

# **Empresa y negocios en Asia oriental**

---

***Estrategias y acciones***

**Amadeo Jensana Tanehashi**



**EDITORIAL UOC**

**Amadeo Jensana Tanehashi**

Director del Círculo de Negocios de Casa Asia. Ha sido subdirector de la oficina del Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI) en Tokio durante nueve años, como responsable de numerosos proyectos de cooperación empresarial entre compañías españolas, japonesas, chinas y coreanas en diversos sectores como la automoción, química, tecnologías de la información, alimentación, etc.

## Índice

<b>Presentación .....</b>	<b>11</b>
---------------------------	-----------

### **Capítulo I. Empresa y negocios en China**

<b><i>La cultura de los negocios en el mundo chino .....</i></b>	<b>17</b>
------------------------------------------------------------------	-----------

<b>1. Economía y empresa en China .....</b>	<b>17</b>
1.1. Mao y la reforma de la empresa en China entre 1949 y 1978 .....	18
1.2. La evolución del sistema económico desde 1978 hasta la OMC .....	19
1.3. La reestructuración de la empresa pública .....	21
1.4. El papel de la empresa extranjera .....	24
<b>2. Inversiones en China .....</b>	<b>26</b>
2.1. Contexto general .....	26
2.2. Categorización de las inversiones en China .....	29
2.3. Constitución de empresas en China .....	31
2.4. La elección entre <i>joint venture</i> o empresa de capital 100% extranjero .....	36
2.5. Introducción al sistema impositivo .....	37
2.6. Introducción a la contratación de recursos humanos .....	38
<b>3. Marketing y distribución en China .....</b>	<b>40</b>
3.1. La importancia del factor geográfico .....	41
3.2. Distribución .....	43
3.3. Publicidad .....	44
3.4. La venta al por menor .....	46
3.5. Análisis de algunos sectores de interés .....	47
<b>4. China y la OMC .....</b>	<b>52</b>
4.1. Principios generales .....	54

4.2. Aranceles y contingentes .....	55
4.3. Liberalización sectorial .....	56
4.4. Los derechos de propiedad industrial e intelectual en China .....	61
<b>5. Relaciones económicas entre España y China .....</b>	<b>65</b>
5.1. El marco de las relaciones económicas entre la UE, China y España .....	65
5.2. Las relaciones comerciales entre España y China .....	68
5.3. La inversión española en China .....	71
5.4. Las inversiones chinas en España .....	73
5.5. El papel de Hong Kong .....	73
<b>6. La cultura de los negocios en China .....</b>	<b>76</b>
6.1. Antecedentes culturales .....	77
6.2. Características del comportamiento chino .....	79
6.3. Negociaciones en China .....	83
6.4. Protocolo .....	86
<b>Resumen .....</b>	<b>88</b>

## **Capítulo II. Empresa y negocios en Taiwan .....**

91

<b>1. Evolución histórica de la economía de Taiwan .....</b>	<b>92</b>
<b>2. La entrada de Taiwan en la OMC y sus consecuencias .....</b>	<b>93</b>
2.1. Agricultura .....	94
2.2. Productos industriales .....	94
2.3. Servicios .....	95
<b>3. La economía de Taiwan: situación actual y perspectivas .....</b>	<b>96</b>
<b>4. Inversiones extranjeras y principales sectores de oportunidad .....</b>	<b>99</b>
4.1. Fórmulas de inversión en Taiwan .....	100
4.2. Principales sectores de oportunidad en Taiwan .....	102
<b>5. Las tecnologías de la información .....</b>	<b>104</b>
<b>6. La distribución en Taiwan .....</b>	<b>105</b>
<b>7. Relaciones económicas entre España y Taiwan .....</b>	<b>105</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>108</b>

**Capítulo III. Empresa y negocios en Japón**

<b>La cultura japonesa de los negocios .....</b>	<b>111</b>
<b>1. Economía y empresa en Japón .....</b>	<b>112</b>
1.1. La evolución de la economía japonesa tras la Segunda Guerra Mundial .....	112
1.2. El modelo empresarial en Japón .....	119
1.3. Los grandes <i>zaibatsu</i> y <i>keiretsu</i> .....	121
<b>2. Inversiones .....</b>	<b>125</b>
2.1. La inversión japonesa en el extranjero .....	125
2.2. La inversión extranjera en Japón .....	127
2.3. Reformas y liberalización .....	129
2.4. Establecimiento de empresas en Japón .....	133
2.5. Los derechos de propiedad intelectual .....	139
<b>3. Distribución y marketing en Japón .....</b>	<b>143</b>
3.1. La distribución .....	143
3.2. Marketing .....	147
3.3. Características del consumidor japonés .....	148
3.4. Publicidad .....	150
<b>4. Las relaciones económicas entre España y Japón .....</b>	<b>155</b>
4.1. El marco de las relaciones económicas entre la UE y Japón .....	155
4.2. Las relaciones comerciales entre España y Japón .....	159
4.3. Inversión española en Japón .....	162
4.4. Inversión japonesa en España .....	165
4.5. Algunos sectores de interés .....	167
<b>5. La cultura de los negocios en Japón .....</b>	<b>172</b>
5.1. Principios básicos del comportamiento japonés .....	172
5.2. Negociaciones .....	176
5.3. Los mecanismos de toma de decisión en Japón .....	182
5.4. Protocolo .....	183
<b>Resumen .....</b>	<b>185</b>

**Capítulo IV. Empresa y negocios en Corea del Sur**

<b>La cultura de los negocios en Corea del Sur .....</b>	<b>187</b>
<b>1. Economía y empresa en Corea del Sur .....</b>	<b>188</b>
1.1. Evolución de la economía coreana tras la Segunda Guerra Mundial .....	188
1.2. La crisis económica de 1997 y sus efectos en la empresa coreana .....	193
1.3. Los <i>chaebol</i> .....	197
1.4. Corea del Norte y la reunificación desde el punto de vista económico .....	204
<b>2. Inversiones en Corea .....</b>	<b>206</b>
2.1. La Ley de Promoción de Inversiones Extranjeras .....	206
2.2. Beneficios para las empresas que invierten en Corea .....	208
2.3. Formas de inversión en Corea .....	211
2.4. Los derechos de propiedad intelectual en Corea .....	213
<b>3. Marketing y distribución en Corea .....</b>	<b>216</b>
3.1. Marketing .....	216
3.2. Distribución .....	219
<b>4. Relaciones económicas entre España y Corea del Sur .....</b>	<b>220</b>
4.1. El marco de las relaciones económicas entre la UE y Corea del Sur .....	220
4.2. Las relaciones económicas entre Corea y España .....	222
4.3. Inversiones españolas en Corea .....	225
4.4. La inversión surcoreana en España .....	226
<b>5. La cultura de los negocios en Corea .....</b>	<b>226</b>
5.1. Elementos comunes .....	227
5.2. Elementos diferenciadores .....	229
5.3. La negociación en Corea .....	230
5.4. El proceso de toma de decisiones en Corea .....	231
5.5. Contratos .....	232
5.6. Protocolo .....	233
<b>Resumen .....</b>	<b>235</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>237</b>

## **Presentación**

Asia oriental constituye uno de los principales focos de crecimiento económico en el ámbito mundial, donde numerosas empresas extranjeras están desarrollando estrategias comerciales o de implantación productiva. Esta obra tiene por objetivo el estudio de los tres principales países de la zona, que son China, Japón y Corea del Sur (además de un apartado más breve dedicado a Taiwan), desde un punto de vista empresarial. Entre ellos, las diferencias en el nivel de desarrollo, renta per capita, costumbres, protocolo y legislación son considerables, por lo que se ha considerado oportuno realizar un estudio individualizado de los mismos.

Sin embargo, estas diferencias no implican necesariamente que las empresas deban trazar estrategias independientes para cada uno de los países, sino que en ocasiones pueden aprovecharse determinadas sinergias.

Un ejemplo de este aprovechamiento de sinergias podría ser la realización de una inversión productiva en China, que sirva de base para la exportación de productos a otros países de la zona, entre ellos Japón y Corea del Sur, si se cumplen los estándares de calidad que los consumidores de estos dos países requieren.

