

Compras y Producción en China

Jaume Ribera

Profesor, IESE Business School, España
Cátedra de Logística Port of Barcelona, CEIBS, China

ANCECO – Barcelona, 9 Setiembre 2004



University of Navarra



1. Algunas impresiones:

Algunas visiones de China y los
chinos

(.... cambiando rápidamente)



University of Navarra

Establecer contactos

- A los chinos no les gusta hacer negocios con extraños; es muy conveniente ser presentado por un intermediario conocido por ambas partes.
- Los chinos prefieren hacer negocios con “viejos” conocidos (compañeros de escuela, universidad, gente que han encontrado en cursos, personas con amigos comunes, ...)

Algunas diferencias culturales

- **Mianzi – “Cara”**: la impresión que otros tienen de ti según te comportas o perciben como otros te tratan.
- “Cara” es una propiedad muy frágil y hay muchas formas en las que se puede hacer perder la cara a alguien.
 - Hablarle sin respeto o insultarle frente a sus compañeros.
 - Paternalismo descarado.
 - No tratar a alguien con el debido respeto a su puesto o posición.
 -
- En China se puede hacer perder la cara, se puede salvar la cara y se puede **incrementar** la cara.

Algunas diferencias culturales

- ***Guanxi* - conexiones:** tu me rascas la espalda y yo te rascaré la tuya.
- *Guanxi* puede forzar a usar la puerta trasera.
- *Guanxi* implica reciprocidad – atención a los obsequios
- El círculo interno de cada chino
- Decir NO en chino
- **Privacidad**
- **Supersticiones** – números, obsequios, ...



Algunas peculiaridades

- Un país comunista con una economía de mercado
- La escala de valores del chino promedio



Shanghai, y muchas otras partes de China han cambiado dramáticamente en los últimos 10 años.



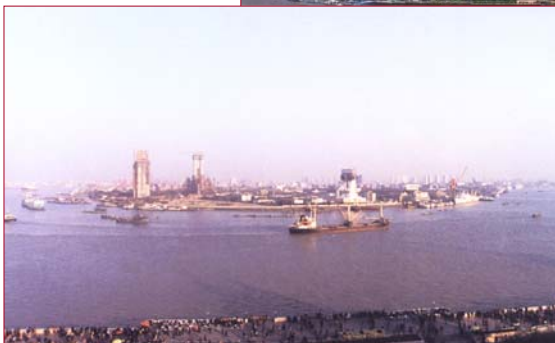
University of Navarra



9



East bank of Pudong River in 2000



East bank of Pudong River in 1992



University of Navarra



10



Original site of Lujiazui Greens of Pudong in 1996



Lujiazui Greens in 2000



University of Navarra



Original site of the financial street of Lujiazui



Lujiazui Center in 2000



University of Navarra





Original site of
Lujiazui Center in
1994



2002 Financial street
of Lujiazui
University of Navarra

Shanghai no representa China

El espíritu del hombre en la era industrial no es agradable, de todas formas, y el espíritu del hombre en China, despreciando lo mejor y más selecto de la tradición social para sustituirlo por tradiciones occidentales, es aún peor. En toda la ciudad de Shanghai, con todos sus millonarios solo hay un jardín decente (...) Shanghai no es China, pero proporciona una señal de mal agüero de lo que la China moderna puede llegar a ser.

Lin Yutang, "Mi país y mi gente" 1935



University of Navarra



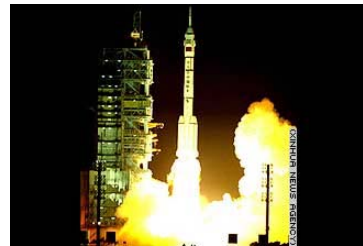
China es un país de contrastes dramáticos. Lo viejo y lo nuevo, lo local y lo internacional, lo moderno y lo anticuado, lo hermoso y lo hortera, ...



University of Navarra



15



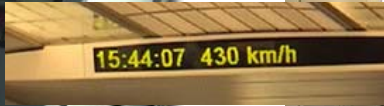
University of Navarra



16



Vision Engineer



University of Navarra

CEIBS

19



University of Navarra

CEIBS

20

Volvo forms China truck venture

By Sean Kilcarr

Online Exclusive, Jun 9 2003

GOTEBORG, Sweden -- Volvo Truck Corp. (VTC) said (CNHTC) to start building trucks in China by the end of this

Volvo, which entered the China market in 1991, said it sold boost sales above 10,000 units by 2010.

The 50-50 venture expects the total China market for trucks 100,000 annually over the next 6-8 years.

"China is a key market for Volvo and we have been working president & CEO Leif Johansson.

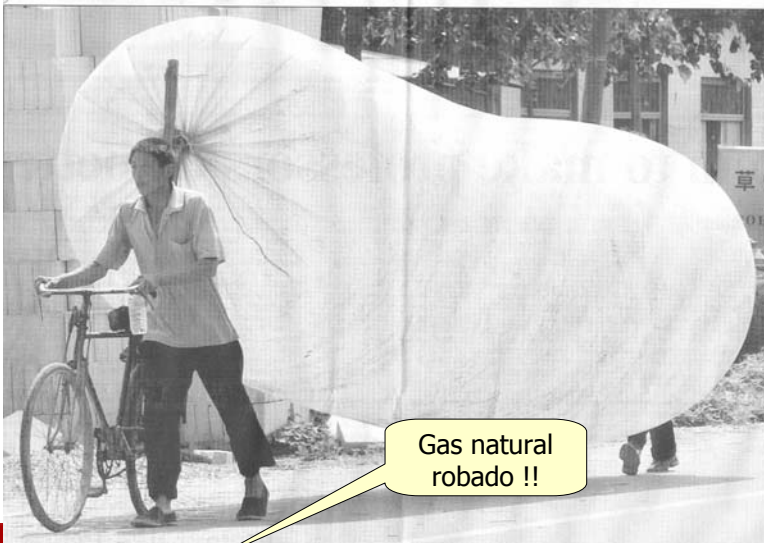
According to Claes Claeson, VTC's director of media relations 67% of the company's revenues last year.



University of Navarra

21

¿Qué es esto?



Gas natural
robado !!



Business School

IBS

22

En China, nada es
imposible, pero casi
todo es muy difícil !



