México como el principal destino de las exportaciones Chinas en América Latina; sin embargo, la balanza comercial con el país asiático registra una tendencia a un déficit creciente.

Las importaciones mexicanas de China han crecido aceleradamente. En la última década, su participación subió de 499 mil dólares en 1994, a 14 mil millones en el 2004, por lo que China es el segundo proveedor de México, solo superado por Estados Unidos. Por su parte, las compras chinas de México han mantenido una baja constante.

Principales productos exportados por México a China				
Descripción	2002 (abril-diciembre)	2003	2004	2005 (enero-abril)
Total	365 208 329	463 023 890	466 732 619	191 823 292
Partes y accesorios de máquinas	216 536 343	249 176 173	201 477 658	24 510 163
Circuitos modulares	24 540 283	39 407 616	7 685 912	3 705 331
Partes para motores	11 998 010	16 230 078	18 280 638	4 800 267
Ácido tereftálico y sus sales	7 051 019	14 214 757	1 413 784	4 881 964
Cerveza de malta	5 595 837	10 995 212	11 941 549	3 455 323
Acrílicos o modacrílicos	4 967 082	3 797 109	8 732 645	8 057 650
Minerales de cobre y sus concentrados	3 282 286	5 534 740	45 436 837	6 382 237
Matas de cobre	0	4 662 584	7 429 784	5 317 390
Partes y accesorios de carrocería	6 276 456	4 531 720	1 567 061	1 747 982
Cilindros de ruedas para mecanismos de frenos	2 978 973	3 767 455	1 951 613	0
Fuente: SE, 2005.				

*Pasar de una técnica de su exportación, a una cultura de exportación*

Uno de los paradigmas que se construyeron en el sector empresarial mexicano a lo largo de la década de los noventa, fue considerar al mercado de América del Norte como única opción válida de exportación, lo cual desde luego, tuvo sobrados fundamentos dado el desplazamiento natural y de complementación que se dio en 1994 por medio del TLCAN, lo cual se vio reforzado por las ventajas naturales que se desprenden de la cercanía geográfica de los tres países que integran el tratado (México, Estados Unidos y Canadá). En este sentido, la lógica empresarial que privó fue la de “para que volteo hacia otro mercado, si la cantidad que fabrique, cualquiera que ésta sea, puede absorberla el mercado más grande del mundo”.

Este supuesto, aderezado con un poco de “facilismo”, generó una “técnica” exportadora que llevó a México a destinar casi el total de su comercio, al mercado de Estados Unidos (90%). La técnica derivó en la construcción de una exitosa ingeniería exportadora, que aprendió y desarrollo lo necesario para hacer llegar bienes y mercancías conforme a los patrones de competitividad impuestos por el propio mercado norteamericano, gozando de las ventajas que en materia de costos y aranceles se desprendieron en los primeros años del TLCAN. Esta eficiente mecánica de comercio le produjo al país un superávit anual superior a los 50 mil millones de dólares, y al empresariado mexicano que participó de manera directa o indirecta en este fenómeno, lo convirtió en el más exitoso de Latinoamérica, al representar los envíos mexicanos al exterior, casi 50% de las exportaciones latinoamericanas a finales de los noventa.

Sin embargo, esta ventaja de la última década, y los paradigmas que a su alrededor se construyeron, dado los retos del nuevo siglo (erosión de las ventajas TLCAN, irrupción modelo asiático, cambio tecnológico, etcétera), juegan en sentido contrario de los intereses de los empresarios mexicanos, y la técnica exportadora no ha pasado aún por un proceso de reconversión que la transforme en una verdadera cultura exportadora, que le permita colocar sus productos no solo en el mercado estadounidense, sino en cualquier país del mundo que presente condiciones favorables de demanda; cualquiera que sea su idioma, cultura, idiosincrasia, o lejanía geográfica. La importante actividad exportadora de México entonces pareciera que demanda un cambio de cultura hacia un modelo fenicio, de tal manera que los “barcos mexicanos” arriben a cualquier puerto a vender sus mercancías.

A diferencia de lo anterior, tanto por la ausencia de un acuerdo de libre comercio con Estados Unidos, como por su separación geográfi-

ca, durante la segunda mitad del siglo pasado los empresarios sudamericanos (Chile firmó un TLC con Estados Unidos en 2004), se vieron obligados a diversificar su mercado, vendiendo a la nación norteamericana aproximadamente 25% de su exportación, generando una actividad y una “cultura” de venta que los ha llevado a colocar 75% de sus mercancías con Europa, Asia e incluso con África.

Por ello, la velocidad de cambio del empresario mexicano frente al mercado chino, pero también en cuanto al mercado global, ha sido más lenta y no le ha permitido reconvertir a la fecha la composición del destino de sus exportaciones; pero ésta que ha sido una desventaja, es al mismo tiempo una oportunidad para explotar las técnicas exportadoras que le han llevado en algunos sectores a ser de los más competitivos del mundo. Como ejemplo claro de lo anterior y en términos de la calidad de la mano de obra mexicana, en el 2005 la planta de auriculares de Plantronics en la Ciudad de Tijuana, Baja California, recibió el premio “Asia-Pacífico de Calidad 2005”, al ubicarse como la mejor empresa entre 90 corporaciones de 30 países, quedando por delante de empresas de Singapur, India, China y Vietnam, al ser más eficiente en tiempo y costo.

### *Formulación de una estrategia comercial*

Estrategia comercial	
Políticas ofensivas	Políticas defensivas
■ De aproximación	■ De competitividad
■ De investigación	■ De desarrollo tecnológico
■ De inversión	■ Asociación en el mercado mexicano
■ De fabricación	■ Asociación de la cadena de valor
■ De exportación	■ Defensa sectorial
■ De reexportación	■ Clúster empresarial
■ De comercialización	■ Alianza con instituciones científicas
■ De aprovisionamiento	■ Alianza con instituciones académicas
■ De representación	■ Modelos judiciales de defensa <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internacionales (OMC)</li> <li>• Nacionales (legislación comercial mexicana)</li> </ul>
■ De aprendizaje	■ Alianzas regionales o internacionales
Fuente: <i>China consulting</i> .	

