

# La cuestión logística: el reto y la oportunidad

Este artículo resume algunos de los resultados de un trabajo de investigación desarrollado en colaboración entre el Centro Internacional de Investigación Logística, Iniciativa IESE-Mecalux y la Cátedra Port de Barcelona de Logística en CEIBS –China Europe International Business School



## Resumen del artículo

Este artículo resume las conclusiones de un estudio desarrollado por el CIIL, Iniciativa IESE-Mecalux, sobre estrategia logística en China. Los autores analizan la experiencia de expertos del sector que, entre otros aspectos, destacan las diferencias entre la agilidad del comercio exterior chino y la precariedad de las comunicaciones internas.

## Executive summary

This article summarizes the conclusions of a study carried out by the CIIL IESE Mecalux Center on logistics strategy in China. The authors analyze the experience of experts in the sector who, among other aspects, point out the contrast between the dynamic nature of China's foreign trade and the precarious state of its internal communications.

China ha despertado o, al menos, una gran parte de China está bien despierta. A juzgar por la evolución económica continuada –con crecimientos mantenidos superiores al 8% anual, en una época en la que los vecinos Japón, Corea o Tailandia... han sufrido descabros importantes–, podría decirse que la economía china está bien encarrilada. Ciertamente, podrían existir algunas dudas sobre la exactitud de las estadísticas oficiales chinas –cuestionadas por algunos economistas occidentales–, pero para todo aquel que se ha perdido en la Costa Este de China, no hay duda del conside-



### Jaume Ribera

Profesor Ordinario, IESE, Departamento de Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones  
Cátedra Port de Barcelona de Logística, CEIBS, China  
ribera@iese.edu



### Frederic Sabrià

Profesor Agregado, IESE, Departamento de Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones  
sabria@iese.edu

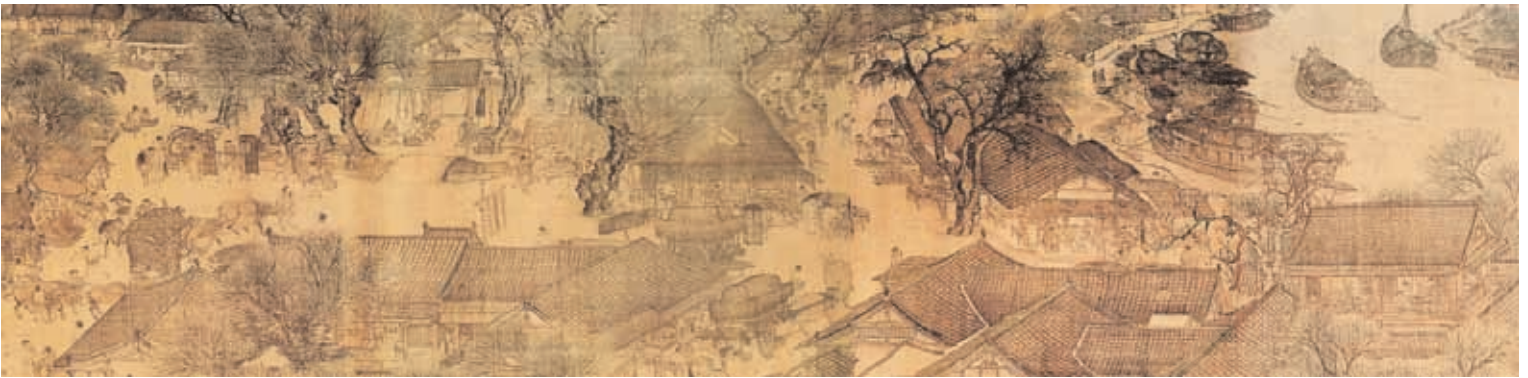


### Joseph Collin (MBA 94)

Colaborador del CIIL



[www.ee-iese.com/87/afondo3.pdf](http://www.ee-iese.com/87/afondo3.pdf)



nable desarrollo que el país ha experimentado en los últimos quince años. El profesor Jaume Ribera recuerda –con cierta nostalgia– las primeras sesiones en el Programa Master impartidas en Beijing en 1987, en las que unos curiosos “participantes” controlaban en la última fila si las enseñanzas eran las adecuadas para los alumnos chinos. Afortunadamente, los temas de Estadística y Operaciones resultaron políticamente neutros y superaron el control.