University of Navarra



23

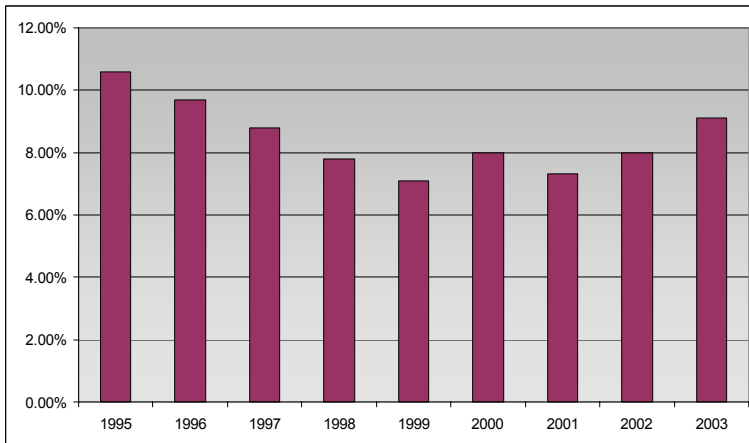
2. La economía china

Algunas cifras y comparaciones

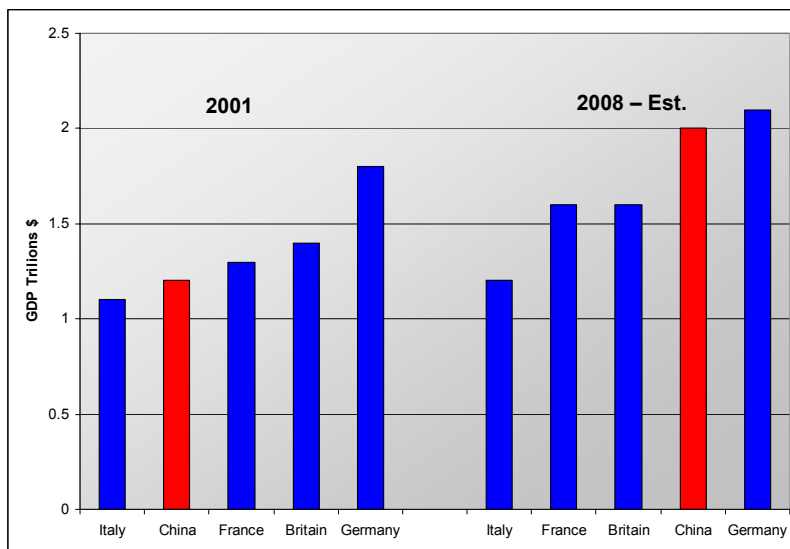


University of Navarra

Crecimiento de la economía china

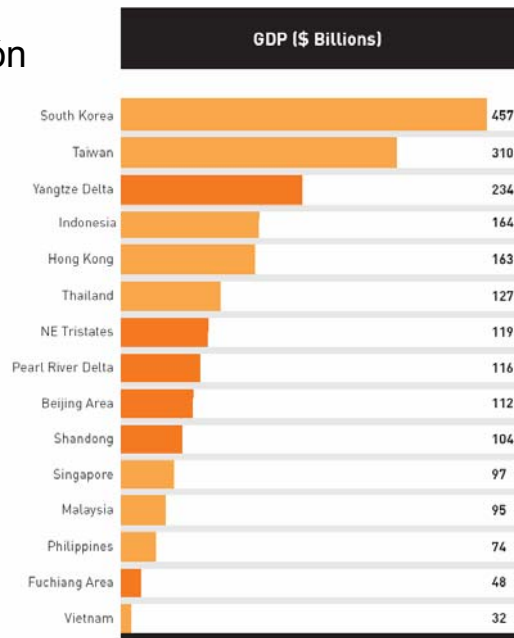


Duda sobre la precisión de las estadísticas oficiales – Thomas Rawski (2001)



China Tomorrow: prospects and perils, HBS 2003

La región



Ohmae and ass.



University of Navarra



27

Comparación internacional

	GDP per person (US \$)	Population (million)	Total GDP (US \$m)
United States	36,549	290	10,589
Japan	31,348	128	3,998
Hong Kong	23,798	7	162
Euro area	21,294	306	6,516
Korea (South)	10,012	48	477
Poland	4,821	39	188
Brazil	2,920	173	505
Russia	2,405	144	346
China	963	1,285	1,237
India	457	1,033	472

Sources: Official government sources and Lehman Brothers' estimates.



University of Navarra



28

McCurrencies (ppp implícito)

The hamburger standard

	Big Mac prices		Implied PPP* of the dollar	Actual dollar exchange rate April 22nd	Under (-)/over (+) valuation against the dollar, %
	in local currency	in dollars			
United States†	\$2.71	2.71			
Argentina	Peso 4.10	1.43	1.51	2.88	-47
Australia	A\$3.00	1.86	1.11	1.61	-31
Brazil	Real 4.55	1.48	1.68	3.07	-45
Britain	£1.99	3.14	1.36†	1.58†	+16
Canada	C\$3.20	2.21	1.18	1.45	-18
Chile	Peso 1,400	1.95	517	716	-28
China	Yuan 9.90	1.20	3.65	8.28	-56
Czech Rep	Koruna 56.57	1.96	20.9	28.9	-28
Denmark	DKr27.75	4.10	10.2	6.78	+51
Egypt	Pound 8.00	1.35	2.95	5.92	-50
Euro area	€2.71	2.97	1.00§	1.10§	+10
Hong Kong	HK\$11.50	1.47	4.24	7.80	-46
Hungary	Forint 490	2.18	181	224	-19
Indonesia	Rupiah 16,100	1.84	5,941	8,740	-32
Japan	¥262	2.19	96.7	120	-19
Malaysia	M\$5.04	1.33	1.86	3.80	-51
Mexico	Peso 23.00	2.18	8.49	10.53	-19
New Zealand	NZ\$3.95	2.21	1.46	1.78	-18
Peru	New Sol 7.90	2.29	2.92	3.46	-16
Philippines	Peso 65.00	1.24	24.0	52.5	-54
Poland	Zloty 6.30	1.62	2.32	3.89	-40
Russia	Rouble 41.00	1.32	15.1	31.1	-51
Singapore	S\$3.30	1.86	1.22	1.78	-31
South Africa	Rand 13.95	1.84	5.15	7.56	-32

Comparación internacional (ppp)

Figure 3. Population and PPP output, 2001 GDP on PPP basis

	GDP per person ⁽¹⁾ (US\$)	Population ⁽²⁾ (million)	Total GDP ⁽³⁾ (US\$m)
United States	34,280	285	9,771
Hong Kong	25,560	7	184
Japan	25,550	127	3,242
Euro area ⁽⁴⁾	23,800	307	7,297
Korea (South)	15,060	48	717
Poland	9,370	39	362
Brazil	7,070	178	1,257
Russia	6,880	145	1,001
China	3,950	1,271	5,021
India	2,820	1,019	2,872