Enfrentar a China en el tema de comercio, requiere de la formulación de una estrategia que defina de manera previa los sectores competitivos donde la oferta mexicana tenga posibilidades de complementación. Deben establecerse también políticas ofensivas y defensivas que se desprendan de estudios de inteligencia comercial, en los cuales se recomienden las mejores prácticas empresariales. El sector privado cuenta con la gran oportunidad de moverse junto con la organización empresarial del sector que le corresponde, lo cual le permite establecer sinergias y disminuir costos de aproximación y de aprendizaje.

*Elementos de una estrategia ofensiva*

La gama de posibilidades de una estrategia comercial ofensiva, van desde la implementación de una política de aprendizaje (visitas a las provincias asiáticas en términos de *bench marking*), inversión, fabricación, exportación, comercialización, aprovisionamiento, reexportación y un sin número de posibilidades que se adecuan conforme a las circunstancias de cada empresa.

Sectores de oportunidad del mercado Chino	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Máquinas, material eléctrico</li> <li>• Combustibles minerales</li> <li>• Fundiciones, acero</li> <li>• Automóviles</li> <li>• Autopartes</li> <li>• Industria química</li> <li>• Grasas y aceites minerales</li> <li>• Vidrio</li> <li>• Pescados y mariscos</li> <li>• Tejidos finos</li> <li>• Sal, azufre</li> <li>• Productos farmacéuticos</li> <li>• Cemento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frutos comestible, melones</li> <li>• Carnes</li> <li>• Calzado y similares</li> <li>• Leche y productos lácteos</li> <li>• Miel natural</li> <li>• Legumbres y hortalizas</li> <li>• Azucares y confitería</li> <li>• Tabaco</li> <li>• Bebidas</li> <li>• Cacao</li> <li>• Plantas vivas</li> <li>• Café</li> <li>• Preparados de carne, etcétera.</li> </ul>
<p>Fuente: China Consulting, <i>El Comercio en China</i> (2004).</p>	

La demanda china ha tenido un importante crecimiento en los últimos años (15% anual desde 1978), situándose como el quinto mercado del mundo en consumo de bienes. Sus compras superan la cifra de 560 mil millones de dólares (2004), destacándose sus incursiones en el mercado de materias primas, las cuales han impuesto nuevos estándares en cuanto a volumen y precio (alimentos, metales, hidrocarburos, cemento, etcétera). De igual modo, su demanda de bienes directos ha crecido consistentemente, ocupando los bienes industriales 80% aproximadamente de su demanda total (barcos, aviones, repuestos de automóvil, circuitos integrados, vehículos, etcétera).

Principales productos importados por México a China				
Descripción	2002 (abril- diciembre)	2003	2004	2005 (enero- abril)
Total	5 079 331 060	9 400 837 752	14 457 726 646	4 756 854 299
Circuitos modulares	208 127 639	572 680 455	836 166 632	250 602 255
Partes y accesorios de máquinas de la partida 84.71	187 056 535	547 339 885	471 860 476	154 330 405
Unidades de memoria	147 033 976	326 038 025	336 473 064	72 217 333
Consolas lectoras/reproductoras de discos de video digitalizado (DVD), discos compactos (CD; CD ROM)	133 591 699	197 251 979	271 856 933	78 052 950
Fuentes de poder	57 529 155	69 421 215	78 902 203	16 987 976
Impresoras láser	26 198 351	131 276 701	168 137 584	47 612 566
Antenas y reflectores de antenas	19 177 700	204 497 746	464 038 641	169 037 432
Coques y semicoques de hulla, lignito o turba, incluso aglomerados	17 565 681	23 788 242	79 886 093	12 770 198
Monitores monocromáticos de tubo de rayos catódicos; monitores con pantalla plana superior a 35.56 cm. (14 pulgadas)	12 402 545	39 216 359	79 689 854	23 435 614
Videocámaras, incluidas las de imagen fija; cámaras digitales	8 787 505	28 801 816	85 637 693	28 307 389
Fuente: SE, 2005.				

La participación de México en las importaciones de China ha sido mínima (466 millones de dólares, 2004), y los pocos envíos se han ubicado en el sector industrial y de manufactura, dejando fuera prácticamente los sectores del campo y de los servicios. La cifra anterior exhibe la falta de oportunidad por parte del sector privado, respecto al consumo de bienes del país asiático, de igual modo que denota la ausencia de una ofensiva exportadora que saque provecho de los diferentes sectores en los que México pudiera contar con una oferta complementaria. Como un ejemplo de lo anterior, se puede mencionar incluso, el polémico sector del calzado, en el cual China se ha convertido en el principal productor a nivel mundial, sin embargo, durante el 2004, importó más de cinco millones de pares de zapatos. Lo mismo se puede decir de otros productos como lácteos, productos de belleza, productos farmacéuticos, frutas, miel, vinos y un número mayor de bienes que podrían ser complementarios a una oferta mexicana más agresiva. En los últimos 15 años el consumo de proteínas del pueblo asiático se incrementó más del 30% y el de calorías en cerca de 20%. La falta de una política ofensiva y de una presencia de productos significativos por parte de México, se observa en casos extremos como el del aguacate y el de restaurantes de comida mexicana, ya que en el primero, parte del consumo chino de guacamole se importa de Inglaterra y en el segundo, los propietarios de los negocios corresponden a inversionistas de otras nacionalidades.

Por otro lado, dentro de una misma línea de política ofensiva ya se ha demostrado que las empresas que no pueden competir con la cadena de costos de China, se han mudado a la región asiática para igualar o mejorar condiciones y desde ahí trasladar su base exportadora. Como un ejemplo de lo anterior, se puede exponer el caso de Hong Kong, el cual, desde su posición de “dos sistemas, un solo Estado”, ha sabido sacar provecho del cambio de condiciones tanto políticas como económicas; de estas últimas, del extraordinario desarrollo de su zona vecina del Río Perla (la cual comprende la Provincia de Guangdong, que a su vez, incluye las importantes ciudades de Guangzhou, Donguan, Huizhou y desde luego Shenzhen), Hong Kong descubrió desde fines de los ochenta su enorme potencial manufacturero, invirtiendo sus excedentes financieros en el establecimiento de un gran número de empresas industriales (más cincuenta mil), en las que trabajan más de diez millones de obreros chinos. Con base a este proyecto, la economía de este país, fundamenta 80% de sus exportaciones. Este ejemplo extremo, marca con claridad las posibilidades de una política ofensiva que aprovecha el entorno asiático (no solo China), para salvar productividades

