



Adaptarse al surgimiento de China: ¿Como pueden lograrlo las empresas latinoamericanas?

Por Ángel Alonso Arroba, Rolando Avendaño y Julio Estrada

Contenidos

Prólogo

Adaptarse al surgimiento de China:

¿Cómo pueden lograrlo las compañías latinoamericanas?

La cambiante correlación de fuerzas

Mitos y realidades acerca del impacto de China sobre Latinoamérica

Las compañías latinoamericanas están a la vanguardia de la adaptación al nuevo panorama competitivo

Definir una agenda para la acción

Resumen y Conclusión

Referencias

Los flujos del comercio y la inversión, así como los lazos políticos entre los países latinoamericanos y China, se han intensificado rápidamente en la última década.

Desde comienzos de los años 90, el interés de los políticos, los hombres de negocios y los medios latinoamericanos por China y su creciente impacto sobre la economía mundial e incluso sobre Latinoamérica, ha venido creciendo de manera exponencial. La presencia e influencia china en Latinoamérica se ha expandido rápidamente durante la última década, y los dirigentes locales se esfuerzan por comprender mejor los retos y oportunidades que representa China a medida que ésta consolida su posición como potencia global.

Para gran parte de América Latina, exceptuando a Méjico y Centroamérica, China ha sido un motor para el crecimiento de las exportaciones, el cual ha permitido a los exportadores diversificar sus exportaciones y alejarse de los tradicionales mercados del Norte.

Independientemente de que la mayoría de la exportaciones regionales hacia China son de materias primas, el hecho es que el surgimiento económico y

político chinos deberían servir de campana para mayores reformas en la región. Tal como lo demuestran estudios y seminarios realizados por el Centro de Desarrollo OECD y el Foro Económico Mundial, el crecimiento económico de China ya no se basa sólo en la mano de obra barata, sino que se ha vuelto cada vez más competitivo en industrias de mayor valor agregado. Por lo tanto, para conquistar un entorno crecientemente competitivo, los gobiernos y las compañías latinoamericanas deben adoptar nuevas estrategias exitosas e implementar las reformas necesarias.

Este ensayo conjunto examina los mitos y las realidades acerca del impacto de China sobre la región, así como las múltiples estrategias económicas que las compañías latinoamericanas están adoptando para responder al crecimiento chino. Este estudio propone una agenda de acciones que permitirán a los gobiernos y las empresas maximizar las oportunidades brindadas por este nuevo contexto internacional. Esperamos que este análisis contribuirá a una mayor comprensión de las implicaciones de este cambio en la correlación de fuerzas para las economías y las empresas latinoamericanas.

Javier Santiso Emilio Lozoya Austin

Director y Economista del Desarrollo Jefe del Latin America

OECD Development Centre Global Leadership Fellow

Prólogo

A medida que China se convierte en una potencia económica global, las empresas latinoamericanas deberán adoptar estrategias exitosas para poder conquistar un entorno crecientemente competitivo. Este ensayo explica las principales implicaciones que el cambio en la correlación de fuerzas tendrá sobre las economías latinoamericanas, y analiza los mitos y realidades acerca del impacto chino sobre la región. Igualmente, sopesa algunas estrategias de negocios adoptadas por empresas latinoamericanas para responder al surgimiento de China, proponiendo una agenda de acciones que permitirán a los gobiernos y las empresas maximizar conjuntamente las oportunidades brindadas por este nuevo contexto internacional.

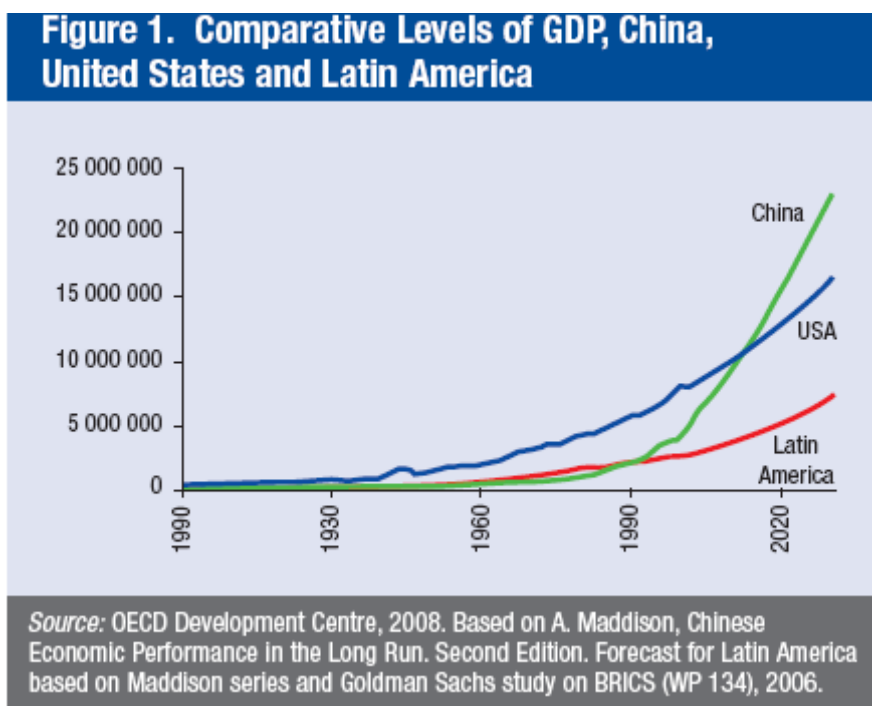
La cambiante correlación de fuerzas

- *En las próximas décadas, China se convertirá en una potencia del tamaño e influencia de los EE.UU.*
- *La sofisticación de la economía de China está creciendo aún más rápidamente que su crecimiento económico.*