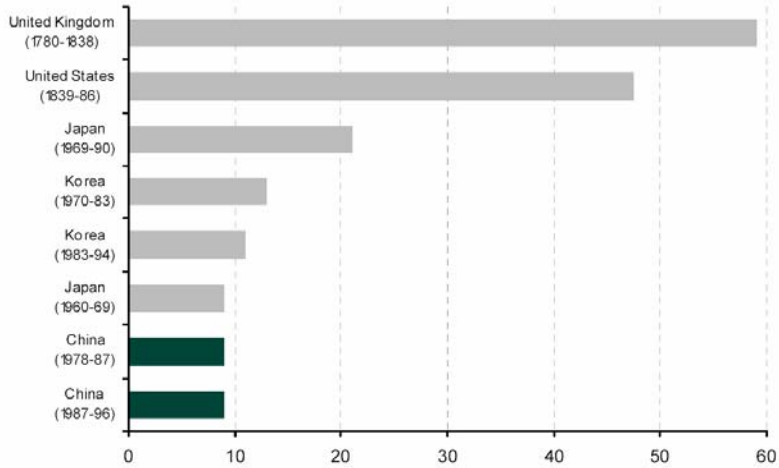
(1) World Bank, World Development Indicators database, April 2003.

(2) U.S. Bureau of the Census, International Data Base, <http://www.census.gov/ipc/www/idbnew.html>.

(3) GDP/person (column 1) * GDP (column 2.)

(4) European Central Bank <http://www.ecb.int/stats/comparison/comparison.pdf>.

Años para doblar el PIB/capita



Sources: China 2020: Development Challenges in the New Century (World Bank 1997) and CEIC Data Co. Ltd.

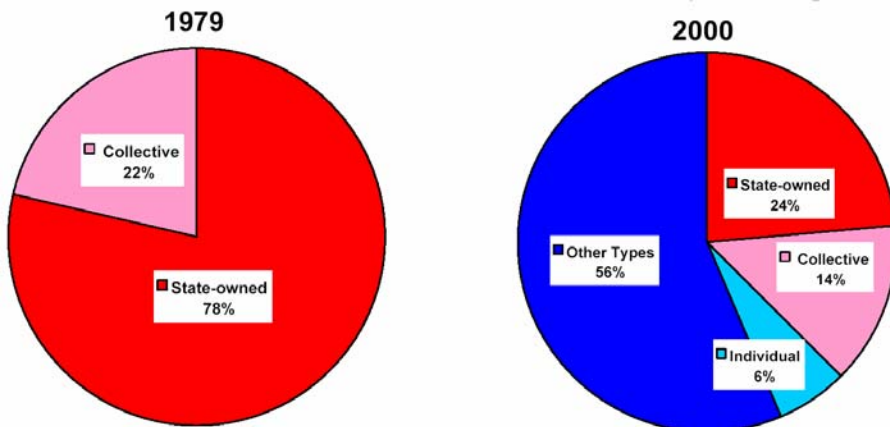


University of Navarra



31

La economía china está cambiando



Valor de la producción industrial

Lawrence Lau, Stanford Univ.

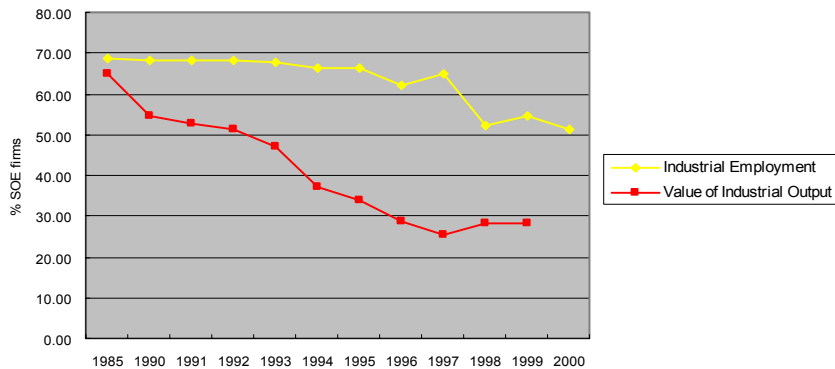


University of Navarra



32

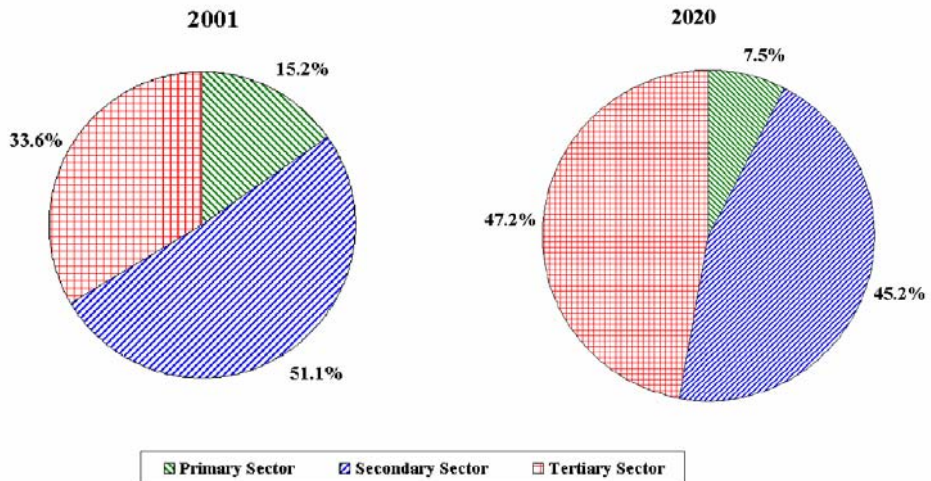
Papel cambiante de la economía estatal



Número de empresas estatales

Año	No. de SOEs	Año	No. de SOEs	Año	No. de SOEs
1979	83800	1987	97600	1995	118000
1980	83400	1988	99100	1996	113837
1981	84200	1989	102300	1997	98600
1982	86000	1990	104400	1998	64737
1983	87100	1991	104700	1999	61301
1984	84100	1992	103300	2000	53489
1985	93700	1993	104700	2001	46767
1986	96800	1994	102200	2002	41125