financieras, con el objetivo de reutilizarlas en otros sectores que tengan la posibilidad de competir globalmente. La construcción del “desarrollo posible”, pasa por el rentable aprovechamiento de todas las posibilidades. En este sentido, ya algunas empresas mexicanas están actuando de manera ofensiva como Maizena, Vitro, Tamsa, Bimbo, o incluso JR Trading y Tecnopar, bajo este mismo ejemplo, ya operan en la zona delta del Río Perla). De manera especial destaca el caso del Grupo Modelo, el que a través de su producto estrella, la cerveza Corona, es un ejemplo de internacionalización en el mercado asiático, en el que de 1997 a 2003, incrementó sus embarques en 40%, aumentando sus envíos a China en 370% en el mismo lapso (Bancomext). A la cerveza Corona se le puede encontrar en la mayoría de las ciudades del centro y de la costa este de China, en un gran despliegue de distribución.

El incremento de la demanda china presenta una oportunidad para empresas mexicanas que quieran diversificar sus mercados o pretendan sacar provecho de la nueva experiencia asiática. Sin embargo, para alcanzar el objetivo se requiere conocer el mercado, estar en China, e implementar una estrategia que prevea las condiciones en la que opera los bienes producidos, tanto en la capital (Beijing), como en las provincias. Se requiere de conocer las condiciones en que opera el capital extranjero; las ventajas sectoriales que ofrece el gobierno chino; encontrar, en su caso, los socios adecuados; empezar con prudencia y entender los tiempos del mercado local; aprender de la idiosincrasia de gestión de la burocracia china; encontrar representantes o gerentes con experiencia; prever la parte jurídica, y de manera especial la que corresponde a la propiedad intelectual; sembrar relaciones conforme a la idiosincrasia local (en China, las relaciones personales suelen ser más importantes que las obligaciones contractuales); etcétera.

Los casos anteriores tan solo representan algunos ejemplos de aproximación hacia el mercado chino. Por ello, resulta conveniente la implementación de estudios de inteligencia comercial de los cuales deriven las prácticas ofensivas que en su caso amerite cada sector. El *benchmarking* con China y Asia, es un requisito sine qua non de todo sector empresarial que tenga pretensiones ya no solo de triunfar en el mercado asiático, sino también de sobrevivir dentro del mercado global.

### *Elementos de una estrategia defensiva*

La construcción de políticas defensivas también presenta un gran abanico de posibilidades que van desde la mejora de la competitividad de

la empresa, hasta la alianza regional o internacional de sectores; pasando por el aumento de la inversión en tecnología; alineamiento de la cadena de valor sectorial; manejo de defensas por sector o cámara; formación de clústers empresariales; alianza con instituciones científicas o académicas; o, modelos de defensa judicial de carácter local o internacional. Las posibilidades son amplias y junto con la política comercial ofensiva, dependen de las características de la empresa o sector de que se trate.

A diferencia de lo que pasa en la mayoría de los países latinoamericanos, el empresario mexicano tiene que articular su estrategia defensiva atendiendo no solo a lo que sucede en su mercado nacional, sino también al comportamiento que presentan sus productos en el mercado norteamericano, dada su alta participación y el agresivo crecimiento de las exportaciones chinas. Desde luego, la fuente principal de su competitividad se genera en su mercado local, por ello, la primera línea de estrategia se orienta a reforzar sus ventajas tecnológicas, de servicio o de costo, que le permiten mantenerse en el mercado exterior.

<b>Ramas manufactureras según el tipo de competencia comercial entre México y China</b>			
<b>1 Ramas del dominio mexicano</b>	<b>2 Competencia china en ramas de dominio mexicano</b>	<b>3 Competencia mexicana en ramas de dominio chino</b>	<b>4 Ramas de dominio chino</b>
Automóviles	Maquinaria industrial	Aparatos del hogar	Juguetes y productos de entretenimiento
Accesorios de automóviles y sus partes	Instrumentos de medición y control	Equipo de campamento	Ropa y textiles sintéticos y de algodón
Autobuses nuevos y usados	Computadoras	Utensilios para la escritura y dibujo	Accesorios de computadora
Camiones completos y ensamblados	Equipo de telecomunicaciones		Muebles y bienes del hogar
Motores y sus partes	Televisiones y videocaseteras		
Productos procesados de hierro y acero	Generadores eléctricos y accesorios	Zapatos deportivos	Equipos de sonido
	Aparatos eléctricos		
	Textiles y productos de algodón para el hogar	Herramientas y utensilios de cocina	
Fuente: Bancomext.			

Respecto al mercado norteamericano, como en el mercado nacional, un análisis objetivo de categorización de competencias, permite establecer una mejor implementación de las estrategias, así como de la aplicación de los recursos. No podrán ser iguales las políticas que se apliquen a las ramas que se mantengan en el mercado con dominio mexicano, a las que tengan una franca ventaja del mercado chino; de igual modo que demandan estrategias diferentes las ramas que aunque representan un ligero predominio, están siendo fuertemente demandadas por la competencia china o mexicana.

En el mercado norteamericano, por ejemplo, se requiere consolidar y aprovechar la oferta de productos en la que México mantiene una ventaja competitiva como combustibles, frutas y hortalizas, bebidas, automóviles nuevos y usados; accesorios de automóvil y sus partes; autobuses nuevos y usados; camiones nuevos y ensamblados; motores y sus partes; además de los productos procesados del hierro y el acero. En estos últimos, las principales ventajas competitivas de México radican en los menores costos de transporte respecto a su competidor asiático, ya que son bienes que pertenecen a la industria pesada; además de que la mano de obra calificada en estas ramas, tiene un reconocimiento a su calidad de larga tradición.<sup>6</sup>