Ya nadie disputa el creciente rol de China como pilar de la economía global. Con una tasa promedio de crecimiento de 9.5% anual durante las últimas tres décadas, después de haberse convertido en el mayor exportador mundial en 2007, el surgimiento de China es crucial para poder entender las tendencias y cambios del mercado en los medios financieros y comerciales. El único interrogante que queda por responder acerca de su surgimiento es ¿cuándo sobrepasará su PIB el de los EE.UU.?; los estudios del Centro de Desarrollo

OECD afirman que será en 2015, mientras que Goldman Sachs calcula el 2040 como la fecha más probable.

El mundo está siendo testigo de uno de los surgimientos más rápidos e importantes de la historia reciente. Pero, tal como se puede ver en la Figura 1, el ascenso de China dista mucho de ser pasajero. La investigación emprendida por el Centro de Desarrollo OECD sobre la historia económica de China durante el último milenio¹, muestra que el peso que tiene en la economía mundial no es un fenómeno nuevo. Su economía fue la más grande del mundo hasta 1890, e incluso represento la tercera parte del PIB a mediados del siglo 19. Por lo tanto, los últimos cien años han sido la excepción más bien que la regla respecto a su tradicional liderazgo en la economía mundial.



¹ Maddison, A. (2008), *Chinese Economic Performance in the Long Run - Second Edition, Revised and Updated: 960-2030 AD*, OECD Development Centre, Paris.

La gradual liberalización del país así como su apertura económica a partir de finales de los 70s, lo han colocado de nuevo en el centro del escenario global, un fenómeno compartido con otras dinámicas economías asiáticas. Por ejemplo, aunque China e India aún representan tan solo el 16% de la producción global total, actualmente representan la tercera parte de el crecimiento total de la producción.

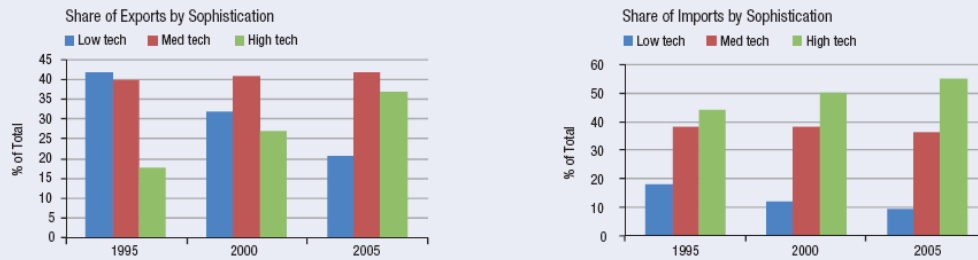
Lo que cuenta no es sólo el tamaño, sino la sofisticación. Recientemente, China se convirtió en el tercer país en mandar un hombre al espacio, y su integración a los mercados globales no es menos impresionante. Esta se ha caracterizado por una rápida mejora tecnológica, debido a que la estructura de sus exportaciones se ha visto dinamizada en gran medida por industrias enfocadas en manufacturas de alta y mediana tecnología.

Adaptarse al surgimiento de China:

¿Cómo pueden lograrlo las empresas latinoamericanas?

La Figura 2 muestra la importancia de las manufacturas, maquinaria y equipos en porcentaje de exportaciones: la participación de las exportaciones de alta tecnología creció en casi un 20% en tan sólo diez años (entre 1995 y 2005), mientras que el porcentaje de exportaciones de baja tecnología se redujo a la mitad. Esto está acompañado por un aumento en las importaciones de bienes de tecnología mediana y avanzada, lo cual implica un nivel de comercio mucho más alto entre las diferentes industrias.