China acaba de ingresar en la Organización Mundial del Comercio, lo que garantiza su apertura al mundo (y viceversa). En las tiendas europeas, ya hoy resulta muy difícil no encontrar productos procedentes de China en ciertas líneas de productos. ¿Quién no ha comprobado la dificultad de encontrar un juguete sin el “Made in China” en nuestros grandes almacenes? La tendencia prevista para las próximas décadas es que China se convierta en la fábrica del mundo, y no tan sólo en productos de bajo valor añadido. El 50% de la población china trabaja en el sector primario (una cifra espectacular si la comparamos con el 4% europeo) y el 24% en la industria, generando un 50% de su PIB. No cuesta imaginar cómo puede explotar la capacidad industrial china cuando se liberalice el desplazamiento de personas desde las áreas agrícolas a las zonas industriales y se supere el período de reconversión.

Consistentemente durante muchos años, las exportaciones de China al resto del mundo han superado sus importaciones. La diferencia se ha mantenido, y las previsiones son de aumento. Con respecto a Europa, que es su tercer socio comercial en volumen

(detrás de Japón y Estados Unidos), el déficit es considerable. Aquí, de nuevo, las estadísticas chinas y las europeas difieren en el detalle de la cifra, pero no en el orden de magnitud. La Tabla 1 (en la página 30) muestra los datos procedentes de las estadísticas europeas.

Ante este panorama, el año pasado nos pareció interesante aprovechar la capacidad del CIIL en el IESE, y de la Cátedra Port de Barcelona en Shanghai, para explorar la problemática logística entre ambos países. Sorprendentemente en España, China no es considerada como un importante socio comercial. En las estadísticas de comercio internacional del Instituto Nacional de Estadística, China se sitúa en un modesto apartado titulado “otros países orientales”. Asimismo, las inversiones directas de España en China son mínimas, especialmente comparadas con las de otros países con capacidad económica inferior.

Puede resultar interesante repasar comparativamente algunos parámetros entre China y Europa. Así, tanto en población como en superficie, China triplica las dimensiones europeas. Su población es, en su mayor proporción, rural (un 71%, comparado con un 21% en Europa), y crece más rápidamente, a pesar de las restricciones en natalidad debido a su pirámide de edad más joven. Sin embargo, las infraestructuras de transporte en China son comparativamente reducidas (véase Tabla 2 en la página 30).

Existe una gran diferencia entre las provincias ricas orientales de China y las del oeste. Las doce provincias del oeste, habitadas por

**TABLA 1. COMERCIO EXTERIOR**

(en millones de euros)	1980	1990	2001	CREC. ANUAL 1990-2001
IMPORTACIONES DE CHINA	2.097	10.435	75.410	21,9%
EXPORTACIONES A CHINA	1.963	5.789	29.790	17,8%
BALANZA COMERCIAL	-134	-4.646	-45.620	25,7%

minorías étnicas, con muchos recursos naturales no explotados y mano de obra barata, representan, respectivamente, un 70% de la superficie, un 25% de los habitantes, un 14% del PIB, un 5,5% de inversión extranjera y tan sólo un 4% de las exportaciones. Aun cuando el PIB de todas las provincias está creciendo a una tasa superior al 7%, la diferencia entre las provincias pobres y las ricas se agranda. Así, el PIB per cápita en Shanghai es alrededor de 3.500 euros (creciendo un 10,8%), frente a unos 400 euros en Guizhou (creciendo “sólo” un 8,7%).

El comercio internacional crece cuando hay facilidades para la distribución puerta a puerta, así como cadenas logísticas eficientes con procedimientos y operaciones simples. El concepto de servicios logísticos ha evolucionado en Occidente a lo largo de las últimas décadas, desde la distribución física y el transporte de bienes a cadenas integradas de suministro y distribución internacionales. Con el aumento mantenido en el comercio global de bienes y servicios, las demandas sobre los servicios logísticos también han aumentado y el mercado logístico ha crecido y se ha especializado. La disponibilidad de estos servicios es crucial para el crecimiento de las economías emergentes, en donde los fabricantes pueden liberar recursos y concentrarse en aquellas actividades en las que son más competitivos, dependiendo de redes de terceros para satisfacer las demandas de sus clientes en plazos cortos y fiables. Desde el punto de vista del desarrollo logístico, podemos decir que China se encuentra en un estado de desarrollo inicial.

