

## Las relaciones empresariales de España con la China de la reforma: la evolución de un modelo

**Enrique Fanjul** | Anterior consejero comercial de la Embajada de España en China y presidente del Comité Empresarial Hispano-Chino, y autor de varios libros sobre China.

### Tema

En 2013 se cumplen 40 años de relaciones diplomáticas entre España y la República Popular China. En el presente ARI se estudia cómo ha evolucionado y se ha transformado el modelo de relaciones empresariales España-China en este período.

### Resumen

La presencia de la empresa española en China en las últimas décadas ha pasado por dos grandes etapas. En la primera, que se inicia a principios de los años 80, el rasgo más determinante fue el liderazgo de la Administración. La Administración española "arrastró" a las empresas a un mercado atractivo pero desconocido y difícil como era el chino, estableciendo mecanismos de apoyo que fueron decisivos. No existe una frontera bien definida con la siguiente etapa. Pero es a lo largo de la década de los años 2000 cuando se consolida un nuevo modelo, basado en una presencia más sofisticada y variada del sector empresarial privado, reflejo tanto de los cambios y el crecimiento de la economía china como de los avances en el proceso de internacionalización de las empresas españolas. La Administración, aunque ha seguido desempeñando un papel, ha perdido el protagonismo que tuvo anteriormente, un protagonismo que ha pasado a otros agentes económicos, como el sector privado chino, un abanico crecientemente variado de empresas españolas, las empresas chinas que invierten en el exterior, las multinacionales españolas, la emergencia de nuevos sectores de población chinos de alta capacidad de consumo, etc.

### Palabras clave

China, España, internacionalización, empresas, administración pública.

### Descriptor

China, España, 1973-2013, administración pública, inversiones españolas en el extranjero.

## Análisis

La justificación de las políticas de internacionalización se halla en la existencia de una serie de fallos de mercado que dificultan la actividad internacional de las empresas.<sup>1</sup> En el caso de la empresa española y la China de los años 80 del siglo pasado, que se había embarcado unos años antes en la nueva era de la reforma, existían unas barreras de entrada formidables. Por un lado, existía en China un gran desconocimiento acerca de la capacidad de las empresas españolas, así como una competencia muy fuerte de otros países industrializados. En el lado español, existía también desconocimiento sobre China: era un mercado lejano, geográfica y culturalmente, y las empresas españolas carecían de profesionales con los conocimientos adecuados para abordarlo.

La Administración española tomó, sin embargo, la decisión de que en China se estaban abriendo, con la reforma, grandes posibilidades económicas y comerciales y que la empresa española debía estar presente en este mercado. Se decidió utilizar con decisión las políticas de internacionalización para vencer las barreras de entrada a las que se ha hecho referencia en el párrafo anterior.

La política de la Administración se articuló en torno a cuatro ejes: apoyo político-institucional, apoyo financiero, promoción comercial y apoyo directo (organizativo y logístico) a las actividades de las empresas.

La visita a China del presidente del Gobierno Felipe González en 1985 marcó el comienzo de una política decidida de apoyo político-institucional a las empresas españolas. El proyecto que “abrió” el mercado chino a la empresa española fue la planta de materias primas para detergentes de Fushun (provincia de Liaoning), cuyo contrato firmó en 1988 Técnicas Reunidas. Era un proyecto importante por su tamaño, con un componente tecnológico destacado y que avalaba la capacidad de España, y que abrió el camino a la firma de una importante serie de contratos por parte de empresas españolas para realizar proyectos industriales. La eficaz coordinación entre la Administración y las empresas españolas fue un factor clave en los éxitos obtenidos en esta etapa.