China se ha convertido en el año 2002 en el primer destino mundial de inversión extranjera directa, superando a Estados Unidos. El dinamismo del país (que registra tasas de crecimiento en torno al 8%), el bajo coste de la mano de obra y el potencial de su mercado interno constituyen sin duda un importante reclamo para las empresas extranjeras que de forma decidida han apostado por este mercado. Así, más de 400.000 empresas extranjeras están presentes en China, entre ellas 400 de las 500 mayores multinacionales del planeta.

Por otra parte, la entrada del país en la OMC en el 2001 implica su integración en el contexto económico internacional de forma definitiva, al tratarse de un proceso irreversible que afectará notablemente al desarrollo de la economía mundial en el presente siglo.

Sin embargo, no todo han sido éxitos para las empresas extranjeras en el país; en ocasiones ha habido problemas debido al excesivo optimismo con el que algunas compañías han previsto el crecimiento del mercado interno, a causa de la errónea elección del socio local o también por problemas derivados de la escasa protección de la propiedad intelectual.

Por otra parte, China va a tener que solucionar numerosos desequilibrios en los próximos años que van a marcar, sin duda, el futuro del país; entre ellos cabe destacar la reforma del sector financiero, acuciado por los créditos de dudoso cobro, el desequilibrio existente entre la zona costera del interior o la creación de un sistema de seguridad social que garantice la protección de los trabajadores.

Taiwan, que comparte buena parte de los patrones culturales de China, ha seguido una evolución muy diferente a partir de los años cincuenta. Después de los primeros planes de desarrollo económico, que contaron con la ayuda financiera de Estados Unidos, la reforma agraria, el fuerte impulso de las exportaciones de productos manufacturados y la atracción de las inversiones extranjeras representaron un importante impulso a la economía taiwanesa hasta la década de los setenta, momento en que se produce una mayor inversión en productos tecnológicos. La estabilidad social del país, los planes estratégicos del Gobierno y de las empresas, y su espíritu competitivo explican el gran crecimiento económico del país en las últimas cuatro décadas.

Por su parte, Japón mantuvo elevadas tasas de crecimiento desde los años cincuenta hasta el estallido de la burbuja financiera, que han convertido al país en la segunda economía mundial sobre la base de un sistema económico peculiar basado en la existencia de grandes grupos industriales, en los que se primaba el trabajo de por vida y el sueldo según la edad.

Las grandes corporaciones en sectores como el automóvil o la electrónica experimentaron un desarrollo espectacular, combinando una alta productividad con estrategias de expansión que consiguieron llenar los mercados internacionales de sus productos.

Este sistema, que ha cosechado excelentes resultados durante cuatro décadas, se ha mostrado ineficaz en los tiempos actuales, por lo que la adaptación del país al nuevo contexto económico mundial constituye el mayor reto que debe afrontar en los próximos años.

Así, entre los principales problemas que acucian al sector público en Japón cabe destacar el elevado nivel de deuda pública (en torno al 140%), el déficit



presupuestario y la deflación. A ello debemos añadir la dificultad que sin duda han tenido los gobernantes japoneses para aplicar medidas drásticas de política económica, debido a la necesidad de consenso en la toma de decisiones, que ralentiza de forma considerable la puesta en práctica de cualquier tipo de medida. Por otra parte, el sector bancario también está pasando tiempos difíciles debido a la existencia de numerosos créditos de dudoso cobro que son todavía consecuencia del estallido de la burbuja financiera de principios de los años noventa, y que significó el inicio de lo que se ha llegado a denominar “la década perdida”.

Sin embargo, en los últimos años estamos observando transformaciones graduales en el sistema económico nipón que sin duda van a deparar numerosos cambios. Ya estamos observando manifestaciones de este cambio, como pueden ser la reestructuración realizada por distintas empresas (como Nissan o NTT) en los últimos años; por otra parte, algunas empresas están empezando a primar a sus trabajadores según los resultados y beneficios que reportan, desechando por tanto patrones más tradicionales que, sin embargo, siguen todavía arraigados en los sectores industriales más conservadores.

Japón ha iniciado también desde mediados de los años noventa importantes reformas en el sector financiero o en el de telecomunicaciones que han propiciado la entrada de inversión extranjera en el país, irrelevante hasta el inicio de este proceso de reformas.

Desde el punto de vista de la empresa extranjera que desea introducirse en el mercado japonés, todo este proceso de transformación puede ser visto como una oportunidad.

La occidentalización de los patrones de consumo y el elevado poder adquisitivo de los japoneses abre numerosas posibilidades en sectores como la alimentación, bienes de lujo o las prendas de vestir, entre otros. También en determinados sectores industriales, como puede ser el de partes de automóvil, proceso de transformación éste que posibilita la entrada de compañías extranjeras. Mientras que años atrás la posibilidad de suministrar componentes a los grandes fabricantes nipones de automóviles era muy reducida, al tener éstos ya decidido de antemano al suministrador entre las empresas del grupo o *keiretsu*, actualmente las compañías extranjeras ya suministran a fabricantes japoneses.

Corea del Sur también ha sido uno de los países con un mayor dinamismo económico en las últimas décadas, liderado por los grandes *chaebol*es. Estas corporaciones, entre las que destacan Hyundai, Samsung, Daewoo y Lucky

Goldstar (LG), fueron las principales artífices del desarrollo económico coreano a partir de los años sesenta. Este desarrollo se vio seriamente truncado por la crisis financiera del año 1997, que además de a Corea afectó gravemente a Tailandia, Malasia, Indonesia y Filipinas. El año 1998 fue catastrófico para la economía coreana; las tasas de paro sufrieron aumentos espectaculares y la economía del país se contrajo de forma alarmante. Así, el país tuvo un crecimiento negativo del 6,6% en 1998.

Sin embargo, la salida de la crisis ha sido relativamente rápida (en 1999 el país creció un 10,2% y en el 2000 un 9,2%), y tras la completa devolución en el año 2001 de los préstamos obtenidos del Fondo Monetario Internacional para la recuperación del país, éste ha vuelto a reencontrar la senda del crecimiento.

Este país también inició a raíz de la crisis un importante sistema de reformas, encaminadas a facilitar la inversión extranjera en el país, mejorar el sistema laboral y limitar el intervencionismo estatal en la economía. Corea del Sur deberá, en los próximos años, plantear determinados cambios en su estructura económica para dotar de un mayor peso a las pymes en el desarrollo del país. Asimismo, el incierto futuro en las relaciones con Corea del Norte marcará sin duda el futuro económico de los vecinos del sur.

Desde el punto de vista de la empresa occidental, Corea presenta también un innegable interés como mercado. Por una parte, tal y como ocurre en el caso de Japón, también sus habitantes están occidentalizando sus patrones de consumo; por otra, determinados sectores en los que el país tiene un potencial de consumo elevado (tecnologías de la información, telecomunicaciones o tecnologías medioambientales, entre otros) pueden deparar buenas oportunidades de negocio para compañías extranjeras.

Con respecto al punto de vista de la empresa española, debemos decir que su presencia en estos mercados es todavía muy reducida, tal y como analizaremos en cada uno de los tres países. A la innegable dificultad que estos países presentan por razones culturales e idiomáticas, hay que sumar la falta de expertos de la que España adolece para la conquista de estos mercados y el reducido esfuerzo realizado para disponer de una mayor presencia en la zona.

Existen loables excepciones a este hecho, entre las que cabe destacar a aquellas pymes que con recursos limitados han abordado proyectos en la zona con desigual fortuna. Sin embargo, nuestras grandes empresas han preferido

concentrar sus esfuerzos en otras áreas geográficas, en especial en Latinoamérica, en detrimento de Asia oriental.

También desde la Administración española se han realizado notables esfuerzos para incrementar la presencia española en Asia, entre los que cabe destacar el Plan marco Asia Pacífico, que coordina toda una serie de acciones encaminadas a este objetivo.

Equiparar nuestra presencia en Asia oriental a la de los principales países europeos representa, además de un objetivo, una necesidad, que de forma progresiva debería llevarse a cabo si no deseamos convertir el reto y la oportunidad en una pérdida de poder competitivo ante otros países que ya disponen de una amplia presencia en la zona.