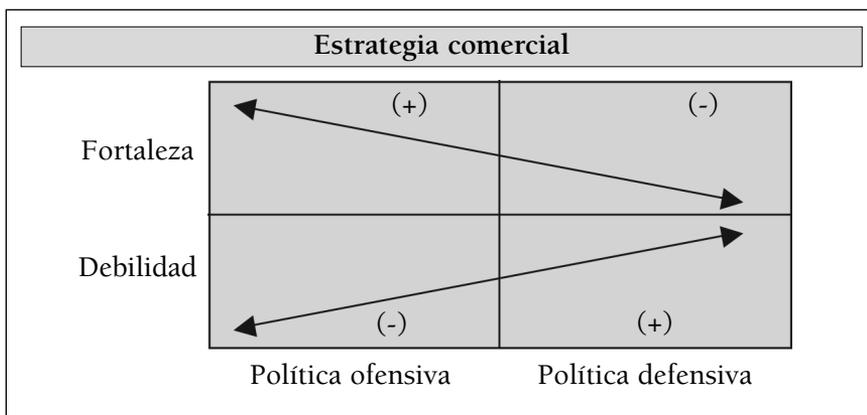
Del cuadro comercial que enfrenta México ante China, en el mercado estadounidense, se desprenden diferentes categorías de sectores, donde la profundización de la actividad empresarial resulta fundamental para mantener su dominio, salir delante de la competencia, o reposicionar su papel actual de disminución. Por ejemplo, en aquellos sectores que son todavía del dominio mexicano, el aumento en la participación de las ventas chinas hacia Estados Unidos muestran una competencia preocupante. En este renglón se encuentran: maquinaria industrial; instrumentos de medición y control; computadoras; equipo de telecomunicaciones; televisiones y videocaseteras; generadores y aparatos eléctricos y productos textiles y de algodón para el hogar. Estos productos requieren de la gestión expedita de políticas públicas

---

<sup>6</sup> La protección que el gobierno otorgó a la industria automotriz durante los ochenta en México fue para que aumentara su participación en el mercado de exportación. Con dicha protección se crearon incentivos para el establecimiento de empresas con capital extranjero que, a la postre, le permitieron asimilar tecnología nueva. Diversos autores coinciden en afirmar que esa industria fue ganando paulatinamente competitividad hasta constituirse actualmente en uno de los sectores exportadores más dinámicos de México. Ver, por ejemplo, F. Sobarzo (1997): *Cambio tecnológico y perfil de la mano de obra en el sector manufacturero en México*, México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social (Cuaderno de Trabajo núm. 11).

y privadas que mejoren su competitividad; gestión que debe reproducirse en el cuadro comercial donde aparecen productos de predominio asiático, pero en los que México ha logrado incrementar sus exportaciones hacia Estados Unidos a tasas relevantes. En estas industrias las exportaciones de China no han mostrado reducciones ni bajas tasas de crecimiento, por lo que se presenta una clara competencia entre ambas naciones (destacan los aparatos del hogar, equipo de campamento y utensilios de escritura y dibujo). Finalmente, existe un grupo de productos manufactureros en los que, por su elevado volumen de exportaciones y altas tasa de crecimiento, China presenta un dominio respecto a México. Estos bienes son: juguetes y productos de entretenimiento, ropa y textiles sintéticos y de algodón, accesorios para computadora, muebles y bienes del hogar, zapatos deportivos; unidades de memoria para equipos de cómputo, herramientas y utensilios de cocina. Este resultado como ya se ha señalado, se atribuye además de la mano de obra barata, a las políticas públicas de apoyo del gobierno chino a su estrategia de exportación.

Como puede apreciarse, cada sector presenta una condición particular que lo lleva a la implementación de diferentes estrategias. No es lo mismo aquellos sectores con competitividades vigentes que pueden tener éxito en el mercado chino, en el norteamericano y en el nacional, que los que tienen la vigencia acotada o amenazada. En este sentido, el sector de autopartes es un claro ejemplo para intentar políticas ofensivas de carácter mixto. En lo que respecta al textil y de juguetes, una política agresiva de asociación y un clúster de inversión en China, serán mejores opciones que la simple sustitución comercial, la cual debiera combinarse con una política de defensa de mediano y largo plazo.



De la ubicación de fortaleza y debilidad comercial de cada sector, se desprende la estrategia de ataque y defensa que corresponda. La combinación de estrategias y políticas resulta imprescindible (estrategia mixta) y aunque se dice que la mejor defensa es el ataque, la visión integral del tema-sector de que se trate tiende a mejorar su posición de mercado.

### *Participar en el crecimiento del turismo chino*

Dada la importancia de su crecimiento económico y reservas monetarias, China está estimulando a su nueva clase media a participar en actividades turísticas, con lo que ha aumentado el número de ciudadanos que salen del país con este propósito. China está pasando de ser un país exportador emergente de turistas a una de las naciones más representativas del sector en el ámbito mundial, por lo que se pronostica que para el año 2020, será el cuarto exportador de turistas del mundo. En vista de estas perspectivas, muchos países están solicitando al gobierno asiático la oportunidad de ser aprobados como destino oficial.<sup>7</sup>

Como parte de su política de puertas cerradas, la cifra de ciudadanos chinos que salían al exterior en 1980, era apenas de 570 mil personas. En el transcurso de más de veinte años, el país asiático se ha convertido en una importante nación turística, tanto en la recepción como envío de personas, sin contar con su turismo local, el cual representa una cifra actual de 100 millones de paseantes. Durante este período, la actividad turística en China ha mantenido un aumento de dos dígitos (en 2001, los ingresos globales por actividades turísticas representaron 5.2% del PIB, y los ingresos provenientes del turismo llegaron a 18 mil millones de dólares), ubicándose en el quinto lugar mundial. En los últimos años, China está motivando a su población para que realice actividades de ocio, de consumo, o turísticas, por ello, a lo largo de períodos o días feriados, el flujo de ciudadanos en busca de un destino exterior se hace mayor. De acuerdo a la OMC, para 2020 China no sólo será el cuarto exportador del mundo, sino que también será el primer país como destino.

El turismo chino ha crecido aceleradamente: entre 1991 y 1997, los viajeros al exterior aumentaron a una tasa anual promedio de 17.3%, y entre 1998 y el 2003, esta tasa fue de 30%. El gran potencial que registra China en este rubro, se deriva de su enorme población, combinada

---

<sup>7</sup> *El comercio en China*, p. 135.