Estructura de la economía: PIB



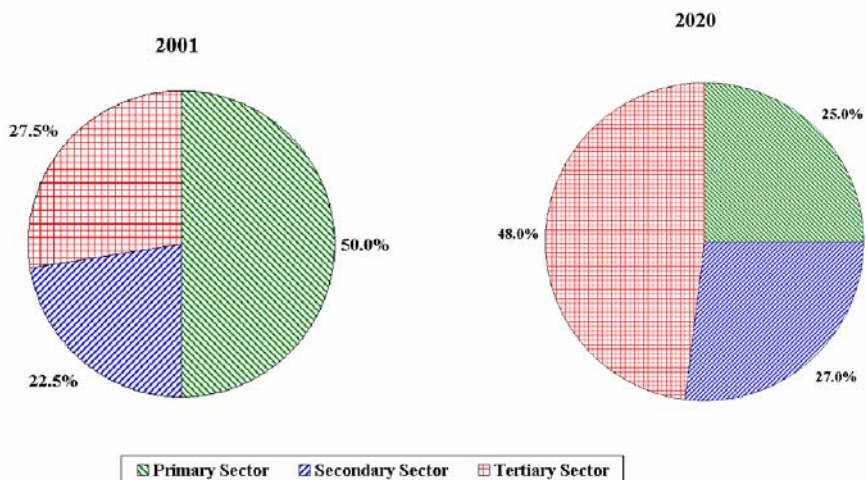
University of Navarra

Lawrence Lau, Stanford Univ.



35

Estructura de la economía: Población



University of Navarra

Lawrence Lau, Stanford Univ.

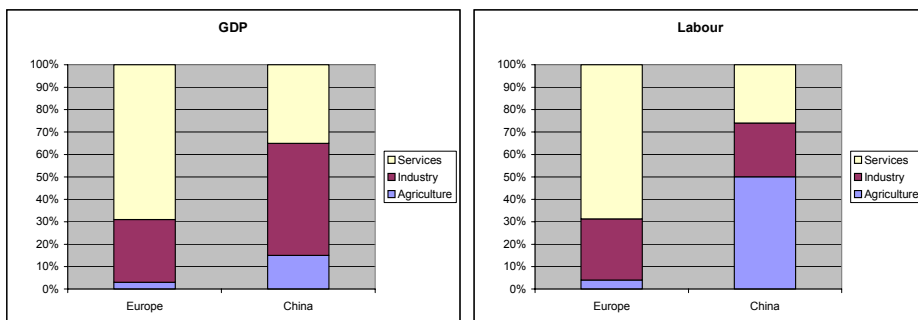


36

Unión Europea (antes de expansión de mayo) y China

Concepto	EU	China
Área	3,238,062 km ²	9,596,960 km ²
Suelo	3,129,881 km ²	9,326,410 km ²
<i>Arable</i>	24%	10%
Población	378,714,991	1,273,111,290
Crecimiento pob.	0.24%	0.88%
Alfabetismo	98.2%	81.5%
Densidad (hab. / km ²)	121.0	136.5
Población urbana	79%	29%
Ferrocarril	164,422 km	84,174 km
Carretera (asfaltada)	3,970,350 km	1,400,000 km
Gaseoductos/oleoductos	107,397 km	19,013 km
Aeropuertos	2,673	489
Teléfonos - Líneas	203 M	135 M
<i>Móviles</i>	92 M	65 M

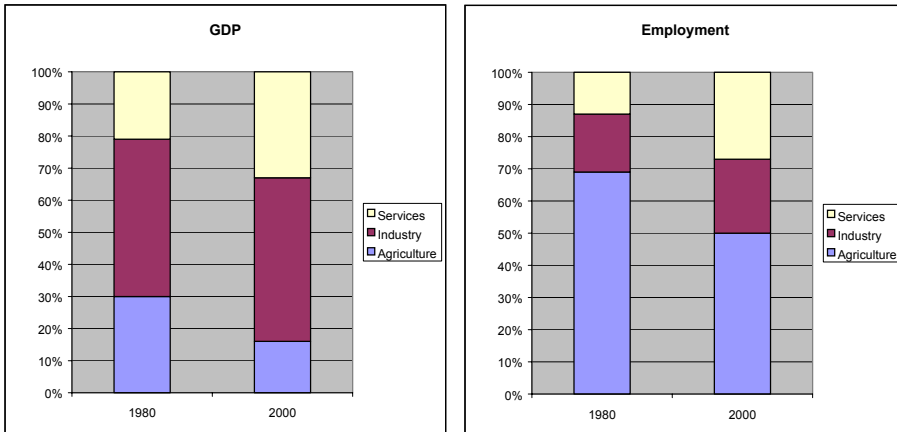
Unión Europea - China



“ China está funcionando muy por debajo de su potencial productivo. Los recursos humanos, de capital, de suelo y otros están infrautilizados, mal asignados a los diversos sectores económicos y usados de forma muy ineficiente”

China in the World Economy, OECD 2002

Evolución - China



China in the World Economy, OECD 2002

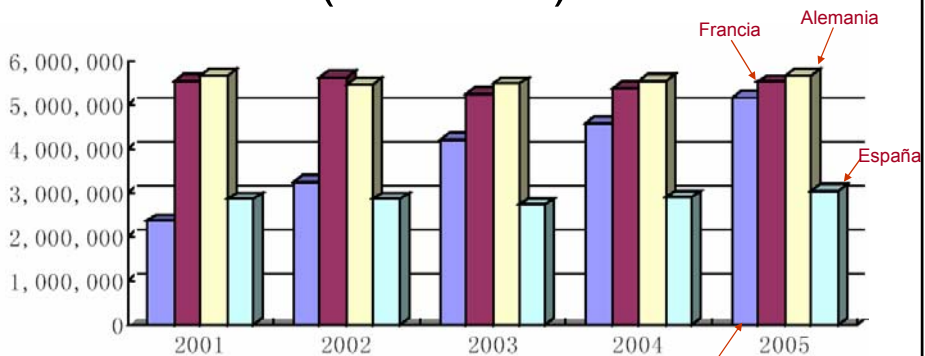


University of Navarra



39

Producción automóviles (unidades)



Fuentes: World Market Research Center; InterChina



University of Navarra



40

- Durante los últimos meses Intel Corp. ha anunciado una inversión de \$100 millones en Shanghai para fabricar microprocesadores Pentium.
- Dell Computer Corp. trasladó sus gigantescas instalaciones de fabricación de ordenadores de Kuala Lumpur a Xiamen.
- El gobierno de Shenzhen ha invertido \$5 billions para potenciar la industria de circuitos integrados.