En China, la demanda de productos de consumo está creciendo, y ya es el mayor mercado mundial en muchos productos (galletas, cerveza...), pero tanto las empresas chinas como las extranjeras están sufriendo mucho para hacer llegar sus productos a los mercados.

China se ve desde Europa como una oportunidad –un mercado enorme, que crece rápido, con costes bajos– y un reto –dificultades de cultura, problemas de estructuras, sistemas con los que no estamos familiarizados. Desde el Viejo Continente, aparece como uno de los principales pilares de la economía del siglo XXI, aunque existen numerosas dificultades (infraestructurales, operativas y sociales) para lograr canalizar los intercambios actuales y futuros.

«China encierra una gran oportunidad y, a la vez, una gran incógnita», afirma Mark Nicholas Cooper, *line coordinator* de

**TABLA 2. INFRAESTRUCTURAS DE TRANSPORTE**

	UNIÓN EUROPEA	CHINA
FERROCARRIL (km)	164.422	84.174
CARRETERAS ASFALTADAS (km)	3.970.350	1.400.000
OLEO/GASODUCTOS (km)	107.397	19.013
AEROPUERTOS	2.673	489

**Maersk Sealand** (España). En efecto, Europa se juega mucho en el país asiático. Según destaca François Godement en su libro «La Renaissance de l’Asie», hace ya diez años que el tráfico transatlántico –entre Europa y Estados Unidos– fue superado por los intercambios entre las dos costas del Pacífico –América y Extremo Oriente–, y éstos, a su vez, más recientemente, por los negocios entre los Estados asiáticos. Europa deberá esforzarse para no quedar descolgada.

Las futuras redes logísticas chinas se están estructurando a partir de los puertos marítimos. En estos últimos diez años se ha vivido una verdadera revolución: progresivamente, Hong Kong, el puerto histórico de entrada a la República Popular –a partir del cual se alimentaba con transbordos una red de puertos mal equipados–, se ha visto complementado por otros de última generación. Así, de forma progresiva se han abierto líneas directas con aquellos que alimentan a los grandes *hinterlands* del sur (Hong Kong, Guangzhou, Shenzhen, etc.), del este (Shanghai o Ningbo) y del norte (Tianjin o Qingdao). Todos ellos están creciendo con cifras porcentuales de dos dígitos. Shanghai, por ejemplo, lo hace a una tasa del 30% anual y acorta las distancias con Hong Kong, aunque este puerto es el de mayor volumen de la zona Asia-Pacífico (ha superado recientemente al de Singapur) y sigue atrayendo a dos tercios del tráfico de contenedores de China.

**Exportaciones**

En términos de mercancía general, China es un exportador neto, importa materias primas y bienes de equipo y vende al exterior gran cantidad de productos terminados. En consecuencia, el país se ha transformado en una “auténtica pesadilla” para los navieros, por ser el mayor generador de contenedores vacíos del mundo. El efecto sobre las tarifas es evidente: enviar un contenedor hacia China es entre tres y cuatro veces más barato que desde el país asiático a Europa o Estados Unidos. Además, es más barato enviar un contenedor desde un puerto europeo a China que desde ese mismo puerto, por carretera, a una ciudad distante unos 500 km. Mark Nicholas Cooper pone un ejemplo: «Enviar una carga de España a Dinamarca es dos veces más caro que de la Península a China».