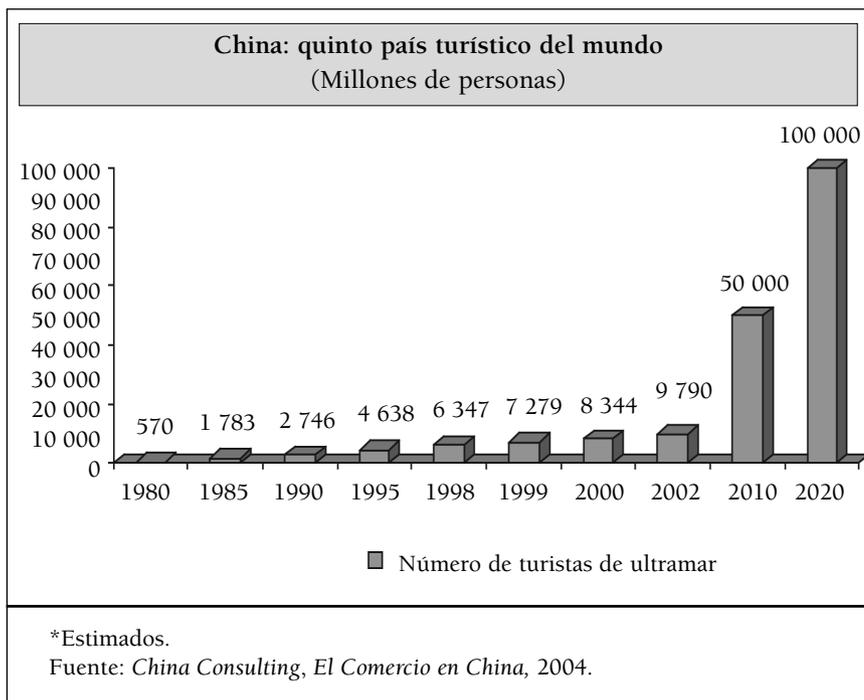
con el aumento del PIB per cápita de las regiones con más éxito económico. De igual modo, otra razón fundamental para su reconversión turística, ha sido su proceso de apertura y su ingreso a la OMC en 2001, lo que ha venido a institucionalizar esta actividad por medio de nuevos actores nacionales y extranjeros. Antes de 1998, China sólo permitía el establecimiento de agencias de turismo con inversión mixta en ciertas zonas de su provincia. Actualmente esta normativa está cambiando y ya admite agencias con fondos extranjeros en la mayoría de las regiones del país

Principales emisores del turismo mundial 2020*				
País	1995	2020	Cuota de mercado 1995	Cuota de mercado 2020
Alemania	75	153	13.3	9.8
Japón	23	142	4.1	9.1
Estados Unidos	63	123	11.1	7.9
China	5	100	0.9	6.4
Reino Unido	42	95	7.4	6.1
* Millones de personas. Fuente: China Consulting Group, con datos de la OMT.				

En agosto del 2004, México fue designado como destino aprobado por parte del gobierno chino, declarándolo oficialmente abierto el 15 de septiembre de 2005. Esta autorización ubica a México dentro de los primeros países latinoamericanos que cuentan con este requisito y se presenta como uno de los sectores de gran oportunidad para recomponer el intercambio bilateral. Con base en datos estadísticos, existe la posibilidad de que los cerca de cien millones de chinos que viajarán anualmente por todo el mundo como turistas, en los próximos diez años, cinco millones sean considerados como potenciales visitantes a México.

El registro actual del intercambio turístico maneja un número de diez mil visitantes chinos a México cada año, y seis mil mexicanos que viajan a China. Estos flujos tienen un gran potencial y podrían beneficiarse del acuerdo bilateral firmado por ambas naciones, que integra a México dentro del grupo de 54 países que han recibido la certificación por parte del país asiático (en el continente americano, Argentina,

Brasil, Chile, Perú y Cuba, y ahora México, cuentan con dicha aprobación; también están certificados los 25 países que integran actualmente la Unión Europea y los principales países de Asia-Pacífico).



### *Aprovechar las ventajas comparativas respecto al mercado norteamericano*

Comenta Quint y Shorten, sobre el abastecimiento en el mercado chino:

“que un proveedor de la industria automotriz estadounidense pensó adquirir componentes en China. Sin embargo, para su desazón, descubrió que el éxito no estaba asegurado. Tentado por las atractivas cotizaciones de precios no se cercioró de que sus socios chinos estuvieran a la altura de sus requerimientos técnicos y logísticos. Como no podían cumplir con el cronograma de producción, por ejemplo, se vio obligado a utilizar el costoso flete aéreo. También tuvo problemas con la calidad, y advirtió que los proveedores chinos carecían de las habilidades necesarias para controlar los

procesos e implementar cambios de ingeniería. Estas desventajas erosionaron los esperados ahorros en los costos y poco después el fabricante decidió reducir su esfuerzo de aprovisionamiento en China”.<sup>8</sup>

El éxito generalizado del éxito chino es innegable, sin embargo, en un mercado global en cambio permanente, las ventajas comparativas juegan un papel fundamental en la productividad de algunos sectores. La distancia, el tiempo, el tonelaje y la rapidez en el cambio y en el surtimiento, son ventajas muy importantes a capitalizar por el sector privado en su línea de competencia con la oferta china, dentro del mercado norteamericano. De acuerdo a un estudio de Merryl Linch (2003), las compañías globales preferirían a México como lugar de producción hacia el mercado estadounidense cuando:

- 1) Las especificaciones del producto sean complejas; estén sujetas a una modificación frecuente, y requieran, en consecuencia, de una supervisión directa especializada;
- 2) el modelo de negocio requiera un ciclo de inventarios (de 5 a 6 semanas) y que, por lo tanto, el tiempo del flete en barco lo haga inoperante;
- 3) por su gran tonelaje, el costo de los insumos incida severamente en el precio del producto final;
- 4) el exceso en la variedad de los productos y en constante cambio, aunado a la necesidad de un surtido oportuno (7 días), exija considerar el factor geográfico;
- 5) los tiempos de entrega y los posibles cambios del cliente tengan un costo extra para las proveedoras, dentro de los procesos de “justo a tiempo” y líneas de proceso integrado, etcétera.

No se puede competir en todos los sectores, ni en todos los productos; fue uno de los principios que moldearon al modelo chino en su inicio, de igual modo, la producción de México, no puede seguirse intentando de manera generalizada en todos sus rubros, obliga a depurar campos y a ser más eficiente en el uso de las ventajas con las que cuenta. A principios de la década, la sensación del desbordamiento de la competencia china en el marco de la competencia con el mercado de Estados Unidos, parecía que inundaba por igual todos los sectores, no obstante, a medida que avanza la relación comercial aparecen con más

---

<sup>8</sup> Mitchell, Quint y Dermot Shorten, *De compras por Oriente*, Gestión de Negocios, diciembre 2005, p.70.

claridad algunas de las ventajas del mercado mexicano, tanto para los empresarios mexicanos, como para los inversionistas extranjeros.