En esta obra se pretende, de una forma práctica y concisa, realizar una aproximación a diversos aspectos relacionados con los negocios en Asia oriental, abarcando desde la estructura empresarial hasta los rasgos fundamentales de la negociación y protocolo en los países analizados. También se hace hincapié en los mecanismos legales para la constitución de empresas en los mismos, así como en el estado actual de las relaciones bilaterales con España.

La extensión de la materia tratada no permite realizar un estudio exhaustivo de los aspectos antes mencionados, especialmente teniendo en cuenta el elevado número de variables que hay que tener en cuenta en función del sector y los recursos económicos y humanos que cada empresa pueda destinar al desarrollo de una estrategia corporativa para uno o varios de los países objeto de este libro.

Los principales objetivos que tiene esta obra son los siguientes:

- Comprender la estructura empresarial en los países de Asia oriental (China, Taiwan, Japón y Corea del Sur).
- Analizar los elementos que intervienen en las negociaciones con países de Asia oriental.
- Analizar el protocolo de negocios existente en los países de Asia oriental.
- Conocer los mecanismos legales que son necesarios para constituir empresas en los países de Asia oriental.
- Analizar el estado de las relaciones bilaterales entre España y China, Japón y Corea del Sur.
- Presentar las diferentes alternativas de establecimiento de empresas en los países de Asia oriental.

## Capítulo I

### **Empresa y negocios en China**

#### ***La cultura de los negocios en el mundo chino***

Pronto se cumplirán veinticinco años desde que China inició su particular proceso de apertura económica. Al contrario que en el caso de la Unión Soviética, este proceso ha sido gradual y ha provocado una transformación en el país que probablemente muy pocos podían imaginar hace un cuarto de siglo.

Actualmente, gran parte de los mecanismos que regulan las principales economías de mercado funcionan ya en China, de forma que algunos instrumentos como pueden ser la fijación de precios o la planificación centralizada han quedado atrás para dar lugar a una de las economías más dinámicas del planeta, inmersa en un proceso de liberalización y reformas que para muchos no tiene vuelta atrás.

Es en este contexto donde las empresas extranjeras han realizado una decidida apuesta por China, que según numerosos expertos podría convertirse en la gran fábrica mundial en los próximos años.

Sin embargo, China es todavía un país difícil, donde hacer negocios implica una necesaria adaptación a un sistema diferente al que existe en Occidente, tanto por lo que respecta al marco regulatorio como en lo referente a las prácticas que habitualmente emplean las empresas y el Gobierno del país.

En este capítulo se recogen algunas de las claves que marcan el particular contexto de los negocios en este país, de forma que permitan al lector comprender las principales diferencias existentes respecto a Occidente.

### **1. Economía y empresa en China**

En este apartado se analizará la evolución del sistema económico y empresarial en China, desde el inicio de la Revolución Comunista en el año 1949 hasta

la era post-OMC, que ha marcado un importante cambio en el desarrollo económico del país.

En todo este periodo, y de manera especial en las últimas dos décadas desde el inicio de las reformas y la apertura al exterior, China ha conseguido remarcables progresos con altas y sostenidas cotas de crecimiento, cercanas al 10% durante la década de los ochenta y noventa.

Tabla 1.1. Crecimiento del PIB chino

Años	1981-5	1986-90	1991-95	1996-2000
Porcentaje	10,7	7,9	12,0	8,3

Fuente: National Bureau of Statistics

Sin embargo, el proceso de transformación de la empresa pública en China (SOE), necesario por la creciente liberalización de su economía y la competencia de las compañías extranjeras, no está ni mucho menos terminado, por lo que la reestructuración de las SOE sigue siendo una de las principales prioridades del Gobierno chino en la actualidad.

Al contrario de lo que ha sucedido en otros países, China ha acometido el proceso de transición de una economía planificada a una economía de mercado de forma gradual, por lo que la aproximación a las reformas ha sido en muchos casos parcial e incluso experimental.

### 1.1. Mao y la reforma de la empresa en China entre 1949 y 1978

La Revolución Comunista significó el inicio de una etapa de centralización en las decisiones referentes a política económica y social. Así, la política económica que el Partido Comunista Chino implantó desde 1949 hasta 1976 se caracteriza por los siguientes principios: la colectivización de la tierra, la nacionalización de las principales industrias y la limitación a la entrada de empresas y capital externo.

El Partido Comunista Chino lanzó su primer plan quinquenal en el año 1953, centralizando toda la planificación económica y el desarrollo industrial. Durante este periodo de gran influencia soviética, se incentivó el desarrollo de la industria pesada necesaria para el desarrollo económico del país, y sectores como la me-

talurgia o la maquinaria pesada experimentaron un rápido auge. Se pretendía además que los beneficios del sector agrícola financiaran el desarrollo industrial. Hacia el año 1956, un 70% de las empresas industriales eran públicas y el resto tenía capital público y privado.

En el año 1958, tras abortar el segundo plan quinquenal<sup>1</sup> previsto, el Gobierno de Mao lanzó en su lugar un plan de industrialización y desarrollo agrícola denominado *Gran Salto Adelante*.<sup>2</sup>

Durante esta época se intentó aumentar a la vez la productividad en el sector agrícola e industrial (sobre todo la producción de acero) de forma drástica. Sin embargo, el plan fue un fracaso debido a las perspectivas poco realistas y demasiado ambiciosas que en un principio se plantearon, a las malas cosechas que el sector agrícola sufrió en los años 1959 y 60, y a la falta de coordinación y recursos de capital para incentivar a la vez agricultura e industria.

Los primeros años de la revolución cultural (1966-1968) tampoco fueron positivos para la industria china, debido a una reducción en la producción, falta de materias primas y la condena de numerosos científicos, administradores e ingenieros, que fueron en muchos casos encarcelados o enviados a zonas rurales.

A partir del año 1970, se fue reestableciendo de forma gradual el equilibrio en la economía del país, mediante la recuperación de la inversión pública para la corrección de las desigualdades entre diferentes industrias, y también por medio de la firma de contratos con empresas extranjeras para la construcción de plantas industriales en sectores como el químico, refinería de petróleo o acero.

## **1.2. La evolución del sistema económico desde 1978 hasta la OMC**

La muerte de Mao en 1976 inicia un periodo de reforma económica caracterizado por la progresiva introducción de elementos de una economía de mercado, reduciendo por consiguiente el intervencionismo estatal. La política económi-

---

1. El segundo plan quinquenal se abortó por la renuncia al modelo soviético, si bien posteriormente los planes quinquenales se han convertido en importantes instrumentos de planificación económica.

2. El periodo conocido como el *Gran Salto Adelante* acabó siendo un gran desastre con la pérdida de millones de vidas humanas por la hambruna.

ca de Deng Xiaoping se caracterizó por la puesta en marcha de la estrategia de reformas denominada *las cuatro modernizaciones*, que englobaba la agricultura, industria, defensa y ciencia y tecnología. En el XI Comité del Partido Comunista en 1978, se tomó la decisión de iniciar políticas de reforma y apertura al exterior.

A modo de primer paso, las reformas se dirigieron en una primera época al sector agrícola, y se inició en 1979 un proceso de reconocimiento de los derechos de explotación sobre tierras que terminó con el colectivismo existente hasta la fecha. Si bien el Estado seguía siendo el propietario de las tierras, los contratos de arrendamiento se fueron alargando, hasta alcanzar los 15 años en 1984. De este modo, aparecieron numerosas empresas familiares agrícolas con las que el Estado pactaba el precio de parte de la producción y dejaba vender el resto en el mercado.

Este proceso inició el denominado *sistema de la doble vía*, vigente en China desde el año 1983. Este sistema combinaba la política de fijación de precios por parte del Gobierno con mecanismos libres de fluctuación de los mismos según la oferta y la demanda. Por tanto, se trata de un claro exponente de una época de transición a una economía de mercado.