Operar en China no es fácil. En primer lugar, las empresas extranjeras no están autorizadas a realizar transbordos desde un puerto *hub* (centro de intercambio donde se cargan y descargan

A priori, uno pensaría que la apertura del mercado chino se va a traducir en una llegada masiva de operadores de transporte y logísticos occidentales. Sorprendentemente, las cosas no son tan simples. Por un lado, las empresas europeas o americanas tienen dificultades para operar y entender la forma de hacer de este país. Pero lo más llamativo es que podríamos estar viviendo el proceso opuesto: el desembarco de poderosas sociedades orientales en los principales puertos europeos

contenedores) hasta otro chino. En cambio, sí que pueden llevarlos a cabo sobre otras instalaciones portuarias de la región: es el caso de Hong Kong, que irradia sobre Malasia o Filipinas. Los buques transoceánicos visitan más de un puerto chino, lo que complica enormemente la operativa, alarga los tiempos de tránsito y eleva los costes. «Esperamos que las cosas cambien a corto plazo», asegura Danny Du Jardin, director general de **Müller-Thomson for Yang Ming** (Bélgica).

El entorno portuario se está modernizando a marchas forzadas, muy especialmente en áreas como Guangzhou y Shanghai, y se están planificando nuevas terminales. «Por otra parte, en estos puertos todo es más barato, incluyendo la mano de obra o el terreno. En cuanto mejoren las infraestructuras y el servicio, el gobierno chino modificará las reglas. A partir de ahí, no sólo surgirá otra forma de operar con el país, sino que también cambiarán las reglas de juego en todo el Extremo Oriente. Veremos aparecer a los nuevos Hong Kongs», vaticina Danny Du Jardin.

Las grandes navieras occidentales desarrollan su actividad en China, pero se enfrentan a la fuerte competencia de las dos compañías nacionales: **Cosco**, que opera desde 1949 de forma igual a un Ministerio, desempeñando otras actividades como la gestión de hoteles, terminales, gabarras, camiones, y su rival, la también empresa pública **China Shipping**, creada en 1997.

### Servicios más sofisticados

Las firmas occidentales presentan batalla ofreciendo servicios más sofisticados (*tracking* y *tracing*) y mayor calidad, aunque estos servicios no son valorados adecuadamente por los clientes chinos; además, las sociedades europeas entrevistadas estaban muy satisfechas con el servicio de los operadores chinos.

El director general de **China Shipping** (Bélgica), Jos van Hasselt, explica cómo en el país cuentan con su propia compañía de servicios logísticos y en 1999 compraron un paquete informático para darle soporte. Hoy por hoy, tan sólo una parte de las funcionalidades están activadas; no obstante, algunas de ellas son accesibles a través de la web de la compañía. «Hemos crecido a un ritmo tan vertiginoso que no hemos tenido tiempo de desarrollar sistemas logísticos sofisticados. Cuando llegue el momento ya pondremos las horas y la energía necesarias para poder disponer de ellos», constata Jos van Hasselt.

La situación del sector de distribución interno en China es muy precaria. Los medios tradicionales (tren, carretera, transporte marítimo y fluvial) son bastante inflexibles, sin desarrollo de capacidades intermodales. La mayoría de servicios logísticos son parciales, y muy pocos operadores ofrecen un paquete completo. **China Post** domina el mercado del pequeño paquete, mientras que empresas internacionales (**UPS, TNT, FEDEX...**) que intentan competir chocan con una legislación superprotectora del coto chino y deben dedicarse principalmente a paquetería internacional.

La batalla será dura en tanto en cuanto las empresas públicas chinas tienden a trabajar con las compañías nacionales. Tal y como detallan las fuentes de **Volkswagen Transport** (Alemania), «no existe una verdadera competencia entre líneas; nosotros estamos obligados a utilizar **Cosco** o **China Shipping**; en cambio, lo que sí podemos escoger es el puerto de entrada».

A priori, uno pensaría que la apertura del mercado chino se va a traducir en una llegada masiva de operadores de transporte y logísticos occidentales. Sorprendentemente, las cosas no son tan simples. Por un lado, las empresas europeas o americanas tienen dificultades para operar y entender la forma de hacer de este país. Pero lo más llamativo es que podríamos estar viviendo el proceso opuesto: el desembarco de poderosas sociedades orientales en los principales puertos europeos.

Así, por ejemplo, los dos principales grupos estibadores belgas, **Noordnatie** y **Hessenatie**, se han fusionado y han formado **Hesse Noord Natie**. En principio, este nuevo grupo será absorbido por la **Port of Singapore Authority** (PSA). Una operación similar ha llevado a cabo la compañía **Hutchinson International Terminals** (Hong Kong), que asumió el control de **ECT**, la principal terminal de contenedores del puerto de Rotterdam.