Como ejemplo de lo anterior puede señalarse que en el 2005, la empresa Electrolux puso la primera piedra de una nueva planta de refrigeradores en Ciudad Juárez, donde invertirá 150 millones de dólares y empleará a 1 500 personas, al mismo tiempo que cerrará una fábrica en Greenville (Michigan). Whirlpool, por ejemplo, trasladará parte de su producción de Forth Smith, Arkansas, a una nueva planta en Ramos Arizpe, Coahuila, que también generará 1 500 empleos a partir de 2006, en la que invertirá 200 millones de dólares. A su vez, Maytag cambiará su planta de Galesburg, Illinois, a Reynosa, Tamaulipas. Al propio tiempo, la empresa Brunswick pasará su planta de fabricación de bolas de boliche de Maskegon, Michigan, a Reynosa, Tamaulipas, para el 2007, donde invertirá siete millones de dólares y generará 250 empleos. De igual manera aparecen con este tipo de planes de instalación o ampliación de actividades en México para el 2005, LG, Daewoo, Samsung, etcétera (*Expansión*, agosto, 2005).

Aprovechando estas ventajas competitivas vigentes, la empresa canadiense Palliser, fabricante de muebles, por la cercanía y debido al cambio frecuente de diseño de producto, está instalando dos plantas en Saltillo, Coahuila. Delphi, la gran empresa de autopartes, está ampliando sus posiciones en la ciudad de Los Mochis, Sinaloa, y en Casas Grandes, Chihuahua, con base a una mayor rentabilidad del manejo de inventarios y capacidad de entrega de dos horas planta a planta México-sur de la Unión Americana, y de 24 horas, en todo Estados Unidos. Por razones de geografía y un mejor manejo de base de proveeduría, General Motors está ampliando inversiones del alto valor agregado en Ramos Arizpe, Coahuila; y Chrysler, también en la misma ciudad, amplía su diseño y fabricación de producto (Mega Cab) para profundizar en su aprovechamiento de procedencia y entrega (Secretaría de Economía).

El quiebre maquilador que se inició en el 2000 y se continuó en el 2001 y 2002 de manera pronunciada, tuvo un repunte en el 2003 e incluso a partir de ese año, ha registrado un crecimiento de las empresas extranjeras que siguen encontrando vigentes diferentes ventajas comparativas del mercado mexicano. Como ejemplo de lo anterior, puede apreciarse el caso del Estado de Chihuahua, que en el periodo 2001-2003 perdió alrededor de 100 mil empleos ante el cierre de empresas que se trasladaron a Asia. Sin embargo, a partir del 2004, registró un proceso de recuperación tanto de empresas establecidas como de aquellas que incursionan por primera vez, que al mes de agosto del 2005 suman un total de sesenta empresas para 350 millones de

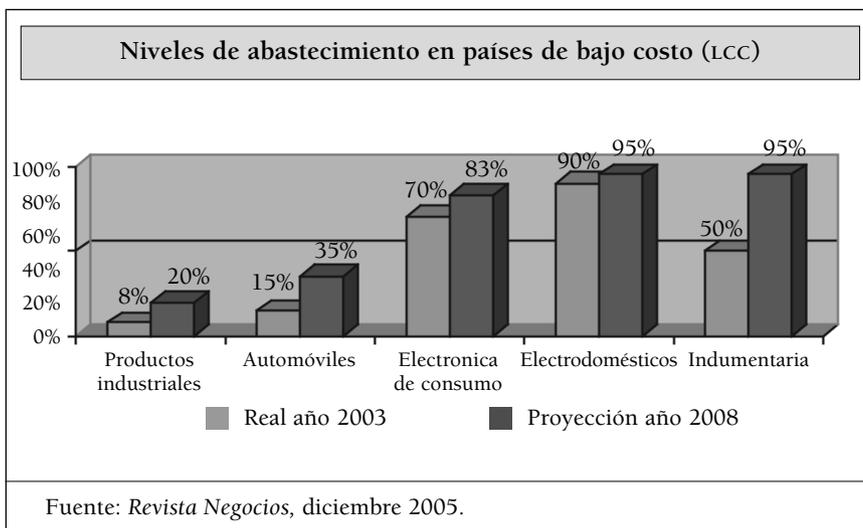
dólares de inversión en el sector manufacturero de exportación, con 21 mil empleos generados, fenómeno que se generalizó en los estados fronterizos de la República Mexicana.

Lo anterior es un claro ejemplo de la incidencia de las ventajas comparativas en los resultados de algunos sectores, donde los empresarios nacionales o extranjeros, están asimilando la diferencia de ventajas entre China y México. En el caso del transporte, por ejemplo, es obvio que la distancia, el costo y el tiempo de entrega participan de manera directa, y en múltiples casos salen del control del fabricante asiático. Al analizar los costos de transporte, es importante medir su relación con el costo total del producto. El costo del transporte marítimo, que es el más usado desde Asia, tiene un nivel fijo por volumen transportado, por lo que en artículos pequeños de alto valor, su prorrateo favorece a los envíos desde China. Sin embargo, en los casos de flete aéreo, normalmente se pierden los ahorros generados en el proceso de fabricación por la mano de obra barata (sólo los productos con alta intensidad de embalaje, y alto valor unitario, resisten los costos del transporte aéreo). Además el transporte marítimo agrega de cuatro a seis semanas al plazo de entrega de los productos provenientes de Asia, lo cual incide de manera directa en las posibilidades de agotamiento del stock en el corto plazo, o de un inventario excesivo y obsoleto en el largo plazo; con el riesgo permanente de que un defecto de fabricación pueda afectar a un embarque masivo y generar productos inutilizables. Otros sectores con ventaja son aquellos que demandan frecuentes cambios de ingeniería (uno o más cambios por trimestre), alto grado de personalización en la etapa final de la fabricación del producto, o su entrega rápida, ya que su oferta insuficiente puede generar insatisfacción e inestabilidad en los clientes, y sus plantas productivas.<sup>9</sup>

La competencia con China seguirá vigente y se incrementará conforme el modelo chino de desarrollo siga avanzando y los esquemas latinoamericanos no mejoren a la velocidad suficiente, sobre todo en los segmentos de bajo costo (LCC, por sus siglas en inglés) donde se estima que para el año 2008 las empresas globales estarán abasteciéndose 35% en el sector automotriz, 83% en electrónica de consumo y 95% en electrodomésticos e indumentaria. Sin embargo, el regreso de inversiones en maquila o nuevas plantas productivas, habla del potencial que tienen ciertos sectores del mercado mexicano, ya sea por ventaja competitiva o comparativa, o una mezcla de las dos, para mantener o incrementar su posición en el mercado de Estados Unidos.