Figure 2. The Chinese Economy and Technological Upgrading

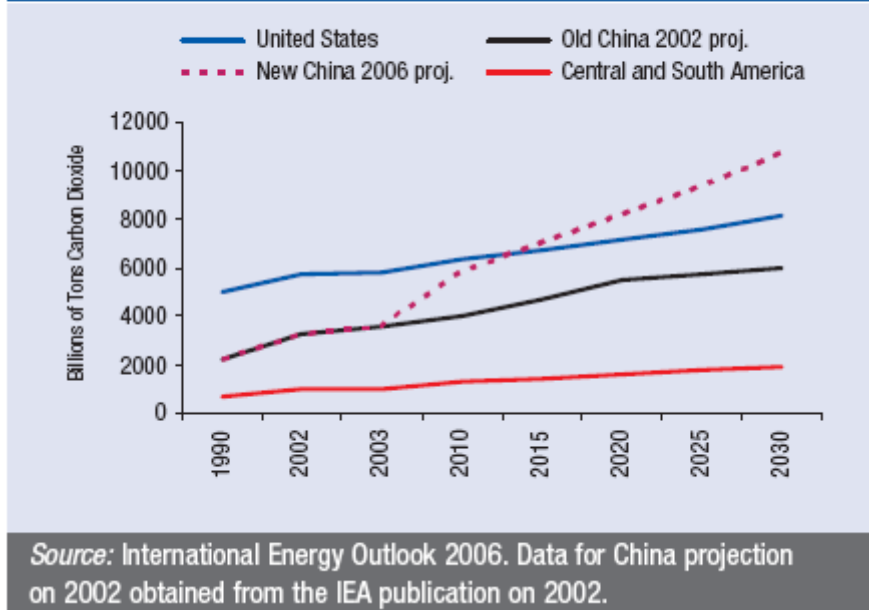


Source: International Monetary Fund, CEIC.

No hay duda de que China jugará un papel de primera importancia en la mayoría de los campos de la economía mundial. Tal como lo muestra la Figura 3, la naturaleza exacta de este impacto es difícil de predecir en áreas como el medioambiente, ya que las emisiones de dióxido de carbono aumentan rápidamente como resultado del crecimiento económico. El gráfico muestra cómo China se convertirá en el mayor emisor de CO₂², aunque según otras fuentes, ya rebasó a los EE.UU. desde 2006. Los mercados mundiales de materias primas también se han visto afectados por el *boom* chino de la última década: ese país se ha convertido rápidamente en el mayor consumidor de cobre, cemento y fríjol de soya, entre otros, impactando considerablemente la volatilidad de los precios y la demanda.

² Netherlands Environmental Assessment Agency, June 19, 2007 released Assessment.

Figure 3. Carbon Dioxide Emissions by Region (1990-2030)



China, por lo tanto, ha resumido su viaje hacia la prominencia que había perdido durante el último siglo. La velocidad y dimensión de su surgimiento hacen que sea difícil medir el impacto exacto sobre otros países y actores económicos. El propósito de este documento es proporcionar una opinión actualizada de cómo el surgimiento de China está afectando a América latina. Evalúa recientes indicadores macroeconómicos y hace revisión de cómo ciertas empresas latinoamericanas han reaccionado con el fin de permanecer competitivas frente a la creciente competitividad china.

Mitos y realidades acerca del impacto de China sobre Latinoamérica

- *Los conceptos equivocados acerca del origen del crecimiento de China conducen hacia conclusiones incorrectas acerca de su impacto sobre otras economías emergentes, como la de América latina.*

El crecimiento económico de China y el aumento de la participación de sus exportaciones en los mercados mundiales han sido recibidos con aprensión por la mayoría en América latina. De hecho, está surgiendo una competitividad amenazadora debido a competidores chinos cada vez más globales y sofisticados, pero también existe una serie de conceptos equivocados acerca de los verdaderos efectos del surgimiento de China sobre las economías de América latina. Se ha prestado insuficiente atención a las oportunidades que brinda este nuevo contexto. Una mirada más detallada sobre tres percepciones comunes acerca del impacto sobre los mercados emergentes puede esclarecer si sí o no los países latinoamericanos pueden beneficiarse del actual cambio en la correlación de fuerzas en la economía global. El primer mito se refiere a los bajos costos de la mano de obra en China y sus implicaciones para otras regiones emergentes. La segunda es el supuesto impacto negativo de China sobre la inversión extranjera directa, especialmente en América latina. El tercer mito es la idea de que el crecimiento de China ha beneficiado ante todo a los países exportadores de materias primas en detrimento de aquellas economías que dependen mayormente de la exportación manufacturera para su crecimiento. Aunque estas percepciones se sustentan parcialmente en fenómenos observados, un estudio más cuidadoso de los datos parece ponerlos en duda, dando inicio a un debate más complejo acerca de los futuros retos que debe enfrentar América latina frente a China.

**Figure 4. Growth Accounting in China:
Contribution to GDP Growth (1981-2003)**



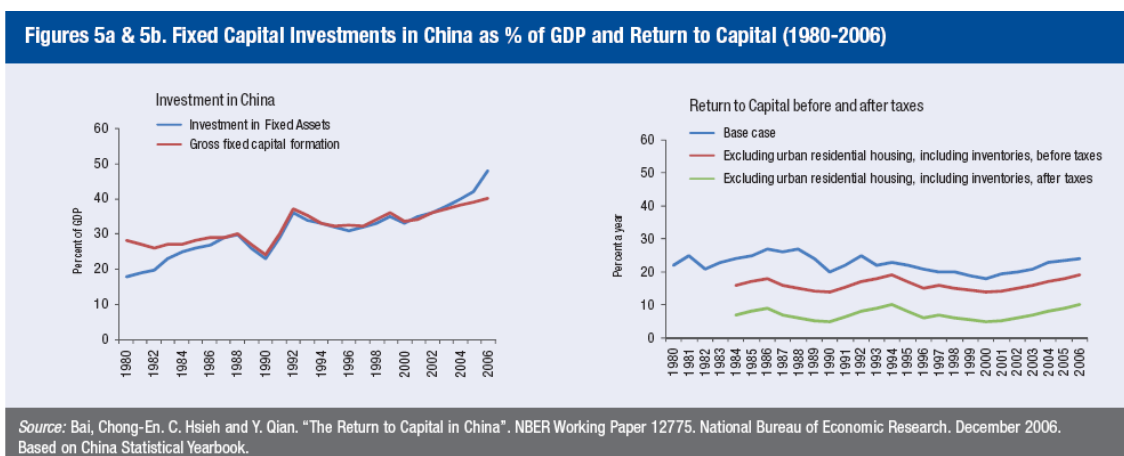
Mito I: La fuente principal de la ventaja competitiva de China es su mano de obra barata