En paralelo al apoyo institucional, el liderazgo de la Administración española se tradujo en un fuerte apoyo financiero mediante los créditos FAD (Fondo de Ayuda al Desarrollo). Estos fueron imprescindibles para situarse en línea de competitividad. La nueva China de la reforma era un mercado muy atractivo desde el punto de vista comercial, lo cual se traducía, entre otras cosas, en la disponibilidad de una oferta financiera ventajosa, con un elevado volumen de créditos concesionales, por parte de los principales países occidentales. Sin los créditos FAD, las empresas chinas, que conocían muy poco acerca de la capacidad industrial de España, no hubieran tomado en consideración a las empresas españolas como potenciales suministradores de interés. Los créditos FAD cumplieron en China con gran eficacia sus objetivos: apoyar la

---

<sup>1</sup> Sobre las políticas de internacionalización puede verse Enrique Fanjul (2012), “Políticas de internacionalización de la economía y la empresa: un instrumento para promover el crecimiento y el empleo”, ARI nº 35/2012, Real Instituto Elcano, Madrid, 8/V/2012.

internacionalización de la empresa española, por un lado, y favorecer el desarrollo económico de China, por otro.

La otra gran vertiente de lo que hemos llamado el “liderazgo de la Administración” era el apoyo político-institucional. Por las características institucionales de China, por tratarse de una economía altamente centralizada, con un peso dominante en la industria del sector estatal, el componente oficial en las relaciones económicas ha sido muy relevante.

Las relaciones institucionales se apoyaron en un constante flujo de visitas oficiales entre uno y otro país, que contribuyeron a crear ese marco de apoyo político-institucional al que nos estamos refiriendo. Este flujo de visitas institucionales se mantendría a lo largo de los años, aunque con constancia variable, sobre todo por parte española.

Las otras dos líneas de actuación de la Administración fueron líneas tradicionales de actuación, que lleva a cabo en todos los mercados que tienen un interés económico. Por un lado, la promoción comercial, mediante la organización de ferias, misiones comerciales, etc. Y, por otro, el apoyo logístico a las actividades de las empresas, un apoyo que en el caso de China tuvo una gran importancia, y que va desde asistir a los empresarios españoles en sus visitas hasta asesorarles en sus negociaciones y en su actuación en el mercado chino. El apoyo se ha prestado fundamentalmente desde las Oficinas Comerciales de España: en un principio, Pekín, a la que se fueron añadiendo posteriormente Hong Kong, Shanghai y Cantón.

Desde la etapa inicial de los años 80 hasta nuestros días un tema clave para la actuación empresarial ha sido estudiar bien las condiciones del mercado. Esto, que se aplica a todos los mercados, ha presentado mayores dificultades en China, por el alejamiento geográfico, las barreras culturales, el tamaño del país y los cambios que se producían con frecuencia en la política económica. Es frecuente escuchar comentarios acerca de que China es un mercado muy difícil y muy especial. Pero el elemento determinante, antes y ahora, ha sido prepararse adecuadamente y estudiar correctamente el mercado.

En esta etapa, una de las claves en la actuación de España en China fue la política mantenida por nuestro país tras los sucesos de Tiananmen de 1989, una política moderada que se opuso a sanciones duras que tuvieran como consecuencia aislar a China. Esta visión partía de la idea de que la mejor forma de favorecer la democracia y los derechos humanos en China no era a través de sanciones económicas, sino a través de su integración, en todos los aspectos, en la comunidad internacional. A raíz de la crisis de Tiananmen, España mantuvo, y defendió en el seno de la UE, una política moderada, que procuraba evitar el aislamiento de China. Gracias a ello España mejoró su imagen en China. Uno de los gestos más significativos, y simbólicos, de la actitud española fue la visita que realizó a China, a fines de 1990, el ministro español de Asuntos Exteriores, Francisco Fernández Ordóñez: fue la primera visita que un ministro de Asuntos Exteriores de la UE efectuaba a China tras los sucesos de Tiananmen.

### *Hacia un nuevo modelo*

En los años 80 y 90 del siglo pasado, el modelo de presencia empresarial español, como señalamos anteriormente, se basó en el liderazgo de la Administración, la financiación concesional, el protagonismo de proyectos grandes y medianos, el esfuerzo por promover la imagen y el conocimiento de España, y escasas inversiones por parte de España.