De forma progresiva, se fue reduciendo la política de intervención en la fijación de precios de los productos básicos por parte del Gobierno chino. Básicamente existían tres tipos de precios: los precios fijados por el Estado, los orientados por el Estado y los regulados por el mercado. Estos últimos fueron aumentando de forma constante. Así, el porcentaje de precios de bienes de consumo intervenidos cayó del 97% en 1979 hasta el 5% en 1999.

Por otra parte, en las zonas rurales a partir de la mitad de los ochenta aumenta el número de empresas rurales no agrícolas que ejercen una fuerte competencia sobre las empresas públicas. Estas empresas, denominadas *TVE*<sup>3</sup> (*town village enterprises*), surgen como industrias de pequeña escala que suministran materiales de construcción, herramientas a la industria agrícola.

En los siguientes años se fomentó la introducción de tecnologías foráneas, el acceso al mercado de empresas extranjeras mediante la creación de empresas mixtas con socios locales y el desarrollo de nuevas estrategias de gestión más próximas a las compañías de países desarrollados.

---

3. Las TVE son empresas híbridas surgidas de alianzas entre empresarios privados y gobiernos locales.

Con el octavo plan quinquenal (1991-1995), el Gobierno incrementó la inversión en infraestructuras e industrias básicas, que contribuyeron al desarrollo de carreteras, aeropuertos, redes de comunicaciones, etc. Asimismo, se fomentó el comercio internacional, de forma que en 1994 China ya era la décima potencia comercial del mundo.

Deng Xiaoping falleció en el año 1997, después de cumplir su objetivo de cuadruplicar el PIB chino en 20 años, con una media de crecimiento del producto interior bruto cercana al 10% durante este periodo. La política económica de Jiang Zeming fue claramente continuista en el proceso de apertura al exterior y reformas. China resultó poco afectada por la crisis asiática del 97, al contrario que otros países de su entorno (en especial Tailandia, Malasia, Indonesia, Filipinas y Corea), demostrando así su estabilidad en el plano económico y su posición de liderazgo en la zona. Ni las exportaciones ni las inversiones extranjeras directas se resintieron en exceso por la crisis.

En 1997 tuvo lugar el XV congreso del Partido Comunista, en el que se estableció como una de las prioridades del Gobierno chino la necesidad de avanzar en el proceso de reforma de las empresas públicas. Asimismo, el 1 de julio de 1997 se establece el retorno de Hong Kong a la soberanía china, hecho que si bien desde el punto de vista político tiene innegables consecuencias, bajo el prisma económico no es más que la consolidación de una fusión que ya se había empezado a producir en los años ochenta. El último hito en la reciente historia de la economía china lo constituye su ingreso formal en la OMC el día 1 de noviembre del año 2001, hecho al cual el presente capítulo dedica un apartado entero. A finales del año 2002 se celebra el XVI Congreso del Partido Comunista, donde se produce el relevo generacional de Jiang Zeming a favor de Hu Jintao.

### **1.3. La reestructuración de la empresa pública**

Entre los problemas que China ha tenido que afrontar en las dos últimas décadas para acelerar su desarrollo económico, destaca por su importancia y complejidad la reestructuración de las empresas públicas, fruto de la economía dirigida de los años cincuenta que imitó el modelo ruso en la creación de grandes empresas que servían las necesidades productivas del país según los objetivos marcados por el Gobierno central.



Así, las SOE<sup>4</sup> eran a principios de los años cincuenta unidades productivas que reunían las siguientes características:

- No disponían de departamentos comerciales, ni tampoco de I+D, ya que no existía competencia que lo exigiera.
- Cumplían una importante función social, al proporcionar a los trabajadores empleo de por vida, cuidado médico, educación, y retiro.
- Estaban dirigidas por burócratas, directamente nombrados por el Gobierno chino, quien también concedía directamente a las empresas públicas la financiación necesaria para el desarrollo de su actividad.

Con esta estructura, resultaba evidente que las SOE no podrían sobrevivir en una economía que cada vez se orientaba más a criterios de mercado, por lo que a partir del año 1979 se introdujeron en distintas fases reformas encaminadas al aumento de la competitividad de las empresas públicas.

En la primera de estas fases (de 1979 a 1983) se introdujo un *sistema de descentralización* en el que se disminuía el control del Estado y se concedía una mayor autonomía a los dirigentes de las empresas; asimismo, éstas empiezan a retener parte de los beneficios que generan, con el ánimo de incentivar su productividad.

No existían reglas concretas en lo referente al porcentaje de beneficios que cada SOE podía retener, por lo que cada compañía negociaba con la agencia gubernamental competente los ratios que podían retenerse.

A partir del año 1983, en una segunda fase de reformas, se empiezan a aplicar otros sistemas de incentivos, el más importante de los cuales es el “sistema de responsabilidad contractual”, por el que el salario de los directivos dependía de la consecución de determinados objetivos. Debemos destacar las siguientes características en el sistema:

- Establece un contrato entre el director de la SOE y su agencia gubernamental supervisora.
- Implica un alto riesgo para los directores, debido a que sus ganancias estaban directamente vinculadas a los beneficios de la empresa.
- Los directores disponen de una mayor libertad de gestión sobre la empresa, siempre que se cumplan los objetivos impuestos.

---

4. La empresa pública en China se conoce internacionalmente con las siglas SOE (*state owned enterprise*).

Así, las empresas públicas empezaron a tener libertad para despedir a los trabajadores en función de las necesidades de producción, siguiendo los criterios empleados en la empresa privada. Asimismo, a mediados de los ochenta la fuente principal de financiación de las empresas públicas pasó a ser el sector bancario en lugar del Gobierno.

Sin embargo, en la mayoría de los casos esta serie de medidas no dieron los frutos deseados, debido a que muchos directivos buscaron el beneficio a corto plazo para aumentar sus ganancias, sin consolidar la posición de las empresas y aumentando su deuda.

En una tercera fase, a partir del año 1993 se introduce otro paquete de reformas encaminadas a una introducción de mecanismos de gestión más modernos en las SOE, mediante la introducción de un sistema impositivo y contable unificado para todas las empresas.

Una última fase en las reformas de las SOE tuvo lugar durante el XV Congreso Nacional del Partido Comunista en el año 1997, en el que el Gobierno Central decidió implementar plenamente un sistema de participación de inversores no estatales y venta de numerosas SOE (sobre todo de mediano y pequeño tamaño) al sector privado.

En 1997, por lo tanto, se inició una nueva etapa en la que el Gobierno chino cambió su estrategia a favor de la diversificación de la propiedad de las empresas públicas. Así, en 1998 el primer ministro Zhu Ronji anunció que el Estado iba a conservar unas 2.000 empresas públicas en sectores estratégicos, mientras que el resto se iba a privatizar,<sup>5</sup> liquidar o convertir en empresas mixtas.

Actualmente, el Gobierno está invitando a las empresas extranjeras a participar en determinadas empresas públicas, para intentar de ese modo promover las fusiones y adquisiciones en el sector público chino.

Por otra parte, en el año 2001 el Gobierno chino adoptó un esquema que permitía a las empresas poner parte de sus acciones en bolsa. Muchas SOE cotizan actualmente en bolsa.

La reforma de las empresas estatales es todavía un grave problema para el país.

Si bien la importancia de las empresas en la economía nacional ha disminuido considerablemente, los sucesivos programas de reformas serán de vital im-

---

5. El lema *zhuada, fangxiao*, que significa 'quedarse con las grandes y desprenderse de las pequeñas' refleja la intención del Gobierno chino de privatizar numerosas pymes.

portancia para el desarrollo de la economía china, pero tendrán sin duda que enfrentarse a los dos siguientes escollos:

- La carga financiera que las SOE significan para los bancos públicos. Tal y como hemos mencionado, los cuatro bancos públicos son los principales acreedores de las SOE, y actualmente el volumen de créditos de dudoso cobro que tienen que soportar es muy elevado. En estas circunstancias, será difícil que China pueda desarrollar un mercado financiero sano y sin deudas si la reforma de las SOE no se acomete adecuadamente.
- La influencia que pueden tener en el aumento del desempleo en el país. Una inadecuada reestructuración de las SOE puede llevar a despidos masivos sin que otros sectores puedan absorber esta mano de obra.