La realidad: los bajos costos de la mano de obra en China son significativos, pero la gran disponibilidad de capital, junto con los altos niveles de crecimiento en la productividad, son explicaciones igualmente importantes de su imbatible competitividad.

China es considerada como un enorme centro manufacturero cuya mayor ventaja son los bajos costos de su mano de obra. A pesar de ser esto parcialmente cierto, los mercados laborales están cambiando a ritmo acelerado. En China, los salarios siguen siendo más bajos que en la mayoría de países latinoamericanos, pero están aumentando rápidamente a una tasa anual de cerca del 8%. La brecha del costo en la mano de obra respecto a otros países emergentes está, por lo tanto, disminuyendo.

Por otra parte, las tasas de inversión en China, de aproximadamente 40%, siguen siendo muy altas, lo cual favorece una abundancia de capital para la inversión. Una gran cantidad de inversión normalmente pronostica una futura disminución de los intereses sobre el capital. Sorprendentemente, los intereses siguen siendo altos y estables, del 20% desde 1992, gracias a importantes ganancias sobre la productividad.

La Figura 5 muestra que las tasas de inversión en China (como parte del PIB) prácticamente se duplicaron entre 1980 y 2006. Por lo tanto, el mito de que la principal ventaja competitiva de China radica en los bajos costos de la mano de obra es inexacto. Aún debe correr mucho tiempo hasta que la brecha salarial con otras regiones emergentes se cierre, pero una mirada más detenida sobre los indicadores macroeconómicos sugiere que la gran disponibilidad de capital y los altos niveles de productividad pueden ser elementos que explican mejor la imbatible competitividad china.



Mito II: China tiene un impacto negativo sobre los flujos de inversión directa hacia otros mercados emergentes

La realidad: La mayoría de economías Latinoamericanas no compiten por el mismo tipo de IED que recibe China y las inversiones chinas en Latinoamérica no son más que el comienzo de una tendencia que ofrece muchas oportunidades para la región.

Otra creencia general es que la recepción de flujos de inversión directa por parte de China afecta negativamente a las demás economías emergentes y en desarrollo. Según este argumento, este efecto negativo se debe a que esos flujos no son captados por los otros mercados emergentes. Desde luego, hay evidencia de este efecto de sustitución sobre algunas economías del Este asiático, pero la evidencia es menos concluyente respecto a América latina. El análisis del período entre 1995 y 2001 muestra que los flujos de inversión directa captados por China frenaron parcialmente los flujos hacia México y Colombia, pero no hacia las economías líderes de la región, como Argentina, Brasil, Chile y Venezuela³. Las inversiones atraídas por China no necesariamente habrían sido destinadas a América latina, aún en ausencia del *boom* de la economía china. Otros países asiáticos se ven más afectados en cuanto a la recepción de inversión extranjera.

Una de las principales razones de la naturaleza diferente entre la IED que se dirige hacia China y aquella que va a Latinoamérica es el crecimiento espectacular en dimensión y alcance de los mercados financieros chinos en los últimos años, el cual ha proporcionado una fuente importante de financiación

3

⁴ García-Herrero, A. and Santabárbara, D., "Does China Have an Impact on Foreign Direct Investment to Latin America?" in Santiso, J. (ed.) (2007), *The Visible Hand of China in Latin America*, OECD Development Centre, Paris.

interna a las empresas chinas. La rápida creación de activos financieros indica que la IED que se orienta hacia China se debe mayormente a las transferencias de tecnología que a la necesidad de financiación, que los inversionistas podrían fácilmente satisfacer. Latinoamérica contrasta fuertemente, ya que atrae a los inversionistas extranjeros más bien a causa de mayor rendimiento en un entorno donde el capital de largo plazo sigue siendo relativamente escaso. Por lo tanto, la IED es de naturaleza diferente en las dos regiones: en China está más orientado hacia la transferencia de tecnología, mientras que en América latina es atraído por el mayor rendimiento. Esto explica en gran medida la marcada ausencia del efecto de sustitución. En todo caso, a menudo se pasa por alto otra realidad detrás del rol internacional de China en términos de los flujos de inversión directa. Su acumulación de capital está convirtiéndola gradualmente en un exportador neto de inversión. A pesar de su rol de imán para la inversión directa, la estructura demográfica china, las reformas al sistema de pensiones y las altas tasas del ahorro probablemente voltearán la inversión en sentido contrario. En las próximas décadas, China será uno de los mayores exportadores de capital, y muchos países latinoamericanos ya se están beneficiando de los crecientes flujos de IED provenientes del gigante asiático.