En todos los casos se trata de grupos de gran poder económico, que gracias a disfrutar de monopolio en sus países –y de unos costes laborales extremadamente bajos–, logran generar retornos del 20% en sus puertos de origen. El dinero es luego canalizado en la compra de terminales en Occidente. «Cuando se nos compara con **Hutchinson** o **P&O Ports** (Australia), somos algo así como una PYME. Nosotros manipulamos 3,6 millones de TEUs (medida de carga de contenedor: *Twenty feet Equivalent Unit*) en Amberes, y otros 2,5 millones más en otros puertos, pero estas compañías mueven más de 15 millones de TEUs y forman parte de enormes

## Un reciente estudio sobre logística realizado en China concluye que existe un gap de aproximadamente un 20% entre el ratio de costes logísticos sobre el PIB entre países desarrollados y China. Reduciendo este gap a la mitad, permitiría a la industria china dar un salto importante en su competitividad

grupos financieros», matiza Jean-Jacques Moysen, socio y director general comercial de **Noordnatie** (Bélgica). La interrelación con las Administraciones chinas no es nada sencilla. De hecho, la inmensa mayoría de las empresas occidentales pierden el control de la operación en el puerto o aeropuerto de entrada al país, y, como mucho, participan en los trámites aduaneros. Según las compañías entrevistadas en Europa, el nivel de corrupción en los puertos chinos es bajo, pero los cambios, como la automatización del despacho aduanero o la incorporación de inspecciones de contenedores mediante rayos X, son continuos.

Los departamentos de importación y exportación ayudan a la hora de preparar facturas, *packing lists*, autorizaciones, etc. Se exige mucha documentación, por ejemplo, diez copias originales de los certificados de origen o de seguro. Rigen normas administrativas muy específicas, como la petición del certificado de fumigación de la madera cuando se utilizan embalajes de este material. «Se trata de un coste de aprendizaje. Una vez que se domina, funciona muy bien. Sin embargo, hay que ser muy cuidadoso con que el contenido de cada caja corresponda literalmente con el *packing list*; si hay más unidades físicas, se interpreta como contrabando», subraya Francisco José Ongil Peña, *contract manager* de **Alcatel** (España). Los procesos burocráticos duran más tiempo que en otros sitios. Y continúa, «en el aeropuerto, el procedimiento es igual, pero más rápido, porque los envíos en avión son menos voluminosos».

Por otra parte, el problema es que los despachos aduaneros deben hacerse en los puertos de entrada: no se permiten los tránsitos hasta una aduana interior. A. Mills, *managing director* de **AmPacific** (Reino Unido), opina que aunque con el tráfico de los puertos chinos y el nivel de papeleo que se maneja se organizan unos colapsos serios, «todos sabemos que con el tiempo esto se agilizará».

«Los aranceles son una barrera importante; se han ido flexibilizando, pero sigue siendo problemático llegar a conocerlos», opina Bernardo Sebastián, de **Eas Internacional** (España). Los códigos aduaneros son muy parecidos a los occidentales (suelen coincidir los cuatro primeros dígitos) y, normalmente, el proceso no suele durar más de 48 horas. «No obstante, en la mayoría de los casos resulta que la documentación no está perfectamente preparada, y la aduana china es muy meticulosa. Los aranceles van bajando, pero no está muy claro cuál será el camino que tomarán», apunta Bernardo Sebastián.

Un reciente estudio sobre logística realizado en China concluye que existe un *gap* de aproximadamente un 20% entre el ratio de costes logísticos sobre el PIB entre países desarrollados y China. Reduciendo este *gap* a la mitad, permitiría a la industria china dar un salto importante en su competitividad. Este mismo estudio describe a las empresas logísticas chinas como: pequeñas (en tamaño y participación de mercado), limitadas (en la gama de servicios a ofrecer), débiles (en su capacidad competitiva) y fraccionadas (con redes independientes y sistemas no compatibles). Existe, sin embargo, un exceso de capacidad del orden del 40%, tanto en vehículos de empresas como en 3PL (Third Party Logistics). Existe, pues, una enorme capacidad para externalizar, pero las empresas no lo hacen al no poder liberarse de la capacidad propia existente.