No es muy difícil ir conectando los puntos.....

China se ha convertido en una superpotencia de fabricación y el momento que lleva parece imparable.

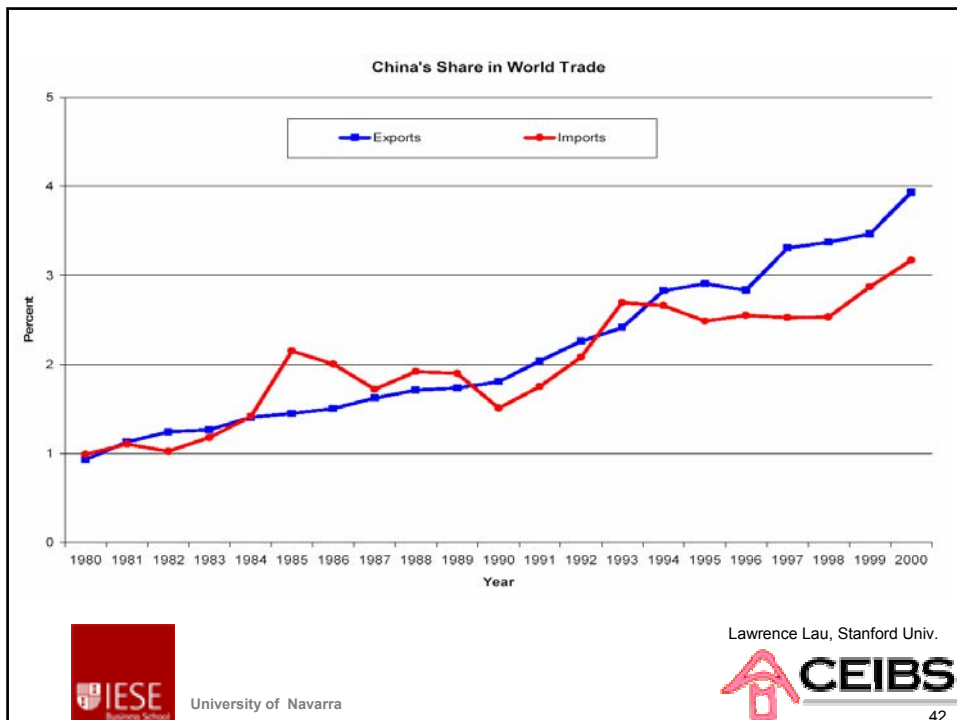
Kenneth Curtis, VP for Asia,
Goldman, Sachs and Co. quoted by
Business Week (17/6/2002)



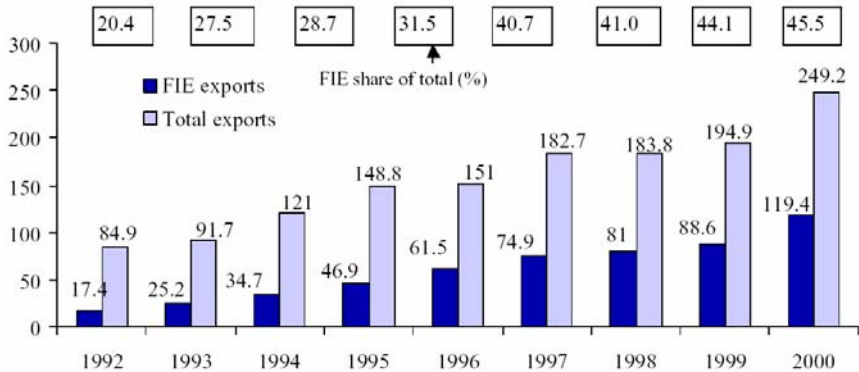
University of Navarra



41

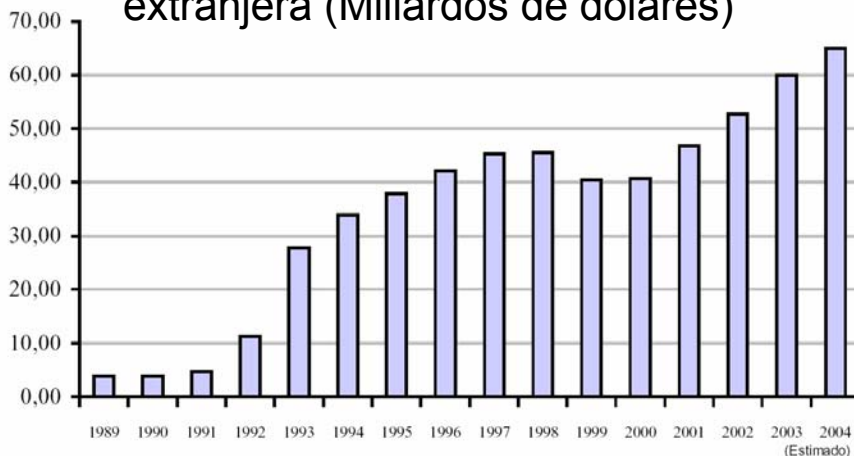


Participación de empresas con inversión extranjera en las exportaciones (millardos de dólares)



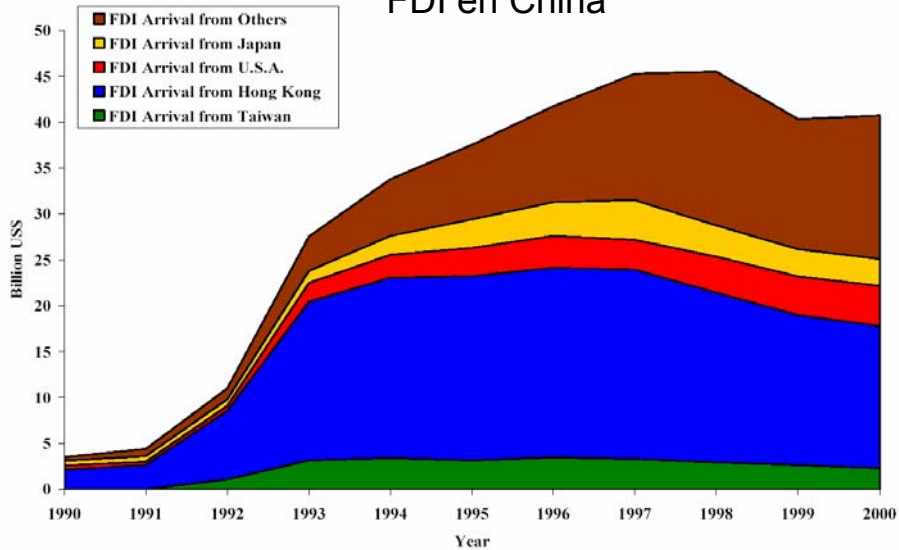
Source: InterChina, Business China, China's Customs Statistics, www.chinafdi.org.cn

Aplicación de la inversión directa extranjera (Millardos de dólares)



Fuente: MOFCOM, Business China, InterChina

FDI en China



Lawrence Lau, Stanford Univ.