#### **1.4. El papel de la empresa extranjera**

Tras la política de apertura que se inició en China en el año 1978, una de las principales prioridades del Gobierno chino ha sido el fomento de la inversión extranjera en el país.

En la apertura de China a la empresa extranjera pueden establecerse los siguientes hitos.

- 1979: se permiten por primera vez las inversiones extranjeras en China bajo la fórmula de las *joint ventures*.
- 1980: el primer paso para conseguir una importante presencia extranjera fue la creación de cinco *Zonas Económicas Especiales*, en Shenzhen, Zhuhai, Shantou, Xiamen y Hainan.

Las tres primeras se encuentran en la provincia de Guangdong (colindante con Hong Kong), mientras que Xiamen se encuentra en la provincia de Fujian, más cercana a Taiwan. Esta elección no fue casual, debido a que el principal motivo de la creación de estas zonas económicas especiales era atraer al país a empresas de Hong Kong y Taiwan para que deslocalizaran su industria y concentraran su producción en esta zona.

- 1984: debido al éxito obtenido por las zonas económicas especiales, el Gobierno chino impulsó la creación de otras zonas económicas especiales en catorce ciudades costeras.

El hecho de concentrar todas las zonas económicas especiales en zonas costeras podía ocasionar una considerable brecha económica con el interior, por lo que se decidió extender los privilegios a cinco provincias no costeras.

- 1986: el Gobierno chino permite el establecimiento de empresas 100% extranjeras, por lo que desaparece la necesidad de crear una *joint venture* con un socio local para poder operar en el país. Esto implica una mayor libertad de entrada para las empresas extranjeras, que pueden disponer del control absoluto de la entidad.
- 1988: se permite el establecimiento de *joint ventures* contractuales, que permiten el reparto de beneficios en proporción diferente a la aportación de las partes.
- 1995: el Gobierno chino publica el primer catálogo para la guía de las inversiones extranjeras, en el que se dividen los diferentes sectores en cuatro categorías: inversiones permitidas, prohibidas, restringidas y fomentadas. La publicación del catálogo establece la pauta que hay que seguir para la aprobación o no de inversiones extranjeras en el país.
- 2001: China entra en la OMC y esto implica la liberalización progresiva de numerosos sectores (sobre todo en servicios) que hasta la fecha permanecían vetados a las empresas extranjeras.

En el conjunto de las ventajas que el Gobierno chino y el país obtienen con la creciente presencia de empresas extranjeras, cabe destacar las siguientes:

- Estímulo de la economía doméstica por la introducción de la competencia y aceleración del proceso de desarrollo de la economía nacional.
- Creación de una base industrial con productos de más calidad y valor añadido que puedan desarrollar la industria exportadora del país.
- Introducción en el país de tecnologías foráneas más avanzadas y sistemas de gestión no conocidos hasta la fecha.
- Introducción en el país de divisas, que permiten inyectar capital en la economía y acumular un nivel de reservas elevado.

Por otra parte, entre las ventajas que las empresas extranjeras obtienen mediante la realización de inversiones en China, podemos destacar:

- Acceso a uno de los mercados de mayor potencial en un ámbito mundial, que ha mantenido tasas de crecimiento cercanas al 10% desde su apertura al exterior, y con un número de consumidores reales en crecimiento continuado.
- Acceso a mano de obra cuyos costes están aproximadamente entre diez y veinte veces por debajo de los de los países desarrollados, dependiendo de la zona donde se realice la inversión.
- Posibilidad de obtener privilegios y ventajas fiscales, de modo que hasta la actualidad las empresas extranjeras compiten con una cierta ventaja con respecto a las empresas chinas. Sin embargo, este aspecto va a cambiar en el futuro, tal y como explicaremos posteriormente.
- Posibilidad de participar en numerosos proyectos de infraestructura que el país está llevando a cabo como base para su adecuado desarrollo económico. Dentro de los proyectos futuros que van a necesitar de un desarrollo importante de infraestructuras, destaca por su relevancia la celebración de los Juegos Olímpicos de Pekín en el año 2008,<sup>6</sup> o la celebración de la Exposición Universal en el año 2010.

## **2. Inversiones en China**

### **2.1. Contexto general**

Tal y como hemos avanzado en el anterior apartado, la inversión extranjera en China es uno de los principales motores de su economía, al aportar divisas, crear empleo y contribuir a la modernización del país incorporando nuevas tecnologías en el proceso productivo.

China fue en el año 2002 el primer destino mundial de inversión extranjera, y recibió un volumen de inversión cercano a los 53 billones de US\$.

---

6. Para los Juegos Olímpicos de Pekín, el Gobierno chino va a destinar más de 20.000 millones de US\$ a proyectos para el desarrollo de infraestructuras.

El aumento que las inversiones extranjeras han experimentado en este país contrasta con la disminución que a partir del año 2000 ha tenido lugar en la inversión directa en un ámbito mundial, debido fundamentalmente a la reducción en número y valor de las operaciones de fusión y adquisición que ha tenido lugar durante estos últimos tres años (2000-2003) en los países desarrollados.

Tabla 1.2. Inversión extranjera directa en China (billones de US\$). (Los valores desde el año 2003 hasta el 2007 son estimados.)

1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
43,8	38,8	38,4	44,2	52,7	58,0	62,0	64,0	67,0	73,0

Fuente: Economist Intelligence Unit (EIU).

Según se puede observar en el cuadro anterior, el volumen de inversiones extranjeras en China seguirá en aumento durante los próximos años, debido principalmente al potencial del mercado interno en China y a los reducidos costes de mano de obra.

La inversiones extranjeras en China<sup>7</sup> se han caracterizado hasta la fecha por los siguientes rasgos:

- Concentración en el sector manufacturero. Además de la competitividad de la mano de obra del país, las empresas extranjeras han tenido vetado su acceso a una gran parte de las inversiones en el sector servicios. Progresivamente, se está produciendo la deslocalización<sup>8</sup> de fábricas en países del entorno de China, que comenzó por Hong Kong en los años ochenta y se está extendiendo a otros países y zonas (en especial Japón, Taiwan y Corea). Sin embargo, en los próximos años se espera un radical cambio en la distribución sectorial de la inversión extranjera, de modo que si bien la industria va a seguir recibiendo un gran volumen de inversión, el sector servicios va a experimentar comparativamente un auge mayor.

7. Para conocer datos detallados sobre la inversión extranjera en China, se recomienda consultar la página de web del Ministerio de Comercio chino: <http://english.mofcom.gov.cn>

8. En Japón, este fenómeno de deslocalización de la industria se denomina *kudoka*.

Tabla 1.3. Distribución sectorial de la inversión extranjera en China (año 2001).

	Valor	Porcentaje
Agricultura	899	2
Minería	811	2
Manufactura	30.907	66
Servicios	13.210	28
Otros	1.051	3
Total	46.878	100

Fuente: UNCTAD.

- Concentración en la zona costera. Las corporaciones extranjeras han concentrado sus inversiones en la zona costera, y en especial en Pekín, Guangdong, Guangxi, Fujian, Zhejiang, Jiangsu, Shandong, Hebei, Shanghai y Liaoning.

Si bien el Gobierno chino ha intentado incentivar las inversiones en el interior del país mediante incentivos fiscales a las empresas inversoras y programas como la estrategia de desarrollo de la zona oeste, lanzado en el año 2000, el deficiente desarrollo de las infraestructuras, la diferencia en los ingresos y la defragmentación del mercado han impedido un desarrollo paralelo al de las zonas costeras, donde se acumula la mayor parte de la riqueza.

Aun así, algunas corporaciones extranjeras, sobre todo en sectores más intensivos en mano de obra como puede ser el textil, están empezando a instalar fábricas en zonas del interior.

Tabla 1.4. Distribución geográfica del acumulado de inversión extranjera directa.

Región	Porcentaje
Este	86
Centro	9
Oeste	5

Fuente: UNCTAD.