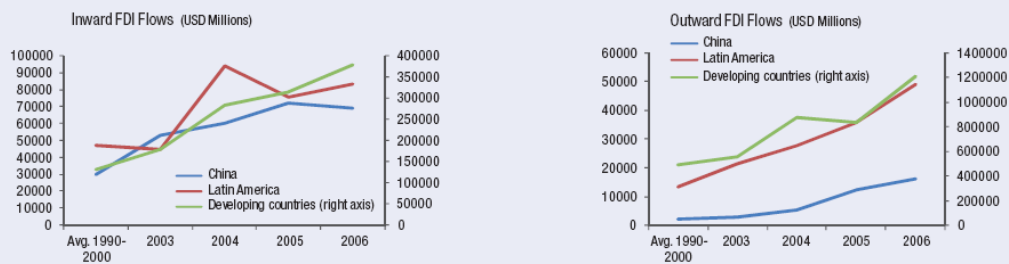
La afirmación de que China tiene un impacto negativo sobre los recursos de IED hacia otras economías emergentes es, por lo tanto, relativa: los países en desarrollo compiten por una limitada IED proveniente de las economías desarrolladas, pero se están beneficiando cada vez más de las inversiones Sur Sur. La investigación no parece sugerir que la mayoría de economías

latinoamericanas se vean especialmente afectadas al competir con China por los IED. Al contrario, ya se ven en América latina las oportunidades que ofrecen las crecientes inversiones chinas en la región.



La Figura 5a muestra que las tasas de inversión en China (como parte del PIB) prácticamente se duplicaron entre 1980 y 2006. Mientras que la inversión en activos fijos se ha incrementado dramáticamente, los intereses sobre capital (Figura 5b) han permanecido relativamente estables, tal como se explicó anteriormente. Este fenómeno, junto con los altos niveles en China de ahorros privados y corporativos explica que al menos a corto y mediano plazo, la abundancia y disponibilidad de capital es sostenible. Por lo tanto, el argumento de que China se convirtió en un centro manufacturero únicamente como resultado de la mano de obra barata debe ser reconsiderado: el alto crecimiento de la productividad así como la amplia disponibilidad de capital explican en gran medida su expansión.

Figure 6. Inward and Outward FDI Flows in Latin America (1990-2006) USD Millions



Source: J. Santiso (ed.). The Visible Hand of China in Latin America. OECD Development Centre Studies, 2007. Based on UNCTAD data.

Mito III: El surgimiento de China beneficia a los países exportadores de materias primas y afecta adversamente a las naciones exportadoras de productos de baja manufactura

La realidad: China ofrece oportunidades y retos para ambos grupos de países en el mantenimiento y sostenimiento del sector manufacturero

China ha sido considerada como un problema para los exportadores de baja manufactura, mientras que beneficia a los productores de materias primas. Desde luego que los altos precios de los bienes de consumo, parcialmente debidos a la creciente demanda en China e India de petróleo, minerales y materias primas, favorecen el equilibrio del comercio de muchos países latinoamericanos, aunque la bonanza de las exportaciones de materias primas no está exento de riesgos. Al enfocarse excesivamente sobre las materias primas se podría estar ahuyentando los recursos para otros sectores, en particular para el manufacturero. Como se señala en La Perspectiva Económica Latinoamericana 2008 de los OECD, las economías

Latinoamericanas deberían cuidarse de los riesgos de la Enfermedad Holandesa: la excesiva concentración en la especialización y concentración de la exportación de materias primas puede hacer escalar las tasas de cambio, induciendo a largo plazo, una disminución en los demás tipos de exportaciones.

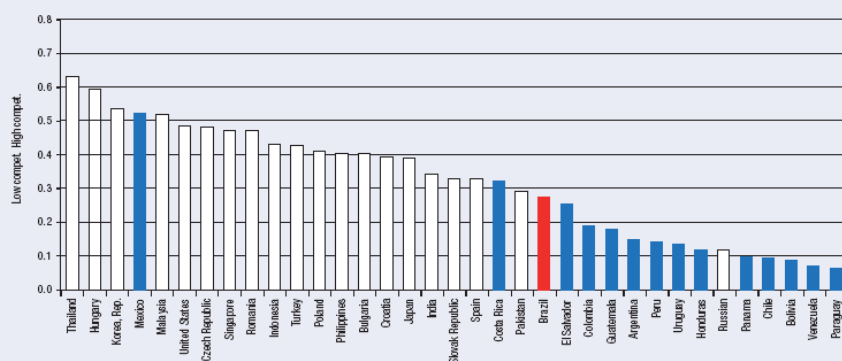
Por lo tanto, si los precios de las materias primas⁴ no se manejan adecuadamente, la actual bendición china podría, a mayor plazo, volverse problemática para ciertos países latinoamericanos.

Un estudio más detenido de las estructuras del comercio y la competencia entre las economías de China y de América Latina parece mostrar que el gigante asiático no representa una amenaza tan enorme para la mayoría de países en la región. Salvo en algunos casos donde se traslapan claramente los bienes exportados, como en Méjico y algunos países Centroamericanos, las estructuras comerciales de la mayoría de países latinoamericanos muestran un patrón de complementariedad con China, más que uno de competencia feroz.