### ¿Qué evolución puede esperarse de las cadenas logísticas entre Europa y China?

En primer lugar, las empresas europeas empezarán a abandonar las ventas FOB (*free on board*: transporte y seguro por mar a cuenta del comprador) puerto europeo y optarán por ventas CIF (*cost insurance and freight*: transporte y seguro por mar a cuenta del vendedor) o, incluso, por la fabricación en China. Las soluciones ofrecidas por los operadores permitirán a un mayor número de exportadores del Viejo Continente controlar más eslabones de la cadena logística.

En segundo lugar, debemos citar el ingreso de China en el World Trade Organisation (WTO) y la organización de los Juegos Olímpicos en Beijing en 2008. Ambos eventos marcan un progresivo cambio en el sistema social, político y económico de China. Los directivos europeos entrevistados creen que los próximos años se producirá una simplificación de las reglamentaciones aplicadas a las empresas que desean trabajar en el país: dando mayores facilidades a la operación de subsidiarias 100% extranjeras, pudiendo repatriar los beneficios y reduciendo gradualmente los aranceles a la importación (que deberían rebajarse un 66% en cinco años). De la misma forma, se espera que las exportaciones chinas, especialmente las de productos alimentarios a granel, aumenten con la desaparición de cuotas de protección europeas.

En el campo del transporte marítimo se prevé que en la ruta Europa-China, los buques actuales de 7.000 a 8.000 TEUs lleguen a ser sustituidos por otros de 10.000 a 12.000 TEUs. En ese caso no está claro qué tipo de operación se establecerá y, más particu-

## Podemos concluir que las principales fuerzas que influyen en el desarrollo de los servicios logísticos en China son: la mentalidad (cultura) de los directivos, la legislación y las infraestructuras

larmente, si dichos buques tendrán o no una escala en un puerto mediterráneo.

China, por su parte, llevará a cabo en los próximos cinco años un ambicioso plan de infraestructuras que incluye líneas ferroviarias de alta velocidad (incluyendo una línea con levitación magnética), autopistas de peaje, nuevos aeropuertos, mejora de canales de navegación interior, etc. Las empresas que han participado en el proyecto creen que, a pesar del esfuerzo, pasarán décadas hasta que el país se dote de los profesionales capacitados para dar soporte a cadenas logísticas competitivas.

### Consolidación de mercados

Estamos asistiendo a la consolidación de acuerdos entre grandes operadores, como el de **Lufthansa** (líder mundial en cargo) con **Singapore Airlines** y **SAS** para el desarrollo de **WOW** para ofrecer nuevos productos orientados a empresas de alta tecnología. Se espera que en los próximos meses se establezcan otros acuerdos de colaboración entre operadores internacionales, y de éstos con empresas estatales chinas, los primeros aportando sus capacidades de servicios de valor añadido, y los últimos, sus relaciones con las empresas locales y sus redes internas.

Paralelamente, algunas grandes empresas chinas de fabricación y distribución están también expandiéndose ofreciendo servicios logísticos. Zhang Ruimin, director general y consejero delegado de **Haier**, el mayor fabricante chino de línea blanca (con plantas en Estados Unidos e Italia), nos mostraba hace poco con orgullo unos almacenes completamente automatizados en Qingdao, recientemente inaugurados cerca de una de sus áreas industriales más importantes. **Haier** ha establecido un acuerdo con **China Post** y se ha lanzado a ofrecer servicios logísticos para terceros. Dada la experiencia de búsqueda de excelencia en los negocios donde **Haier** opera (*joint ventures* con **Mitsubishi**, para fabricar máquinas de lavado en seco y robots en China; con **BNP Paribas**, para servicios bancarios, y con **New York Life** en seguros), es muy plausible que consiga posicionarse al frente de la modernización del sector logístico en China. Se espera que otros fabricantes que disponen de amplias redes de distribución propias inicien el mismo viaje en los próximos meses, posiblemente vía acuerdos de colaboración con empresas occidentales.