---

<sup>9</sup> *Idem*, p. 74.



El cambio continuo de especificaciones, los ciclos cortos de inventario, el alto costo de flete en bienes de capital, el alto costo del flete aéreo, el tiempo de embarque, el proceso de fabricación justo a tiempo, el servicio post-producción, el factor geográfico en general, etcétera, seguirán otorgando una ventaja comercial que esta a la disposición y ampliación del sector privado. A lo anterior deben agregarse las ventajas que se generan para México como resultado del impacto de la economía asiática en la economía norteamericana, donde empresas que se resistían a modificar su modelo de producción, están siendo obligadas a reinventarse, y, muchas de ellas, por razones de geografía de costos, están decidiéndose por México, al no tener que depender para su sobrevivencia de una mano de obra tan barata de cincuenta centavos la hora. Lo mismo sucede con empresas globales de otras nacionalidades, e incluso con empresas chinas y asiáticas que no pueden dejar de tomar en cuenta estas ventajas de mercado.

### *Aprovechamiento de la internacionalización y crecimiento de las empresas chinas: expansiones*

No puede hablarse de una sola China. Hay muchas y, como señalan los Toffler, una parte de su economía se encuentra en la primera ola (agrícola ancestral), mientras otra ya está en la tercera (alta tecnología). Precisamente este último segmento de su economía ha adquirido un

grado de expansión e internacionalización que, de acuerdo con necesidades globales del mercado, le obligan a cambiar su estrategia en algunos sectores y en consecuencia a exportar capital o colocar plantas fuera de su país. El éxito de China y sus propios programas de crecimiento, la llevan a expandir sus actividades.

Como se comentó, en su Programa de Desarrollo Económico para el 2020, China tiene programada para el 2015 la internacionalización de 50 marcas o empresas chinas, 500 empresas medianas y 5 000 empresas pequeñas y medianas (PyMES), habiendo arrancado este proceso con la participación de diversas empresas chinas en la toma de acciones de empresas globales: la más representativa de ellas fue la adquisición del negocio de computadoras personales de IBM, por parte de la empresa china Lenovo; de igual modo aparece *Haier* (productos para el hogar), que ya puso su base de negocios en Nueva York, en un edificio en Manhattan, y en una planta de producción en Estados Unidos; con Techtronic Industries, que compró los derechos de Royal, Homelite, Regina, etcétera; CNOOC, que lanzó una oferta agresiva para comprar una parte de los derechos de la empresa americana Unocal, en el sector petróleo (que no aprobó el Congreso de Estados Unidos); con Grande Holding, que adquirió los derechos de Nakamichi, etcétera.

Esta expansión y crecimiento internacional de la empresa china se representa como una oportunidad para que parte de este desdoblamiento se haga a través de México, en la rama de manufactura industrial. Los sectores que se presentan como una primera oportunidad, como se señaló anteriormente, son aquellos en los que el “factor integral geográfico” juega un papel determinante en la decisión. A lo anterior debe agregarse que, como parte de una estrategia de posicionamiento global, China, con su gran exceso en reservas y recursos financieros, tiene que pasar a una segunda etapa de globalización y no apostar toda su fuerza en un solo punto. En el 2003, el 2004 y el 2005, los estragos que causó la fiebre aviar a la imagen y negocios del país asiático, fueron un aviso de lo que un percance de gran magnitud (un tifón, un temblor, o una pandemia, etcétera) puede producir en su estabilidad, producción y margen de maniobra. Por ello, como toda empresa global exitosa, tendrá que multiplicar sus plataformas de suministro, inversión y producción, a fin de redoblar sus fortalezas.

Esta segunda etapa de la apertura asiática es una oportunidad que se le presenta a México para los sectores de manufactura que requieren de adaptaciones constantes, como en el sector de la moda, que cambia permanentemente de diseño, los equipos electrónicos de ciclo corto, productos estacionales, cadena de manufacturas chino-mexicanas y

otras oportunidades que deberán explorarse en autopartes, electrodomésticos, computadoras, etcétera. No se descartarían, desde luego, bajo un enfoque diferente, inversiones conjuntas en el sector agrícola, extractivo y de energía.

Como un pequeño ejemplo de lo anterior puede mencionarse a la empresa Foxconn, que con capital chino, en el 2004 puso una planta de computadoras en Ciudad Juárez con una inversión inicial de 50 millones de dólares, la cual duplicó en el 2005; a la planta de Motorola en el Estado de Chihuahua, la que fue adquirida por inversionistas chinos, y en el 2005 incrementó de manera importante su planta laboral; y también la fabrica de Lenovo-IBM, que no obstante su adquisición por inversionistas chinos, ha mantenido su plataforma de exportación desde Guadalajara, Jalisco. (Secretaría de Economía)

### *Aprovechamiento de su potencial de exportador de capitales*

La inversión extranjera china se desprende como una etapa natural de su ciclo económico, por lo que también se presenta como otra de las oportunidades que tiene México frente al reto chino (más de 740 mil millones de dólares en 2004).

En materia de IED, China ha roto todos los moldes, convirtiéndose en la nación en vías de desarrollo más atractiva para el capital extranjero desde mediados de los noventa, y desde 2002, después de su entrada a la Omc, en el principal receptor mundial, incluso superando a Estados Unidos.<sup>10</sup> Sin embargo, dado el gran éxito en la generación de excedentes financieros del modelo chino, que le han llevado a acumular las reservas monetarias más importantes del mundo, junto con la IED que llega a China, se está empezando a dar un nuevo esquema en el que la inversión asiática que sale al exterior, cada día tiene mayor importancia.