En paralelo a los anteriores desarrollos se registraba un flujo comercial, relativamente modesto, de productos de diverso tipo, entre los que destacaban, en la exportación española, los productos siderúrgicos, químicos y farmacéuticos, con una creciente importancia de la maquinaria y la tecnología asociadas al desarrollo de proyectos. Por el lado de la importación, ya desde los años 80 se inicia la senda ascendente de las importaciones de productos chinos, mayoritariamente de lo que podríamos denominar industria ligera, como textiles, juguetes, zapatos, electrónica y regalos.

El ascenso de la importación de productos chinos ha sido constante y espectacular. En 2012 las importaciones españolas de productos chinos han llegado a los 17.631 millones de euros, mientras que las exportaciones fueron de 3.765 millones. El déficit en el comercio bilateral ha ido por tanto de 13.866 millones: una cifra que representaba un 45% del total del déficit comercial español. Esto significa que si bien China representa un porcentaje relativamente pequeño del comercio exterior de España, tiene en cambio un peso enorme en el déficit, siendo responsable de cerca de la mitad del total del déficit comercial español.

El modelo de relación empresarial que hemos esbozado más arriba empieza a modificarse aproximadamente a partir de la primera década de este siglo. Los cambios que se van a registrar van a ser muy profundos, aunque paulatinos, y son consecuencia de los cambios experimentados tanto en la economía china como en el proceso de internacionalización de la empresa española.

En la economía china, el trasfondo de los cambios se encuentra en el fuerte y constante crecimiento económico. Hay cuatro aspectos clave en este proceso de transformación y expansión de la economía china:

- (1) El crecimiento económico ha dado a lugar a un aumento del nivel de vida y la emergencia de una potente clase media/alta con elevados niveles de consumo. China se ha convertido así en un importante mercado de bienes de lujo. En 2012 China ya se había convertido en el segundo mercado del mundo para bienes de lujo, detrás de Japón. Las estimaciones son que en pocos años se convertirá en el primer mercado.
- (2) El sector privado ha venido creciendo con fuerza desde hace años, y está adquiriendo un creciente papel en la economía. Este hecho, sin embargo, debe ser contemplado con matizaciones. Las fronteras entre el sector privado y el gobierno no son en China tan nítidas como en otros países, particularmente en

las grandes empresas. Las grandes empresas privadas chinas tienen un grado de dependencia "real" relativamente alto respecto al gobierno. En general, en China las autoridades ejercen una influencia sobre el funcionamiento económico que trasciende las distinciones formales entre empresa pública y privada.

- (3) La creciente internacionalización de las empresas chinas. En la última década las inversiones chinas en el exterior han crecido con gran fuerza. Ha surgido un número cada vez mayor de empresas multinacionales chinas que operan con una perspectiva global. Si en un principio las inversiones chinas en el exterior se orientaban hacia el aseguramiento de suministro de materias primas, los sectores y la orientación de las empresas chinas se están diversificando. En el Fortune 500 de 2012 aparecen 78 empresas chinas, tres de ellas entre las 10 primeras.
- (4) El aumento de las reservas de divisas chinas y la transformación de China en fuente de financiación al exterior. Gracias a sus saneadas cuentas exteriores, y en particular al elevado superávit en su balanza comercial, China había acumulado en 2012 alrededor de 3 billones de dólares en reservas de divisas. El país que antes era un país pobre, al que había que ofrecer créditos concesionales para poder optar a la adjudicación de proyectos, se ha convertido en una fuente de financiación atractiva. Las empresas chinas invierten y compran participaciones en empresas en numerosos países, tanto ricos como en vías de desarrollo. China se ha convertido en un destacado prestamista.

Por parte de la economía española, el principal condicionante va a ser su proceso de internacionalización, que va a dar un salto cualitativo con la emergencia de las grandes multinacionales españolas, una serie de empresas, sobre todo de servicios, que han salido a los mercados internacionales y han adquirido un peso destacado en diversos sectores y países.