Otros nuevos entrantes en el sector, como **Dazhon Transport**, provienen del sector del transporte de pasajeros y aprovechan sus capacidades competitivas (sistemas de pago, GPS, experiencia operativa) para iniciarse en el sector logístico. Hay que resaltar el alto nivel de coincidencia entre los directivos europeos entrevistados a la hora de manifestar la particular manera de hacer comercio en China. La diferente percepción frente a un contrato (innecesario en la tradición china), que puede significar el inicio de la negociación en China y el final en Occidente, el horizonte de negociación, en las que el tiempo es un proceso de eternidad, la importancia de los contactos personales (*guanxi*) y la familia (en su acepción extendida) en los negocios, el soporte estatal que reciben las empresas del "equipo nacional chino", etc.

Podemos concluir que las principales fuerzas que influyen en el desarrollo de los servicios logísticos en China son: la mentalidad (cultura) de los directivos, la legislación y las infraestructuras.

### Mentalidad directiva

En cuanto a la mentalidad directiva, hay que observar que para la mayoría de empresas chinas los servicios logísticos se reducen a contratar algún transporte (y distribución). No son conscientes de los costes totales en que están incurriendo a lo largo de toda la cadena, y no hay ningún directivo que tenga una visión completa de la problemática logística. Esta visión miope, y la falta de talento directivo en general, y en el área logística en particular, contribuyen al escaso desarrollo de las empresas de servicios logísticos. Hay que hacer notar que durante muchos años las empresas chinas han crecido en una cultura de autosuficiencia, con una presión por parte de las autoridades para integrar todo tipo de suministros y servicios, incluyendo los de atención sanitaria, educación de los niños, pensiones de jubilación, etc. El lema ha sido: "grande y completo; pequeño, pero también completo". Esta cultura es exactamente la opuesta a la subcontratación de servicios, entre ellos, los logísticos. La mayoría de empresas industriales se inclinan por una operativa logística interna, comprando servicios de transporte y de almacenaje independientemente a diversos proveedores. No es fácil darle la vuelta en pocos años a una mentalidad cultivada durante décadas.

Desde el punto de vista de la legislación, la dependencia de las empresas públicas de sus correspondientes ministerios sigue manteniéndose en cuanto a permisos y licencias. Además de los

# Espanoles en China

Recientemente tuve oportunidad de asistir a un seminario sobre reforma y privatización de empresas estatales en Shanghai organizado por el CEIBS, una escuela de negocios que, como sabéis, tiene una estrecha relación con el IESE. La jornada sirvió para que ponentes españoles y chinos analizáramos la situación china con total libertad. Apunto, a continuación, las principales conclusiones.

En estos momentos China se encuentra inmersa en un debate entre reformistas y conservadores. Dado el éxito contundente de las reformas emprendidas en 1978 por Deng, los reformistas llevan ventaja. Con todo, el camino emprendido presenta importantes obstáculos, entre ellos, precisamente, la reforma del sector estatal con más de 100.000 empresas y entidades, la mayoría problemáticas.

El sector bancario está contagiado por extensión. Los cuatro bancos más importantes, que concentran el 80% de los activos del sector, son estatales, y se estima que entre el 30 y el 50% de sus préstamos, fundamentalmente a empresas estatales, son irrecuperables. Estos datos, ampliamente conocidos, fueron motivo de autocrítica por los ponentes chinos y objeto de diversas propuestas de solución. Realmente elogiable su actitud. La tarea de reforma y privatización de las empresas estatales chinas es, pues, sin lugar a dudas, ingente. Baste recordar, como punto de comparación, que en España a lo largo de veinte años (1983-2002), se han privatizado unas trescientas empresas, incluyendo Rumasa.

Se han escrito y continuarán escribiéndose miles de páginas sobre China, sobre sus extraordinarias perspectivas de crecimiento y también sobre sus grandes problemas y desafíos. Esto me excusa de extenderme en este punto. Frente a sus innegables problemas, China ofrece: estabilidad, crecimientos anuales entre el 7 y el 10%, tamaño: cuatro "Latinoaméricas" en un solo marco político-jurídico, seguridad ciudadana y una excelente acogida al inversor español. A ello se suma una buena relación y el hecho de que España es un país que goza de una gran consideración por su equilibrado comportamiento político hacia China incluso en momentos dramáticos que están en la memoria de todos. Las empresas españolas presentes en China, aún escasas pero extraordinariamente eficaces, han desarrollado una gran labor. La empresa española goza de muy buena reputación, por lo que los nuevos entrantes verán facilitado su esfuerzo.