FDI en China

Country	2000			
	No. of Project	Contractual Value	GDP-ppp	Ratio
HONGKONG	7199	1696105		
USA	2609	800089		
TAIWAN	3108	404189		
JAPAN	1614	368051		
NETHERLANDS	102	341412	388.4	879
GERMANY	293	290009	1936	150
REPUBLIC OF KOREA	2565	238582		
SINGAPORE	622	203074		
CANADA	438	86843		
BRITAIN	261	83418	1360	61
AUSTRALIA	393	69668		
FRANCE	137	63440	1448	44
.....		
SPAIN	37	10504	720.8	15

- Las ventajas de China son múltiples:
 - Salarios equivalentes a 1/3 de los de México o Hungría y un 5-10% de los equivalentes en US, Europa o Japón.
 - China está realizando grandes inversiones en educar a su masa laboral, y atrae inversiones en instalaciones de investigación de compañías importantes (IBM, Motorola, Microsoft,...)
 - La masa crítica de fábricas, subcontratistas, y proveedores especializados ha generado un entorno productivo con el que pocas áreas geográficas pueden competir.
 - China no es tan solo una plataforma de exportación, sino que tiene un mercado doméstico grande y en crecimiento.

Business Week
(17/6/2002)



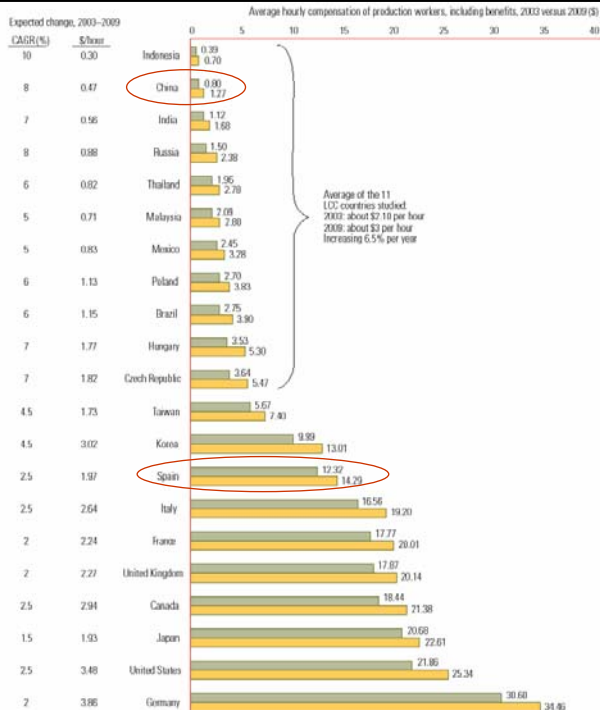
University of Navarra



47

Salario horario de personal de producción, incluyendo cargas sociales, 2003 vs. 2009.

BCG-Wharton 2003



University of Navarra

Una China; Varias realidades económicas

- La diáspora (Taiwan)

- Las provincias del interior (Sichuan)

- Cinturón industrial del Norte (Shenyang)

- Los marginales (Xinjiang)

- La costa del Este (Shanghai)

Las políticas del gobierno favoreciendo el desarrollo de las provincias costeras han incrementado su integración con la economía internacional hasta un nivel que, en muchos aspectos, supera su integración con el resto de economías interiores.

China in the World Economy, OECD 2002



University of Navarra



Crecimiento del PIB por provincias

	Per capita GDP RMB/capita		Rank in the year		Change of rank 1980-99	Growth rate of GDP	
	1980	1999	1980	1999		1980-90	1990-00
<i>Eastern</i>							
Beijing	1 582	19 803	2	2	0	8.8	10.9
Tianjin	1 302	15 932	3	3	0	7.3	11.5
Hebei	427	6 913	12	11	-1	9.2	12.8
Liaoning	768	9 958	4	8	4	8.4	9.4
Shanghai	2 738	30 805	1	1	0	7.1	12.2
Zhejiang	468	11 981	9	4	-5	11.1	15.0
Jiangsu	544	10 699	6	7	1	11.6	14.0
Fujian	343	10 960	20	6	-11	11.4	15.4
Shandong	405	8 648	14	9	-5	10.1	19.6
Guangdong	473	11 739	8	5	-3	12.8	14.6
Guangxi	281	4 264	26	25	-1	7.2	11.6
Hainan	278*	6 227	27	15	-12	11.7	12.5
<i>Central</i>							
Shanxi	437	5 117	10	18	8	8.7	9.4
Inner Mongolia	345	5 400	19	16	-3	10.6	9.8
Jilin	384*	6 302	17	14	-3	9.5	10.4
Heilongjiang	685	7 660	5	10	5	6.9	8.4
Anhui	285	4 710	25	21	-4	9.9	12.2
Jiangxi	342	4 673	21	23	2	8.8	11.7
Henan	317	4 899	23	19	-4	9.6	11.5
Hubei	428	6 511	11	13	2	9.2	11.9
Hunan	365	5 227	18	17	-1	7.8	10.5
<i>Western</i>							
Chongqing	-	4 852	-	20	-	-	-
Sichuan	315	4 356	24	26	2	8.1	10.0
Guizhou	219	2 463	30	29	-1	9.5	8.7
Yunnan	367	4 444	28	25	-3	11.8	9.3
Tibet	259	-	29	-	-	6.4	9.2
Shaanxi	335	4 107	22	27	5	10.0	9.1
Gansu	388	3 595	16	28	12	8.8	9.4
Qinghai	475	4 707	7	22	15	7.1	8.2
Ningxia	409	4 477	13	24	11	9.7	8.5
Xinjiang	405	6 653	15	12	-3	11.1	9.7