Otro cambio en el interior de la economía española, que afecta directamente a las relaciones con China, es el nuevo papel que ha cobrado la comunidad china. Esta, inicialmente concentrada en la actividad de restaurantes, ha diversificado y sofisticado su actividad profesional, apoyada en parte por la entrada en acción de una segunda generación, que ha crecido y estudiado en España, que conoce mucho mejor que sus padres las costumbres y la lengua españolas. La comunidad china ha diversificado su actividad hacia el comercio minorista y también, con el paso del tiempo, hacia el comercio mayorista. Ha surgido un sector de profesionales chinos en España, de alto nivel profesional, cuya expresión más destacada es el **China Club**, que están desarrollando un papel de creciente importancia en las relaciones empresariales entre China y España.

Como consecuencia de estos cambios, se ha pasado paulatinamente a un modelo de relaciones empresariales más diversificado y sofisticado, en el que destacaríamos las siguientes características:

- (1) La entrada en China, como inversores, de varias multinacionales españolas, a partir de la década del año 2000. En los años 80 y 90 del siglo pasado las empresas españolas de gran tamaño que actuaban en China lo hacían sobre todo en el lado de la exportación, realizando grandes proyectos. Las empresas que invertían en China eran fundamentalmente pequeñas y medianas.

El año 2005 es un hito decisivo con la entrada de Telefónica en el capital de China Netcom, y en 2006 BBVA entra en el capital del China Citic Bank, así como en una empresa financiera del grupo CITIC en Hong Kong. Son las dos primeras grandes multinacionales españolas que entran en el mercado chino, aunque con participaciones relativamente pequeñas en empresas locales, no con su propia marca como han hecho en otros mercados.

- (2) Desde el punto de vista sectorial, ha habido una notable diversificación. El aumento del nivel de vida en China ha repercutido de forma directa en la presencia empresarial española. Frente al predominio de tecnología, maquinaria y productos industriales en los años ochenta y noventa, han adquirido una creciente presencia, tanto en inversión como en exportación, los bienes de consumo, dirigidos a las nuevas capas de consumidores chinos con alta capacidad adquisitiva. Desde las cadenas de ropa y calzado hasta fabricantes de alimentos y bebida de alta gama, pasando por fabricantes de joyas, empresas españolas de muy diverso tipo se han implantado en el mercado chino.
- (3) Surge y se desarrolla el turismo chino hacia España. La última década ha contemplado un *boom* del turismo emisor chino, que probablemente se convertirá en el primero del mundo en tamaño en unos pocos años. España también ha recibido un creciente número de turistas chinos, aunque quizá en menor medida de lo que hubiera sido posible y proporcionado en relación con la importancia que España tiene en el turismo mundial.
- (4) La internacionalización de las empresas chinas trae también a España a una serie de multinacionales del país asiático, como Lenovo, Haier y, de forma destacada, Huawei, que se convierte en un importante suministrador de equipos de comunicaciones.
- (5) En lo que constituye uno de los cambios que más pone de relieve la transformación del modelo de relaciones empresariales, China empieza a convertirse en una fuente de financiación para la economía y las empresas españolas. El ejemplo más destacado de este nuevo papel ha sido la alianza de Repsol con la petrolera china Sinopec para explotar conjuntamente campos de petróleo en Brasil. El presidente de Repsol valoró justamente en su momento la

entrada de la empresa china Sinopec en la filial brasileña de la empresa española, con una inversión de 7.100 millones de dólares, como “un antes y un después” en las relaciones económicas de España con China.

- (6) La comunidad china establecida en España, que en los años 80 y 90 había tenido un papel relativamente pequeño en la actividad de las empresas españolas en China, ha adquirido un papel mucho más relevante. Estos ciudadanos de origen chino, como ha ocurrido antes en otros países, se han convertido en asesores e intermediarios y actúan en diversos flujos económicos: por supuesto en la importación de productos chinos en España, pero también como elementos de apoyo a las operaciones de empresas españolas en China, utilizando sus contactos y conocimientos en sus lugares de origen en China, en cuya cultura, como es bien sabido, las relaciones personales desempeñan un papel clave.