4

OECD Development Centre (2007), *Latin American Economic Outlook 2008* (Chapter 4), OECD Development Centre, Paris.

Figure 7. Average Export Competition with China for Selected Countries (2000-2006) Coefficients of Specialization

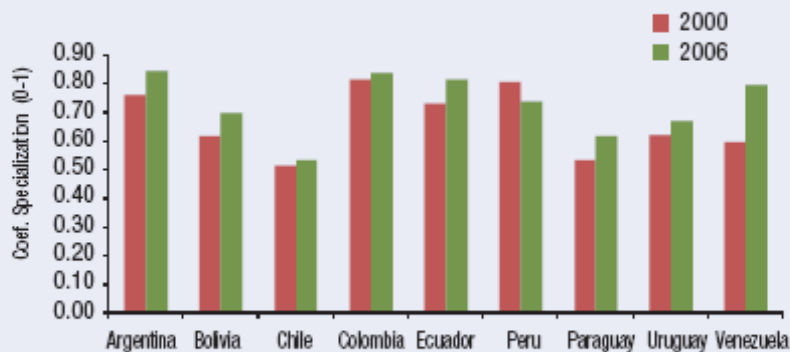


Note: CS coefficients calculated with exports of country i and exports of country j (China). A coefficient of 0 would mean countries export completely different products, a coefficient of 1 would mean that the countries export the exact same product basket.

Source: OECD Latin American Economic Outlook 2008. OECD Development Centre, based on WITS Database, 2007.

Sin embargo, para comprender mejor las verdaderas implicaciones de la economía comercial china sobre América latina, dicho examen debería más bien centrarse en la estructura de exportaciones en los mercados locales o regionales, donde se intercambian la mayoría de bienes manufactureros básicos de baja y mediana tecnología. La Figura 8 utiliza los coeficientes de especialización para comparar las estructuras comerciales de China y Brasil en un tercer mercado, el de Suramérica. La pregunta es: ¿qué tanto compiten las exportaciones brasileras a Suramérica con las exportaciones chinas a Suramérica? En este caso, ambos países muestran una mayor competencia entre sí en la mayoría de mercados, particularmente en Argentina, Colombia, Ecuador y Venezuela. Los coeficientes de especialización para Brasil y China en la Figura 7 están ligeramente por debajo de 0.3 y, en la Figura 8, el mismo coeficiente calculado tan sólo para las exportaciones a los cuatro países mencionados es de cerca de 0.8. Y la competencia se ha ido agudizando entre 2000 y 2006.

**Figure 8. Trade Competition in South America:
Brazil vs China**



Source: OECD Development Centre, 2008.
Based on Comtrade (WITS) database.

Entonces, la competencia comercial con los países latinoamericanos, incluyendo aquellos con economías fuertes basadas en bienes, no es muy evidente. Muchos países, especialmente en Suramérica, presentan estructuras comerciales que sugieren más complementariedad que otra cosa, sobre todo debido a la creciente demanda china de materias primas. Sin embargo, cuando se mide la competencia comercial entre países como Brasil y China a nivel del mercado regional, la rivalidad se acentúa. La distinción entre el efecto benéfico sobre los países exportadores de materias primas y el efecto negativo sobre las economías con un sector de baja manufactura no es tan claro cuando se toman en cuenta elementos como el riesgo de la Enfermedad Holandesa.

Las empresas latinoamericanas son líderes en la adaptación al Nuevo Entorno Competitivo

- *Aunque la reforma gubernamental debe mejorar las condiciones para el desarrollo económico, las empresas particulares pueden actuar como*

catalizador para el cambio dentro de una industria y proporcionar la base para reformas más puntuales

- *La competencia china en sectores industriales especialmente expuestos implica movidas valientes y ambiciosas en términos de la cadena de valor y de la expansión geográfica*

La sección anterior concluyó que China es una economía de creciente sofisticación cuya fuerza competitiva es sólida y se basa no sólo en la mano de obra barata, sino en el alto crecimiento productivo y la abundancia de capital. Las empresas chinas gozan igualmente del acceso inmediato a un mercado amplio y en pleno auge que, en dos décadas, será el más grande del mundo. Estas ventajas las convierten en contrincantes formidables. Para sobrellevar esta amenaza competitiva, en particular tratándose de productos sujetos al comercio internacional, las empresas latinoamericanas deben aprovechar al máximo sus ventajas relativas, incluyendo la cercanía de mercados clave como los EE.UU., maximizando los fuertes lazos culturales y explotando las redes existentes que puedan facilitar el acceso a y la penetración de dichos mercados.

Con el fin de obtener una perspectiva más detallada sobre el impacto del surgimiento de China, esta sección evalúa la respuesta de cuatro empresas latinoamericanas significativas y sus estrategias corporativas.

El objetivo no es hacer un análisis exhaustivo de las mejores estrategias a adoptar para aprovechar al máximo el surgimiento de China, sino de lograr una mejor comprensión de las condiciones y políticas gubernamentales que conducen al éxito. La asunción subyacente es que las políticas estatales pueden adoptar y fortalecer las estrategias exitosas y las innovaciones de las empresas y los empresarios.