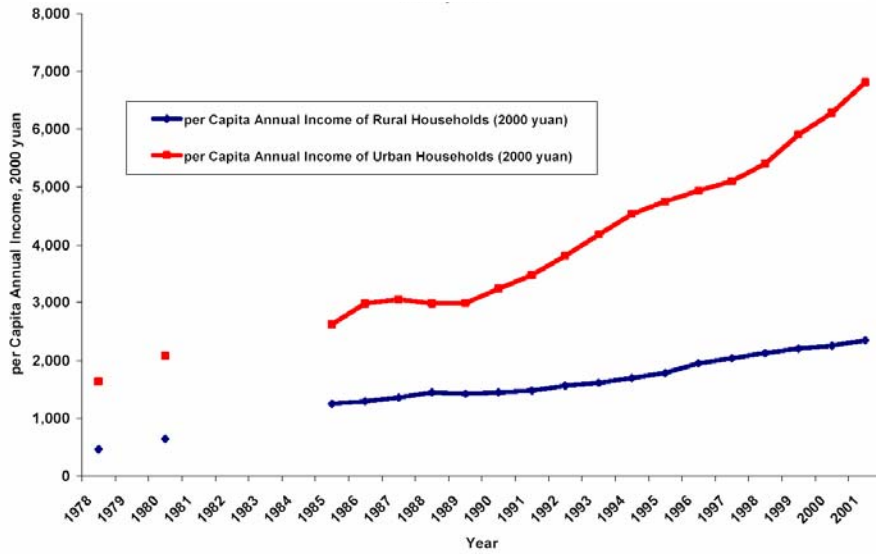
Source: China Statistical Yearbook, 2000.



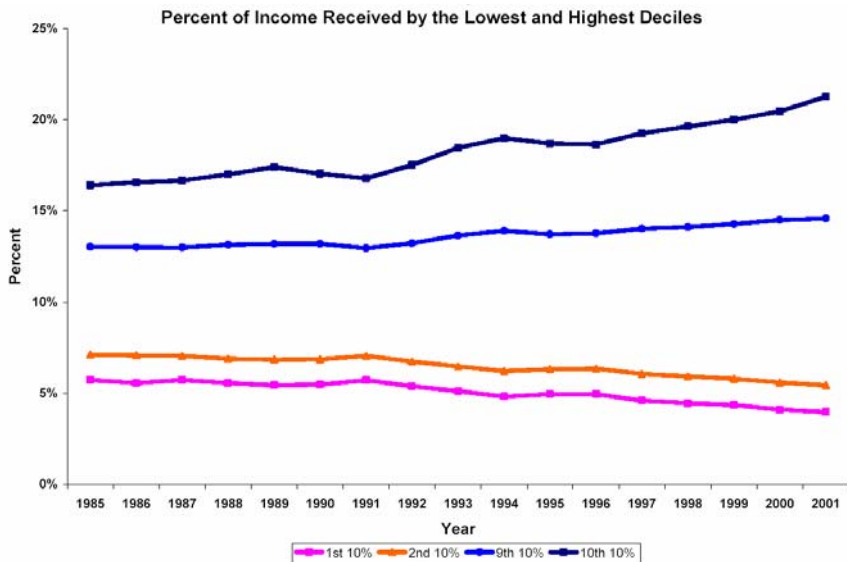
University of Navarra



Diferencias entre el crecimiento económico urbano y rural



Diferencias entre el crecimiento económico urbano y rural



3. Impacto y perspectivas

Algunos datos y previsiones



University of Navarra

Salarios medios (USD)

	Shanghai East coast	Wuhan Central	Chongqing West
Factory worker	72-150	60-140	60-140
Office worker	200-400	150-240	150-240
Technician	300-500	200-400	150-250
Manager	800+	400+	360+

Interchina 2004



University of Navarra



Salarios mínimos

- La Oficina de Trabajo y Seguridad Social de Beijing (BLSSB; Beijing Labor and Social Security Bureau) ha publicado que a partir del 1 de enero de 2004, el nuevo Salario Mínimo en Beijing será de 495,00 RMB mensuales.
- En base a las normativas que regulan el salario mínimo, el mínimo sueldo a percibir por los trabajadores después de las deducciones de la seguridad social y de otras partidas debería estar garantizado. El salario mínimo en Beijing se revisa cada año. Las cifras de estos últimos 5 años son:
 - 2000: 412 RMB /mes
 - 2001: 435 RMB /mes
 - 2002: 465 RMB /mes
 - 2003: 465 RMB /mes
 - 2004: 495 RMB /mes

China y las empresas españolas, aquí y allá:

Crisis: 危机

Amenaza;
Peligro

Desplazamiento de puestos de trabajo, Importaciones baratas, Infraestructuras, Falta de talento, Normas cambiantes, ...

Posibilidad;
Oportunidad

Importaciones más baratas, Un gran mercado creciente, Crecimiento económico importante, Costes muy bajos, Grandes proyectos, ...

- La economía mundial depende tanto de China como arteria industrial que ya es peligrosamente vulnerable a incidentes de suministros causados por guerra, terrorismo, movilizaciones sociales o desastres naturales.

Business Week (17/6/2002)

- El 50% de todas las compañías manufactureras se habrán externalizado en el 2010.

Bear, Stern and Co., 2002



University of Navarra



57

Problemas logísticos

- La distribución en China es fragmentada, e ineficiente.
- Los peajes representan un 15-20% de los costes de transporte en camión en China, nueve veces superior a Europa.
- Cuesta un 40% más transportar bienes de alto valor en China que en EEUU.
- El transporte aéreo en china, que creció un 19% entre el 1990 y el 2000, habrá crecido un 60% entre 1999 y 2004.