### *Balance y futuro*

Las tendencias que hemos mencionado en los párrafos anteriores se mantendrán y reforzarán previsiblemente en el futuro. Además, en los comienzos de la presente década se han empezado a perfilar otras tendencias que van a influir en la relación empresarial de España con China. Mencionamos a continuación algunas de las más significativas.

Con la crisis económica y el aumento del desempleo en España se ha puesto en marcha un proceso de emigración al extranjero de profesionales españoles. Este proceso ha afectado también a China, una economía que ofrece oportunidades de empleo por su gran tamaño y sus fuertes tasas de crecimiento. La afluencia de profesionales españoles a China podrá favorecer en el futuro las relaciones económicas entre los dos países. En primer lugar, la experiencia de trabajo en China contribuirá a mejorar la formación y el conocimiento de estos profesionales del mercado chino. Asentados en China pero con conocimientos y contactos en España, estos profesionales están inmejorablemente situados para ayudar a empresas chinas que quieran desarrollar su actividad en España, o para ayudar a empresas españolas que quieran desarrollar negocios en China. En resumen, podrán ser un instrumento para reforzar los vínculos económicos entre los dos países.

Por otra parte, en los últimos años la economía china ha empezado a perder atractivo como destino para la deslocalización de actividades industriales. Varios factores se encuentran detrás de este hecho. Por un lado, con el desarrollo económico los costes de producción en China han aumentado, en particular los costes laborales. En muchos países industrializados la crisis económica ha producido una contención o reducción de costes. Esto no significa en absoluto que se vayan a contraer las inversiones españolas en China. En la China de la reforma ha habido dos grandes motivaciones para las inversiones de las empresas extranjeras: para aprovechar sus bajos costes de producción, o para vender en el mercado doméstico. Los cambios en curso en la economía china –el aumento del nivel de vida de la población, el favorecimiento del

consumo como motor económico y el aumento de los costes de producción, en especial los laborales– harán que la primera motivación pierda importancia y que se refuerce la segunda.

Cabe anticipar igualmente que crecerá el número de empresas chinas que invertirán en España. Hay un sector en el que se abren amplias oportunidades para la inversión china en España: el inmobiliario, debido a la caída de precios inmobiliarios registrada en España y la creciente capacidad de compra de los ciudadanos chinos. Medidas como la concesión de residencia para los ciudadanos extranjeros que adquieran propiedades en España podrían dar un gran impulso a las inversiones chinas en el sector inmobiliario español.

### **Conclusiones**

Creo que la experiencia de la empresa española en China es una experiencia de éxito razonable.

Un buen indicador a este respecto es el número de empresas españolas implantadas en China, de una u otra forma. En China hay más empresas españolas implantadas que en todo el resto del continente asiático, y me atrevería a decir que con una gran diferencia.

En China se ha recorrido un camino, que estuvo marcado en una primera etapa por un liderazgo de la Administración que sirvió para colocar a China en el mapa de un número creciente de empresas españolas, y que fue decisiva para que los agentes chinos consideraran la oferta española y se pudieran conseguir contratos de proyectos y tecnología, así como para favorecer un aumento del conocimiento mutuo.

Con el paso del tiempo, el crecimiento de la economía china y la mayor internacionalización de la empresa española han ido configurando un panorama de relaciones caracterizado por una mayor diversidad sectorial, un creciente papel del sector privado chino, la entrada en China de algunas de las grandes multinacionales españolas, el despegue de las inversiones chinas en España, el papel cada vez más relevante de los profesionales españoles instalados en China y de los profesionales de origen chino en España, y ese cambio tan radical que ha supuesto la transformación de China, de ser un receptor de financiación concesional española a convertirse en una fuente de financiación para empresas españolas. Esas tendencias apuntan el camino hacia el futuro.