Muchas empresas latinoamericanas han sobrellevado exitosamente el auge y surgimiento de China, particularmente en las industrias de recursos básicos y naturales. Empresas como CVRD, Aracruz, Gerdau y Codelco han puesto pie firme en el país asiático. De hecho, en las últimas décadas, esas compañías han sido unas de las mayores impulsoras del crecimiento en Latinoamérica. Su rápido ascenso e incorporación al rango de multinacionales globales merece elogios y su inversión en tecnología y calidad a convertido a muchas de ellas en líderes en sus industrias. A medida que consolidan su base de proveedores locales, también crean más empleos y mejor remunerados. Un ejemplo interesante de esta tendencia es la evolución del ecosistema de empresas alrededor de la expansión de Petrobras⁵.

La región necesita más de estas empresas líder.

Sin embargo, el presente análisis está enfocado sobre empresas en sectores sin ninguna ventaja comparativa absoluta y donde existe competencia

5

"América Latina frente al Crecimiento de India y China", Presentation by Almir Barbassa, Chief Financial Officer of Petrobras, at the VIII Foro Latibex. Madrid, November 2007.

inmediata o potencial frente a empresas chinas. Las decisiones de estrategia corporativa seleccionadas en este análisis han sido evaluadas en tres dimensiones: (1) portafolio de producto (o de mercado); (2) presencia de una cadena de valor; y (3) presencia geográfica. Las conclusiones tienen base en la investigación y en entrevistas con los líderes de varias corporaciones Latinoamericanas que hacen parte de la red del World Economic Forum. Las estrategias mas ilustrativas se resumen en la Figura 9, de acuerdo a las tres dimensiones ya mencionadas.

- *Bematech*, con base en Curitiba, Brasil, es un proveedor de manufacturas y soluciones de puntos de venta de *hardware* y *software* orientado hacia los mercados medianos de detal y de hospitalidad. Bematech tiene mas de 1,200 empleados en mas de 20 oficinas, los cuales fabrican instalaciones y depósitos para el mundo entero.
- *Organización Corona* es el mayor fabricante y vendedor de productos para la decoración del hogar y la construcción. Desde hace mucho es líder en Colombia en pisos cerámicos y construcción de baños. La empresa tiene sedes en varios países latinoamericanos, los EE.UU. y Canadá. Corona tiene 10,500 empleados, 90% de los cuales tienen base en Colombia.
- *Nemak*, fundada en Nuevo León, Méjico, y parte del Grupo ALFA, es el productor mundial líder en cabezas de cilindro en aluminio, bloques de motores y otros componentes en aluminio para la industria automotriz. Nemak tiene cerca de 15,000 empleados en 13 países diferentes, incluyendo China.
- *Koramsa*, en Guatemala fue considerada por muchos en 2005, como la mayor maquila latinoamericana, con más de 20,000 empleados. Hasta 2006,

contratado por 14 marcas norteamericanas, proporcionó un paquete de ensamblaje "integrado", sobre todo para *jeans* y otros productos de mezclilla.

Estrategia: Utilizar la capacidad única de China para diseñar y producir tecnología y concentrarse en capturar más mercados personalizados

- *Koramsa* subcontrató a Asia algunas actividades de I&D y la fabricación de algunos componentes únicos
- Aprovechó su mayor rapidez y ecosistema de innovación, incrementando la comercialización de su portafolio de productos en los mercados nacionales y extranjeros
- El desarrollo más acelerado de productos le dio una ventaja sobre los demás proveedores. La empresa aprovechó su mayor capacidad para la fabricación sobre pedido para atraer clientes y expandirse regionalmente y ahora, globalmente.

Estrategia: Integrar la imbatible base de costos bajos a su cadena de valor y enfocarse en la innovación y la escala en los mercados regionales

- Cobró escala al expandirse a los EE.UU., adquiriendo una manufactura local con una marca y red de distribución fuertes
- Instaló un equipo de ingenieros y supervisores de calidad para comprarle a los productores más baratos en China
- Importa actualmente algunos productos acabados, pero primordialmente productos partes que son ensambladas en Colombia y en los EE.UU. para acelerar el desarrollo de productos e incrementar su portafolio. Se necesitan más empleos y más técnicos

Estrategia: Enfocar un nicho de alto valor agregado y lograr dominar globalmente

- Desde el comienzo, decidió enfocarse únicamente en los sectores de partes para autos en los cuales se podía diferenciar
- Trabajó estrechamente con sus compradores y se involucró en el desarrollo de productos conjuntos. Adquirió calidad mundial y liderazgo técnico
- A comienzos del 2000, inició una rápida expansión global via M&As, aumentando lo mejor en fabricantes de partes
- Tiene presencia en China, donde su escala global y ventaja tecnológica dificulta la competencia de los fabricantes más pequeños y de menor calidad

Estrategia: cambiar su gama de productos hacia sectores con una demanda de alta volatilidad y gran necesidad de productos personalizados