Con respecto al origen de dichas inversiones, podemos observar en el siguiente cuadro que Hong Kong es el principal inversor en China, tanto en número de proyectos como en inversión contratada. Sin embargo, su papel como principal inversor en China está disminuyendo en los últimos años en favor de otros países: así, tanto EE.UU. como Japón, Corea, Taiwan y los países de la UE están aumentando considerablemente sus inversiones en territorio chino.

Tabla 1.5.

País/región	N proyectos	Porcentaje	Inversion contratada	Porcentaje
Hong Kong	10.845	31,74	2.520.183	30,45
EE.UU.	3.363	9,84	815.648	9,85
Paraísos fiscales	2.691	7,88	1.678.535	20,28
Corea	4.008	11,73	528.222	6,38
UE	1.486	4,35	450.693	5,45
Japón	2.745	8,03	529.804	6,4
Taiwan	4.853	14,2	674.084	8,14
Singapur	930	2,72	278.548	3,37

Fuente: Ministerio de Comercio. Unidad: US\$ 10.000.

## 2.2. Categorización de las inversiones en China

El Gobierno chino publicó por primera vez en el año 1995 el *Catálogo Industrial de Inversión Extranjera*, en el que las industrias aparecen divididas en cuatro categorías en función del interés estratégico que éstas tienen para el Gobierno chino. La vigente revisión del catálogo tuvo lugar en abril del año 2002, y los cambios introducidos son producto de la entrada de China en la OMC. En este catálogo aparecen las siguientes industrias (por omisión debemos entender que las categorías no listadas están permitidas):

1) Industrias incentivadas. De forma general, se trata de aquellas industrias que utilizan nuevas tecnologías o bien aquellas que promueven la protección



medioambiental y la conservación energética. Entran dentro de esta categoría los siguientes proyectos:

a) Inversiones en tecnologías agrícolas, energía, transporte y materias primas importantes.

b) Proyectos que utilicen avanzadas tecnologías que mejoren la calidad de los productos, la productividad de las empresas o produzcan equipos y materiales que no puedan ser producidos en China.

c) Proyectos que encajen en la demanda local, abran nuevos mercados o aumenten la competitividad internacional de los productos.

d) Inversiones en nuevas tecnologías que prevengan la contaminación ambiental y reduzcan el consumo energético o la utilización de materias primas.

e) Proyectos que ayuden al desarrollo de la zona central y oeste, siempre que estén de acuerdo con la política industrial de China.

f) Otros proyectos especificados por leyes y regulaciones administrativas.

2) Industrias restringidas. Se trata por regla general de industrias que China ha tenido que abrir a la inversión extranjera debido a su ascensión a la OMC, y también de aquellas industrias en las que China dispone ya de tecnología. Destacan las siguientes:

a) Proyectos tecnológicamente poco avanzados.

b) Proyectos que no conduzcan a un ahorro energético o a la mejora del medioambiente.<sup>9</sup>

c) Excavación de minerales sujetos a protección estatal.

d) Proyectos en industrias gradualmente liberalizadas por el Estado (telecomunicaciones o banca, por ejemplo).

e) Otros proyectos especificados en las leyes o regulaciones administrativas.

3) Industrias prohibidas. Se trata de industrias que, o bien permanecen monopolizadas por el Estado, o bien pueden causar daños al país. En concreto son las siguientes:

a) Proyectos que atenten contra la seguridad del Estado o el interés público.

---

9. El problema de la contaminación en China es cada vez más acuciante, y deriva en parte de la excesiva utilización del carbón como principal fuente energética.

b) Proyectos contaminantes, que dañen los recursos naturales o la salud de los ciudadanos.

c) Proyectos que utilizan grandes espacios de tierras cultivables y son negativos para la explotación de recursos agrarios.

d) Proyectos relativos a seguridad militar.

e) Proyectos relativos a la explotación de tecnologías desarrolladas en China.

f) Otros proyectos especificados en las leyes o regulaciones administrativas.

4) Industrias permitidas. Constituyen el resto no especificado en los anteriores apartados.

Estas categorías son la base para la aprobación de los proyectos de inversión en China, por lo que la inclusión de una inversión en una categoría u otra es de vital importancia a la hora del inicio de las operaciones en China por parte de una empresa 100% extranjera o una *joint venture* sinoextranjera.

### **2.3. Constitución de empresas en China**

Las compañías extranjeras tienen diferentes opciones a la hora de establecerse en China, y la elección de una u otra dependerá de varios factores, entre los que cabe destacar la existencia o no de un socio local o el tipo de actividad que se desea desarrollar.

Las tres principales formas de inversión en China<sup>10</sup> son las empresas de capital 100% extranjero, las *joint ventures* y las oficinas de representación. También existen otras fórmulas, como pueden ser las sociedades de *holding* o las sociedades por acciones, aunque son mucho menos empleadas.

#### **2.3.1. Empresas de capital 100% extranjero (*wholly foreign owned enterprises*)**

Las empresas de capital 100% extranjero son sociedades cuya responsabilidad está limitada y han sido establecidas bajo la ley china. Los accionistas son

---

10. El texto legislativo de estas fórmulas de inversión puede consultarse por Internet en la siguiente página web: <http://www.china.org.cn/english/>, en el apartado *Business*.

en este caso extranjeros, y por tanto no se requiere la existencia de un socio local. La ley que regula las empresas 100% de capital extranjero fue adoptada el 12 de abril de 1986.

En los últimos años las empresas de capital 100% extranjero se han convertido en el mecanismo más utilizado por las corporaciones extranjeras para establecerse en China.

Durante los seis primeros meses del año 2002, un 60% de las empresas extranjeras constituidas en China se hicieron mediante esta fórmula, cuya principal ventaja radica en no depender de un socio local y por tanto disponer del control del proyecto.

El capital social mínimo necesario para su constitución dependerá del lugar de establecimiento. En general, este vehículo es utilizado en empresas que establecen inversiones productivas en China. Por otra parte, de forma progresiva empiezan a permitirse empresas de capital 100% extranjero en el sector servicios (consultoría, venta al por menor, etc.).

Las empresas de capital totalmente extranjero deberán someterse a la aprobación del Gobierno chino, dependiendo la agencia gubernamental que deba decidir dicha aprobación del importe total de la inversión que hay que realizar.

### **2.3.2. Empresas conjuntas (*joint ventures*)**

Las *joint ventures* fueron la forma más común de acceso al mercado chino para las compañías foráneas durante la década de los ochenta y parte de los noventa. Las ventajas que este tipo de sociedad ofrece al socio local y al socio extranjero son diferentes:

- El *socio local* podrá asegurar su viabilidad a largo plazo, debido a que por regla general el socio extranjero dispondrá de tecnologías más avanzadas, y además podrá asegurar ventas en terceros mercados en caso de que la *joint venture* tenga por objeto la exportación de parte de la producción. También podrá aplicar nuevas técnicas de marketing y de gestión de la empresa aplicadas en su país de origen, que pueden ser provechosas para el mercado chino.

- El *socio extranjero* podrá disponer de la infraestructura (personal, instalaciones) de la que ya dispone el socio local, y además sacar provecho de los contactos, la red de distribución y el conocimiento del mercado e imagen de marca que de otro modo tendría que crear desde cero. Por tanto, el proyecto podrá ponerse en marcha con más claridad y ahorro de gastos.

Sin embargo, también han existido numerosos casos de notoria incompatibilidad entre los socios, o bien de dificultades debido a la usurpación de tecnología o creación de terceras compañías rivales.

Para el establecimiento de *joint ventures* en China existen dos fórmulas: las *joint ventures* cooperativas y *joint ventures* de capital.

*Joint ventures* cooperativas: son compañías establecidas conjuntamente por inversores locales y extranjeros, que se distinguen por la existencia de un contrato entre las partes, que define la operativa de la relación. Así, las contribuciones de las partes, la distribución de los beneficios, el calendario de pagos y otros aspectos serán definidos en el acuerdo constitutivo.

La aportaciones de las partes podrán ser en capital, tecnología, derechos de uso del terreno, etc. Por otra parte, la responsabilidad en este tipo de sociedades será limitada.