Conviene destacar que el patrón de empresa española presente en China es de tamaño medio, según parámetros internacionales, fundamentalmente familiares, con productos muy adaptables a las necesidades locales, operando en diversos sectores: alimentación, transporte de viajeros, auxiliar del automóvil, construcciones metal-mecánicas, ingeniería. Este perfil abunda en España en todos los sectores y podrían tener igualmente el mismo éxito siempre que dedicaran los recursos necesarios, tiempo, dinero y gestión.

El acercamiento se debe producir con paciencia, dadas las diferencias culturales y la barrera del idioma; con flexibilidad, dados los hábitos, comportamientos y creencias de los trabajadores y consumidores chinos. Sólo si está animada con este espíritu, debe la empresa española aproximarse a China e iniciar con rigor la exploración de las principales zonas de actividad o mercados. Dicha exploración implica, entre otras acciones, visitar personalmente las diversas zonas, hablar con y aprender de las empresas e instituciones españolas presentes en China y contar con un buen asesor local.

Ahora es el momento apropiado, recién incorporada China a la OMC y en plena preparación de los Juegos Olímpicos de 2008. Puede pensarse que dentro de 5 ó 6 años, con la cercanía de los Juegos Olímpicos, el país habrá madurado y la entrada será más fácil. Así es. Pero lo más probable es que sea demasiado tarde y el lugar ahora disponible esté entonces ocupado por una empresa alemana, francesa, americana, japonesa, coreana o taiwanesa. China está ahí. Cerca. A doce horas de vuelo. Ánimo y adelante.

tradicionales ministerios de los que depende el transporte (Ministerio de Comunicaciones, a cargo de transporte fluvial y autovías; Ministerio de Ferrocarril y CAAC – aviación civil), cada provincia o ciudad importante dispone de sus oficinas correspondientes, que implementan y regulan a nivel local las licencias de operación de diversos servicios. No existe un único departamento u organización que coordine las actividades de los diversos departamentos. Así, conseguir los permisos necesarios para operar con transporte multimodal cubriendo varias provincias, puede convertirse en una aventura sin fin. Adicionalmente, la legislación no es homogénea entre provincias y se modifica con gran rapidez.

En cuanto a las infraestructuras, son muy pobres. Las redes de transporte se han desarrollado a partir del crecimiento de los puertos, siendo el de Hong Kong el más importante, seguido cada vez más de cerca por otros (Shanghai, Qingdao, Ningbo, Tianjin...). Las redes ferroviarias y de autopistas, así como las de almacenes, están muy atrasadas. La distribución de consumo está muy fragmentada (las ventas por tienda en China son una treintava parte de las equivalentes en una tienda en Europa o en Estados Unidos), lo que complica enormemente la distribución en la última milla. Además, hay una falta importante de servicios financieros y de seguros. Las entrevistas realizadas ponen de manifiesto la baja sofisticación de los servicios financieros y de seguros en China. El empleo de efectivo parece ser común y dificulta la puesta en marcha de cadenas logísticas ágiles.

Complementando la evolución en los tres grandes apartados comentados anteriormente, conviene también destacar otro elemento crucial como es el uso de tecnologías de información. Tanto Internet como el resto de tecnologías de comunicación e informática juegan un papel cada vez más prominente en los servicios logísticos, y puede decirse que el tratamiento y gestión de la información se vuelve tan importante como el propio envío de mercancías. Para poder garantizar la seguridad y fiabilidad de las transmisiones de información electrónicas, China debe evolucionar en paralelo con otros países para mejorar su capacidad operativa, su marco legal, adoptando estándares internacionales de intercambio y seguridad de datos. Algunas iniciativas, como las de **PortiC**, liderada por la **Autoridad Portuaria de Barcelona**, de desarrollo de comunidades portuarias y su informatización, pueden tener un gran impacto en esta área. ■