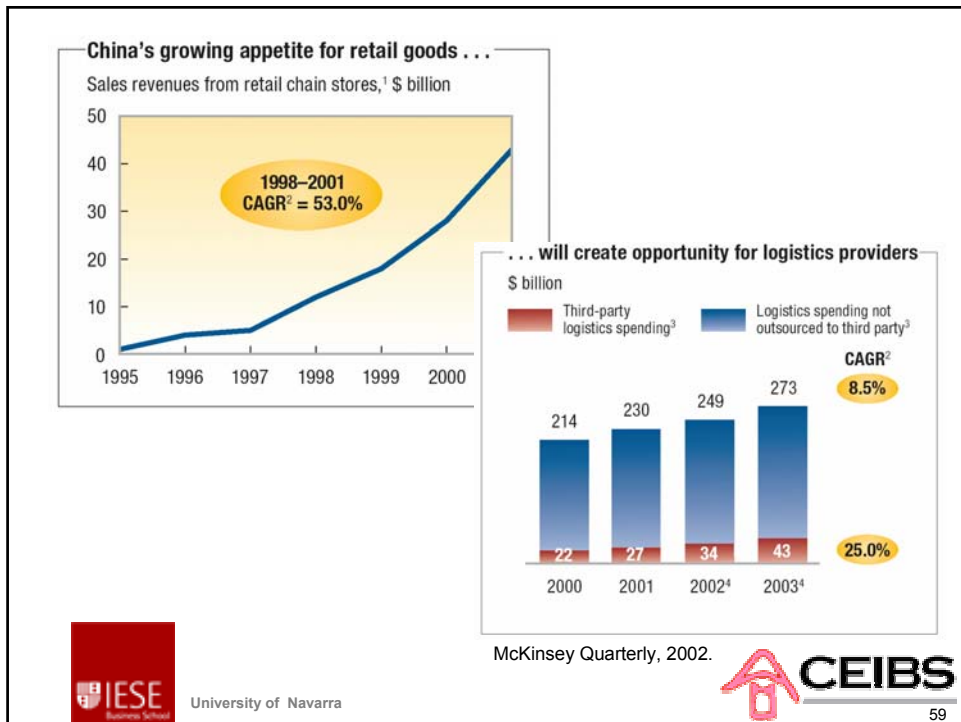
David Cunningham,
FedEx's president for
Asia-Pacific, May 2002.



University of Navarra



58



Problemas logísticos

- Se estima que existe una diferencia del 20% de costes logísticos sobre PIB entre los países desarrollados y China; si se redujera esta diferencia significaría un salto importante para la competitividad de las empresas chinas.
- Un estudio reciente describe las empresas logísticas en China como:
 - Pequeñas (en tamaño y participación de mercado)
 - Limitadas (en el tipo de servicios ofrecidos)
 - Débil (en sus capacidades)
 - Fragmentada (redes independientes y sistemas incompatibles)

Fuerzas que conforman el desarrollo de la logística en China

- Educación, mentalidad / cultura / talento
- Legislación
- Infraestructura
- Desarrollo de servicios de apoyo
 - Banca
 - Seguros
 - Tecnologías de información

China es muy dispersa

- Muy bajo nivel de concentración en casi todas las industrias chinas. Hay más de 5000 empresas en la industria farmacéutica. Un mismo antibiótico era fabricado por 828 empresas en 1998.
- Proteccionismo local. Hay empresas estatales controladas por el gobierno central, por gobiernos provinciales-municipales y por gobiernos de precepturas.
- Necesidad de permisos o licencias para todo.

OMC

Acuerdos de apertura a inversiones extranjeras

Industry	Majority Share Holding	Full ownership
Freight Forwarding Agency Service	Dec 11, 2002	Dec 11, 2005
Logistics (with Trading right)	No specific stipulation	
Storage and Warehouse	Dec 11, 2002	Dec 11, 2004
Transportation by rail	Dec 11, 2004	Dec 11, 2007
Transportation by road in trucks or cars	Dec 11, 2002	Dec 11, 2004
Motor Vehicles Manufacturing	Current permit is up to 50%, no commitment made	
Motor Vehicles sales service	Dec 11, 2006	No commitment made
Retailing Services (excluding tobacco) (Subject to different cities, enterprises quantity in that city and different production)	Dec 11, 2003	Dec 11, 2004



University of Navarra



63

¿Fabricación sin I+D?

- Del 1998 al 2003, el gasto en I+D creció de RMB 64.6 millardos a RMB 152 millardos, un crecimiento sostenido del 18.7%. El ratio I+D / PIB creció del 0.8% al 1.3%.
- Se ha modificado la ley de patentes y se han mejorado los procedimientos de protección de propiedad intelectual.
- El décimo plan quinquenal apunta a ratios I+D / PIB del 1.5% en el 2005 (Japón 3.1%, USA 2.7%, Corea del Sur 3.0%, OECD 2.2%).



Previsión: China crecerá tanto en manufactura como en I+D y eventualmente será una de las mayores fuentes de innovación mundial.



University of Navarra



64

Riesgos

- En el corto plazo es posible que se deterioren un poco las relaciones USA-China por desacuerdos sobre Taiwan, Corea del Norte y el comercio internacional. El gran crecimiento económico del 2003 se reducirá un poco este año.
- La estabilidad política y económica aparece fuerte, pero hay incertidumbre sobre la rapidez de los cambios en algunas instituciones relevantes.

Riesgos

- A más largo plazo, las condiciones políticas interiores se espera que se mantengan muy estables, mejorando las condiciones sociales, manteniendo un riesgo político y social bajo. La estructura del sistema económico y financiero es fuerte y no se prevé que se produzca la “*crisis inminente*” que algunos analistas llevan anunciando desde hace bastantes años.

Potencial

- La “urbanización” de china creará una demanda importante que puede mantener altas tasas de crecimiento durante unos 25 años más.
- El acceso a la OMC generará una nueva ola de reformas económicas hacia la orientación al mercado para mantener el crecimiento futuro.
- Estas reformas ofrecen nuevas oportunidades a las empresas privadas, Hace pocos años sólo eran permitidas en algunos sectores de la economía.
- Los créditos al consumo y los derechos de los consumidores pueden genera una importante demanda interna (que el gobierno puede controlar y modular).

Formas de inversión extranjera en China - FIE's

Leyes promulgadas por el Congreso chino en momentos diferentes y modificadas repetidamente:

- FIE Forma I: Equity Joint Venture (EJC)
 - Ambas partes aportan capital y gobiernan conjuntamente la empresas, compartiendo riesgos y beneficios.
- FIE Forma II: Cooperative Joint Venture (CJV)
 - Capital conjunto; las otras condiciones dependen de los acuerdos mutuos.
- FIE Forma III: Wholly Foreign-Owned Enterprise (WFOE)
 - Inversiones extranjeras controlan totalmente el capital. Son completamente responsables de sus propios beneficios y pérdidas.

Consejos para la relaciones con China

- Empezar poco a poco. Estilo Deng XiaoPing, no estilo Mao ZeDong. Sin prisa pero sin pausa..... EMPEZAR.
- Apoyarse en personas/empresas que ya han cometido los errores típicos y nos pueden ahorrar algún disgusto.
- Considerar los costes de asesoría vs. los costes de descubrimiento propio. Costes de oportunidad.
- Agruparse y aprovechar la ventaja del tamaño
- Prepararse para una maratón, no para los 100 m.



University of Navarra



70

Muchas gracias por su atención

ribera@iese.edu

rjaume@ceibs.edu



University of Navarra