Las *joint ventures* cooperativas<sup>11</sup> son en la actualidad una forma minoritaria de inversión en China, si bien en determinadas ocasiones pueden resolver situaciones no contempladas en los otros tipos de inversión. Al igual que en los otros casos, requieren la aprobación de las autoridades chinas competentes, previa sujeción del plan de viabilidad y propuesta de proyecto.

En cuanto a las *joint ventures* de capital mixto, al igual que en el caso anterior, se trata de compañías establecidas conjuntamente entre inversores locales y extranjeros, pero tienen la peculiaridad de que el reparto de beneficios, pérdidas y riesgos entre la parte china y la parte extranjera es proporcional a la aportación de las partes.

Cualquiera de las partes en la *joint venture* de capital mixto<sup>12</sup> puede aportar inversión en forma de capital, edificios, maquinaria u otros equipos o tecnolo-

---

11. La ley que permite su establecimiento fue aprobada el 13 de abril de 1988.

12. Las *joint ventures* de capital mixto fueron el primer vehículo permitido por el Gobierno chino para el establecimiento de corporaciones foráneas, y la ley reguladora de esta fórmula de inversión data del 1 de julio de 1979.

gía. Se trata en todo caso de sociedades de responsabilidad limitada, y el socio extranjero deberá aportar como mínimo un 25% del capital.

En cuanto al gobierno de la sociedad, corresponde a los socios la elección del consejo de administración, que al menos deberá estar formado por tres miembros y ser proporcional a la aportación de las partes. Para su constitución se requiere la firma de un contrato de empresa mixta entre las partes, que deberá ser aprobado por el Gobierno chino.

### 2.3.3. Oficinas de representación

Las oficinas de representación<sup>13</sup> constituyen la forma más sencilla de presencia que una empresa extranjera puede tener en China. La característica principal de las oficinas de representación estriba en no tratarse de una entidad legal separada, sino de una extensión de la compañía extranjera. Por esta razón, la oficina de representación no puede concluir contratos ni realizar operaciones que reporten beneficios.

La oficina de representación puede realizar los siguientes tipos de operaciones: realizar estudios del mercado, facilitar el control de calidad, supervisar operaciones de compra, presentar los productos, etc.

Las oficinas de representación en China requieren aprobación, si bien este proceso de aprobación, establecimiento y registro es muy sencillo y se reduce a cumplir determinados requisitos, entre los que se encuentra la necesidad de que la compañía esté válidamente constituida en su país de origen por un periodo superior a un año, y la sumisión de la documentación requerida (detalles de la compañía, referencias del banco y contrato de arrendamiento de la oficina entre otros).

Las oficinas de representación en China están sometidas al pago de impuestos (*business tax* y *foreign enterprise tax*). El tipo de interés aproximado para aplicar es del 9-10% de los gastos declarados. En determinados casos, puede solicitarse la exención del pago de impuestos.

El pago de impuestos se basa en el entendimiento por parte del Gobierno de que la Oficina de Representación genera beneficios a la empresa matriz.

---

13. Más de la mitad de las empresas españolas con presencia en China han escogido esta fórmula. En Japón las oficinas de representación no requieren ni aprobación gubernamental ni pago de impuestos.

### 2.3.4. Otras fórmulas de inversión

#### a) Sociedades de *holding*

Desde 1995, en China se permite el establecimiento de sociedades de *holding* por parte de empresas extranjeras, aunque las condiciones son bastante estrictas:

- Un mínimo de activos en el país de 400 millones de US\$, y haber establecido empresas extranjeras con un mínimo de capital registrado de 10 millones de US\$ y con al menos tres proyectos aprobados.
- Haber constituido al menos diez empresas en China con proyectos de infraestructura o producción con un capital registrado de más de 30 millones de US\$.

#### b) Sociedades por acciones con capital extranjero

Su principal característica radica en su establecimiento mediante acciones. El accionista extranjero deberá representar al menos el 25% del capital. Este sistema se articula como uno de los vehículos posibles para la privatización de las SOE.

#### c) Los contratos de ensamblaje y proceso

Si bien no constituyen una forma de inversión propiamente dicha, sí que merecen especial atención por su importancia los contratos de ensamblaje y proceso. Mediante este tipo de contrato, las empresas extranjeras pueden obtener las ventajas para fabricar en China sin tener que hacer frente a los elevados costes que tiene establecer una empresa, comprar los terrenos, maquinaria, etc. Esta fórmula es especialmente popular en el sur de China, y concretamente en Guangdong.

Generalmente, la compañía extranjera suministra las materias primas y otros componentes, mientras que la parte china suministra la planta y la mano de obra. El ensamblaje lo realiza la parte china de acuerdo con las instrucciones de la parte extranjera. Numerosas empresas del sector textil están utilizando esta fórmula, debido a los reducidos costes iniciales y a la flexibilidad introducida.

## 2.4. La elección entre *joint venture* o empresa de capital 100% extranjero

La elección de un socio o el inicio de operaciones en solitario en el mercado chino representa una de las decisiones que pueden conducir al éxito o fracaso de una inversión en este mercado. Tal y como podemos observar en la siguiente tabla, el proceso liberalizador que se ha llevado a cabo en China y la mayor facilidad del acceso al mercado hace que el crecimiento de empresas de capital totalmente extranjero sea en la actualidad superior al de empresas mixtas, hasta el punto de que el número de estas últimas ha doblado a las primeras.

Tabla 1.6. Forma de inversión según el tipo de empresa constituido.

Forma de inversión	Número de proyectos año 2002 (enero-noviembre)	
	Total	Cambio con respecto a 2001 (%)
Empresas de capital mixto	9.221	17,60
Empresas mixtas cooperativas	1.446	2,99
Empresas totalmente de capital extranjero	20.046	46,79

Fuente: Hong Kong Trade Development Council.

Sin embargo, antes de tomar una decisión al respecto, será necesario tener en cuenta una serie de parámetros, entre los que cabe destacar los siguientes:

- Sector en el que se realiza la inversión. En determinados sectores, sobre todo en servicios –telecomunicaciones, por ejemplo– no se permite la creación de empresas 100% de capital extranjero, por lo que obligatoriamente se tendrá que recurrir a la creación de empresas mixtas.
- Objetivo de la inversión. En aquellos casos en los que el objetivo principal es la reexportación del total de la producción es más difícil que un socio local resulte de utilidad. Sin embargo, en aquellas inversiones en las que el objetivo principal es la venta en China su colaboración puede resultar de gran interés.
- Valoración de la aportación del socio. En muchas ocasiones suelen surgir divergencias en la valoración de activos del socio chino, debido a la dife-

rencia en criterios contables. Por tanto, es necesario poder realizar una evaluación económica de la aportación del socio local, cosa que no siempre es fácil.

## 2.5. Introducción al sistema impositivo

No podemos hablar de la existencia de un sistema impositivo desarrollado en el país. En numerosas ocasiones, los impuestos se solapan y para las empresas extranjeras resulta difícil establecer un esquema claro de qué impuestos deben abonar.

En la actualidad, el impuesto sobre sociedades para las empresas extranjeras y las locales suele diferir en la práctica. Así, el tipo oficial es del 33% (30% nacional y 3% local). Sin embargo, las empresas extranjeras suelen disfrutar de incentivos fiscales que difieren en relación con la zona donde se establecen, y que reducen el impuesto hasta el 15%.

Tabla 1.7.

Impuesto	Tipo
Sociedades (nacional)	30
Sociedades (local)	3
Ganancias de capital	33
Sucursales	33

Las primeras zonas económicas especiales fueron las de Shenzhen, Zhuhai, Shantou, Xiamen y Hainan. A éstas se han ido sumando otras muchas, ya sea en el ámbito estatal o local.

También existe otro tipo de incentivo, como puede ser la exención de impuestos por un determinado número de años en caso de determinadas inversiones a largo plazo.



La reforma del sistema impositivo es una de las asignaturas pendientes del Gobierno chino tras su entrada en la OMC,<sup>14</sup> por lo que éste ya ha anunciado que está trabajando en un impuesto sobre sociedades único. Es, por tanto, previsible que el actual sistema pueda cambiar a corto plazo.