La significativa acumulación de capital del país asiático obliga a un cambio de paradigmas, a no seguir considerándolo únicamente como un competidor de México en la lucha por el capital extranjero (que por otro lado, China ya no está de manera directa en el circuito de capitales de la nación mexicana), sino de manera complementaria, a ubicarlo como un probable inversionista, de cara al mercado de Estados Unidos y Latinoamérica.

---

<sup>10</sup> Dussel, 2005, p. 12.

## Empresas con inversión china en México

Al 31 de diciembre del 2004 se contaba con el registro de 309 sociedades con participación china en su capital social, esto es, uno por ciento del total de sociedades con IED registradas en México (30 939). Según datos oficiales, la IED China es todavía baja: entre enero de 1999 y diciembre del 2004, las empresas con capital chino realizaron inversiones por 33.6 millones de dólares, cantidad que representa el uno por ciento de la inversión aportada por los países asiáticos de la Cuenca del Pacífico (3 260.6 md). Sin embargo, los arribos de capital extranjero, no solo de China, presentan un desfase entre la cifra oficial y la que se va invirtiendo a través de diversas modalidades, como las que hizo China en 2004-2005 en Lenovo-IBM, o Foxconn entre otras.

Principales ramas económicas receptoras de inversión china		
Ramas	Monto (miles de dólares)	Part. %
1.Confección de prendas de vestir	9 334.3	27.8
2.Comercio de productos no alimenticios al por mayor	7 521.0	22.4
3.Elaboración de productos de plástico	7 407.3	22.0
4.Servicios de alquiler de equipo, maquinaria y mobiliario	3 201.1	9.5
5.Fabricación de maquinaria, equipo y accesorios eléctricos	992.7	3.0
6.Fabricación y reparación de muebles, principalmente de madera	870.5	2.6
7.Otros servicios inmobiliarios	815.6	2.4
8.Fabricación de equipo de transporte y sus partes	549.7	1.6
9.Fabricación de tejidos de punto	540.5	1.6
10.Prestación de servicios profesionales, técnicos y especializados	494.4	1.5
Otras	1 873.8	5.6
Total	33 600.9	100.0
Fuente: Secretaría de Economía.		

Los sectores que aparecen con una mayor actividad en cuanto a inversión China en el registro oficial, son el de confección de prendas de vestir (27%), el de comercio de productos no alimenticios al por mayor (22%), elaboración de productos de plástico (22%), y en menor medida, la fabricación de maquinaria y equipo, la fabricación de muebles, y servicio de alquiler de maquinaria y equipo. De acuerdo con informes de la Secretaría de Economía, las nuevas inversiones chinas se están dando en el sector tecnológico de computadoras, celulares, y algunos bienes tecnológicos. Las zonas que empiezan a registrar una mayor movimiento de inversión china, son los Estados de la frontera como Chihuahua y Sonora, aunque el Distrito Federal y Yucatán mantienen 31% y 26% de las inversiones, respectivamente.

Estado	Monto (miles de dólares)	Participación %
1. Distrito Federal	10 507.9	31.3
2. Yucatán	8 764.6	26.1
3. Chihuahua	7 400.8	22.0
4. Estado de México	2 602.1	7.7
5. Baja California	1 557.3	4.6
6. Guanajuato	860.4	2.6
7. Tamaulipas	770.4	2.3
8. Tabasco	539.4	1.6
9. Jalisco	383.9	1.1
Otros	214.1	0.7
<b>Total</b>	<b>33 600.9</b>	<b>100.0</b>
Fuente: Secretaría de Economía.		

La posibilidad de atraer nuevas inversiones chinas para la industria, la infraestructura, turismo, sector agrícola, manufactura, etcétera, parten de situaciones que no registran antecedentes entre las dos economías. Sin embargo, dado el cambio de la relación bilateral, estos sectores tienen una gran oportunidad de crecer en el mediano plazo, si México aprovecha la coyuntura.

China es al día de hoy el país que representa el más claro ejemplo de éxito global. Avanzan junto con él otras naciones en vías de desarrollo,

pero por el tamaño de sus logros, como por los efectos de su crecimiento económico, se presenta como el nuevo paradigma, al que hay que conocer y administrar.

La competencia comercial entre China y México se profundiza en 1999 y se mantendrá a lo largo de esta primera mitad del siglo XXI. Las consecuencias que se han generado de este encuentro comercial, se ubican en el campo de la responsabilidad de la nación mexicana, de lo que ha hecho mal, o de lo que ha dejado de hacer:

“China se está comiendo la merienda de México, pero más por la inhabilidad mexicana de capitalizar éxitos e inducir amplias reformas, que por los salarios de trabajadores más bajos en China... las desventajas comparativas de México incluyen una burocracia intensa que es a veces corrupta, a veces simplemente hostil al sector privado; pobres servicios e infraestructura de transporte; subinversión en desarrollo humano; y una estructura financiera imperfecta y residuos de “estatismo”...”<sup>11</sup>

En el marco de un encuentro económico que no deseó, pero con el que tendrá que convivir las próximas décadas, sus errores u omisiones de ayer, son menos importantes que la oportunidad que tiene hoy de revisar la viabilidad de su modelo de desarrollo y cambiar las malas estrategias por políticas ganadoras. China seguirá siendo, cada vez más, el país que mejor entiende los nuevos factores económicos que se presentan en el entorno global. En la medida de la importancia de su avance, su reto será más grande, como lo será el entorno de éxito global que China representa. De igual modo, el tiempo de las oportunidades será cambiante y nuevas opciones substituirán a las viejas, en una permanente mezcla de fortalezas y debilidades que se desprenderán de la relación bilateral.

México como los demás países de Latinoamérica, tienen el enorme potencial de generar su propio camino de éxito, tanto en lo individual como en lo regional. En este sentido la primera lección que se desprende del modelo chino es que el triunfo económico es posible para una nación en vías de desarrollo que se compromete con su futuro. Parfraseando al proverbio chino agregaríamos: que si se quiere saber el pasado de las naciones latinoamericanas, habrá que ver sus índices económicos actuales, y si se quiere conocer su futuro, bastaría saber lo que están haciendo hoy.

---

<sup>11</sup> Rosen, citado por Enrique Dussel, *op. cit.*, p. 55.