## **2.6. Introducción a la contratación de recursos humanos**

Existen cuatro categorías de empleados que las empresas extranjeras suelen tener en cuenta a la hora de contratar personal<sup>15</sup> para implementar un proyecto en China.

1) Expatriados. Suele ser bastante común que las empresas extranjeras envíen a expatriados de la propia compañía, sobre todo en el caso de inversiones de cierto volumen, y en puestos de gran responsabilidad como pueden ser la dirección general o la financiera. Los principales problemas que presenta el envío de expatriados son la falta de conocimiento del idioma y la cultura, con el consiguiente peligro de falta de adaptación al entorno, y los altos costes derivados del sueldo y otras compensaciones.

Esto es debido a que una gran parte de los expatriados suelen vivir en determinadas zonas y enviar a sus hijos a colegios extranjeros.

2) Chinos que viven en el extranjero. En numerosos países existen chinos que han estado viviendo durante largo tiempo en otros países; en ocasiones, sin embargo, no están familiarizados con las circunstancias actuales de China, debido a los enormes cambios que el país experimenta en cortos periodos de tiempo.

3) Chinos que estudian en el extranjero. En el pasado, un gran número de chinos que estudiaban en el extranjero no volvían posteriormente. Sin embargo, esta tendencia está cambiando de forma gradual debido a las excelentes oportunidades laborales que China presenta para ejecutivos y profesionales formados en el extranjero, y también por los incentivos que el Gobierno proporciona para

---

14. El principio de trato nacional introducido tras la entrada de China en la OMC prohíbe la existencia de desigualdades entre empresas extranjeras y locales.

15. Una adecuada política de recursos humanos en un país como China constituye sin duda una de las principales claves del éxito de una inversión extranjera en el país.

fomentar su retorno al país. La principal ventaja de este colectivo radica en el hecho de su familiarización con las costumbres locales y occidentales.

4) Personal local. Suele constituir la principal fuente de suministro de personal para las empresas locales. Debido a esto, suele haber una diferencia sustancial de sueldo con los expatriados, numerosas empresas están reduciendo el número de éstos sustituyéndolos por personal local.

En cuanto a los *salarios*, están experimentando un aumento sustancial en los últimos años especialmente en las ciudades más desarrolladas, debido sobre todo a la falta de personal cualificado y de gestores, que motiva frecuentes oportunidades para los buenos profesionales<sup>16</sup> en empresas extranjeras dispuestas a pagar buenos sueldos. En la mayoría de los casos, las empresas extranjeras ofrecen sueldos mucho mejores que las empresas chinas o las SOE, razón por la que los chinos suelen preferir a las primeras a la hora de iniciarse en el mundo laboral o bien cambiar de trabajo.

En referencia a los impuestos sobre la renta, los tipos impositivos varían del 5 al 45% en proporción a los ingresos, según la tabla 1.8.

Tabla 1.8.

Ingresos sujetos a impuesto	Tipo impositivo
Menos de 500 RMB	5%
De 500 a 2.000	10%
De 2.001 a 5.000	15%
De 5.001 a 20.000	20%
De 20.000 a 40.000	25%
De 40.000 a 60.000	30%
De 60.000 a 80.000	35%
De 80.000 a 100.000	40%
Más de 100.000	45%

Fuente: Ley de Impuesto sobre la Renta.

16. Los costes de un buen profesional en Shanghai o Pekín pueden ser equiparables a los existentes en España.

En relación con el tema del *seguro médico*,<sup>17</sup> no podemos hablar de un sistema de seguro médico unificado en China, tal y como es habitual en Occidente. Así, cada una de las ciudades dispone de su propio sistema, en el que la contribución del trabajador y de la empresa es diferente. Las contribuciones del trabajador pueden oscilar entre un 1% y un 5%, mientras que las de la empresa pueden hacerlo entre un 3% y un 12%.

En cuanto a las *pensiones*, al igual que lo que hemos podido observar para el seguro médico, las políticas de pensiones y porcentajes de contribución de la empresa y del empleado varían según las ciudades. Uno de los principales retos a los que se enfrenta el Gobierno chino es la creación de un sistema de seguridad social eficaz y unificado.

Esta tarea es difícil y delicada, debido a que la política del hijo único que el Gobierno chino ha llevado a cabo durante muchos años, si bien regula el crecimiento de la población por un lado, contribuye al envejecimiento de la misma por otro. También debemos tener en cuenta que la delicada situación económica de numerosas SOE dificulta el pago de las pensiones a los trabajadores jubilados de estas empresas.

### 3. Marketing y distribución en China

China constituye uno de los focos de atención más interesantes en un ámbito mundial para todas aquellas empresas que buscan nuevos mercados en los que introducir sus productos. El consumo privado en China aumenta en proporción más o menos directa a su desarrollo económico, y se espera que a partir del año 2005 el crecimiento del consumo sea igual o superior al 10%, entre otras causas debido a la plena aplicación de las rebajas arancelarias programadas como consecuencia de la entrada de China en la OMC, al aumento de la renta (que supone el consumo de más productos que no son de primera necesidad), y a la progresiva occidentalización en los hábitos de consumo de su población.

Sin embargo, a la hora de establecer una estrategia de marketing de un determinado producto para el mercado chino, deberán tenerse en cuenta una serie de factores particulares de este mercado.

---

17. La adecuada protección de los trabajadores constituye una de las asignaturas pendientes del Gobierno chino.

## Resumen

Tras un proceso de reformas económicas que han durado un cuarto de siglo, China está experimentando en la actualidad tasas de crecimiento cercanas al 8% anual, hecho que convierte al país en el principal motor del crecimiento económico en Asia. Este proceso de transformación no ha resultado fácil, pero todo parece indicar que el relevo en la cúpula de poder que ha tenido lugar tras la designación de Hu Jintao como nuevo líder político del país no va a significar un gran cambio en la política económica aperturista de sus antecesores, Deng Xiaoping y Jiang Zeming.

Las inversiones extranjeras, uno de los principales impulsores del desarrollo chino en los últimos años, han sufrido también un gradual proceso de liberalización, de forma que a la posibilidad de crear empresas mixtas se ha sumado la opción de crear empresas con capital 100% extranjero, que actualmente ha venido a constituirse en el vehículo más utilizado por las corporaciones extranjeras para establecerse en China.

Por otra parte, la entrada de China en la OMC, que se produjo en noviembre del año 2001, tendrá fundamentalmente dos consecuencias: por un lado, incrementará el papel de China en el comercio mundial, debido a que las rebajas arancelarias permitirán una mayor competitividad de sus exportaciones y favorecerán la entrada de productos extranjeros en el país. Por el otro, posibilitará la entrada de inversiones extranjeras en sectores que hasta entonces permanecían restringidos, sobre todo en el campo de los servicios.

En China no podemos hablar de la existencia de una cultura de respeto a la propiedad intelectual, hecho que ha ocasionado verdaderos problemas a extranjeros que han visto cómo proliferaban copias de sus productos en el mercado interno. Para defenderse en caso de violación de estos derechos, la legislación china contempla dos procedimientos: uno administrativo y uno judicial. Sin embargo, problemas en la aplicación de las sentencias y una relativa falta de ex-

perencia en temas de propiedad intelectual hacen que éste sea uno de los problemas que el Gobierno chino va a tener que resolver a corto plazo si desea seguir manteniendo la confianza de los inversores extranjeros.

Las empresas extranjeras tienen que superar otras dificultades a la hora de establecerse en el país. Por lo que respecta al marketing, la extensa geografía del país y la diversidad étnica y en las costumbres entre unas zonas y otras dificulta la realización de campañas de nuevos productos a nivel nacional, por lo que suele ser habitual la concentración de los esfuerzos de introducción de estos productos en determinadas zonas, sobre todo en la costa.

Por último, las diferencias en los valores culturales y de protocolo suponen también otro de los obstáculos que los empresarios europeos deben superar a la hora de realizar negocios en el país. La existencia de una notoria burocracia en la administración y la importancia de los contactos personales (*guanxi*) no pueden ser obviados por cualquier empresa occidental que desee establecerse en China, y también deberán ser tenidas en cuenta las diferencias a la hora de conducir las reuniones y en los mecanismos de toma de decisiones.