- Se reinventó luego de perder el 70% de su capacidad debido a la entrada de textiles chinos al mercado estadounidense en 2006 (WTO)
- Ahora produce ropa de mayor valor agregado en tandas mas pequeñas y menos espaciadas. Ha comenzado a proporcionarles a sus clientes servicios de distribución e inventario
- Ofrece empleos mejor remunerados y más técnicos que antes, con mayor inversión en tecnología
- Estabilizó su nómina y su negocio, pero su sostenibilidad es cuestionable si no logra un producto más popular bajo su misma marca y diseño (como es el caso de algunas empresas exitosas de la región, incluyendo a Wrangler en Costa Rica)

a. Integrar las etapas iniciales de la cadena de valor para captar un mayor valor al final del proceso

El caso de Bematech ilustra el potencial de una mayor integración con China para beneficiarse de los menores costos de producción en el proceso de desarrollo de producto, manteniendo al mismo tiempo bajo control los segmentos más valiosos de la cadena de valor. Simultáneamente, Bematech ha aprovechado su profunda comprensión de las diferencias culturales regionales para ser más competente que sus rivales japoneses y norteamericanos. En América latina, opera desde Argentina, utilizando la región como centro para la innovación. Una vez que su base se ha ampliado y adaptado a los requerimientos locales, se fortalecerá su posición, permitiendo mayores flujos de ingresos por servicios y otras fuentes.

El ecosistema para el desarrollo y manufactura de componentes en Taipei y sus alrededores es impresionante. Al trasladar gran parte de su I&D y su diseño a Asia, *Bematech* aceleró su tasa de respuesta al mercado y su capacidad de suministrar a nuestros clientes, más productos nuevos y sobre pedido.

Anteriormente importaba la grifería terminada. Ahora, importa tan sólo algunos componentes clave que ensamblamos en nuestra sede colombiana, y podemos integrarlos mejor a diseños nuevos y con la identidad de nuestra marca.

La Organización Corona presenta un ejemplo similar, utilizando China para crecer regionalmente e incorporar más empleos y valor agregado. La empresa es líder en Colombia en pisos cerámicos y productos para la construcción de baños. Su evolución e internacionalización demuestran cómo la determinación de competir globalmente le ha permitido aprovechar el surgimiento de China para impulsar su crecimiento y fortalecer su posición regional. El primer paso de Corona fue ampliar la presencia de su cadena de valor en los EE.UU., en ese entonces su mayor mercado de exportación. En 2004, la compañía adquirió el funcionamiento y la marca de Mansfield, una empresa norteamericana. Luego, contempló establecer una fábrica manufacturera en China para poder satisfacer las necesidades en los EE.UU. y tener una base en China. Después de una mayor investigación, por fin decidió no entrar en el mercado chino, sin embargo creó una oficina en ese país con un supervisor colombiano y 12 ingenieros para supervisar a los proveedores y contratistas locales. Hasta ahora, sus operaciones en China han sido exitosas: sus ventas y portafolio han crecido, se han hecho mejoras tecnológicas y la cantidad de empleos se ha incrementado y mejorado. Con esta base nueva y fortalecida, Corona se está expandiendo rápidamente en la región hacia países de larga y fuerte trayectoria en el mercado, como Brasil y Méjico.

Tres estrategias centrales se desprenden de este breve análisis de la respuesta de empresas latinoamericanas frente a la creciente competencia de China: la necesidad de integrar el valor de las etapas iniciales, el enfocar un nicho global de alto valor agregado y la especialización en partes para productos con una demanda muy volátil y una necesidad de personalización.

b. Enfocar un nicho de alto valor agregado para lograr una escala global

Es difícil encontrar en la región un mejor ejemplo de estrategia global de nicho exitosa que el de Nemak. La empresa es líder mundial en su sector de actividades –las cabezas de cilindro en aluminio, bloques de motor y otros componentes en aluminio para automóviles- y se ha expandido rápidamente por el mundo para lograr economías de escala y solidificar su fuerza tecnológica. Sus instalaciones de producción en China no representan una parte importante de las operaciones de la empresa, pero su presencia allí es importante para impedir el desarrollo de otras posibles compañías más sofisticadas. Nemak decidió especializarse en los segmentos debido a la amenaza de productos y competitividad en varios otros sectores de la industria automotriz. La decisión se tomó en base a la necesidad existente de mejor tecnología y especialización. Esta estrategia de nicho rápidamente dio resultados: la compañía abrió su primera fábrica fuera de México en 2000 y ha tenido una rápida expansión desde entonces.

Otra empresa latinoamericana cuyo nicho global ha tenido un éxito reconocido es Embraco, el fabricante brasilero de compresores. Al convertirse en pionero en China e internacionalizarse rápidamente, Embraco logró un temprano acceso al boyante mercado chino, además de un mayor volumen de operaciones que aceleraron su expansión en otras partes del globo y aseguraron su posición como el mayor fabricante mundial de compresores. Al igual que con Nemak, un factor clave del éxito de Embraco ha sido el liderazgo

de la empresa en I&D en su sector específico de actividad y la capacidad de integrarse globalmente en los segmentos mediante la empresa conjunta y la colaboración estrecha con fabricantes de productos finales. Empresas como el Grupo Gruma de Méjico (Maseca Tortillas) han seguido una estrategia similar y entrado exitosamente al Mercado chino.

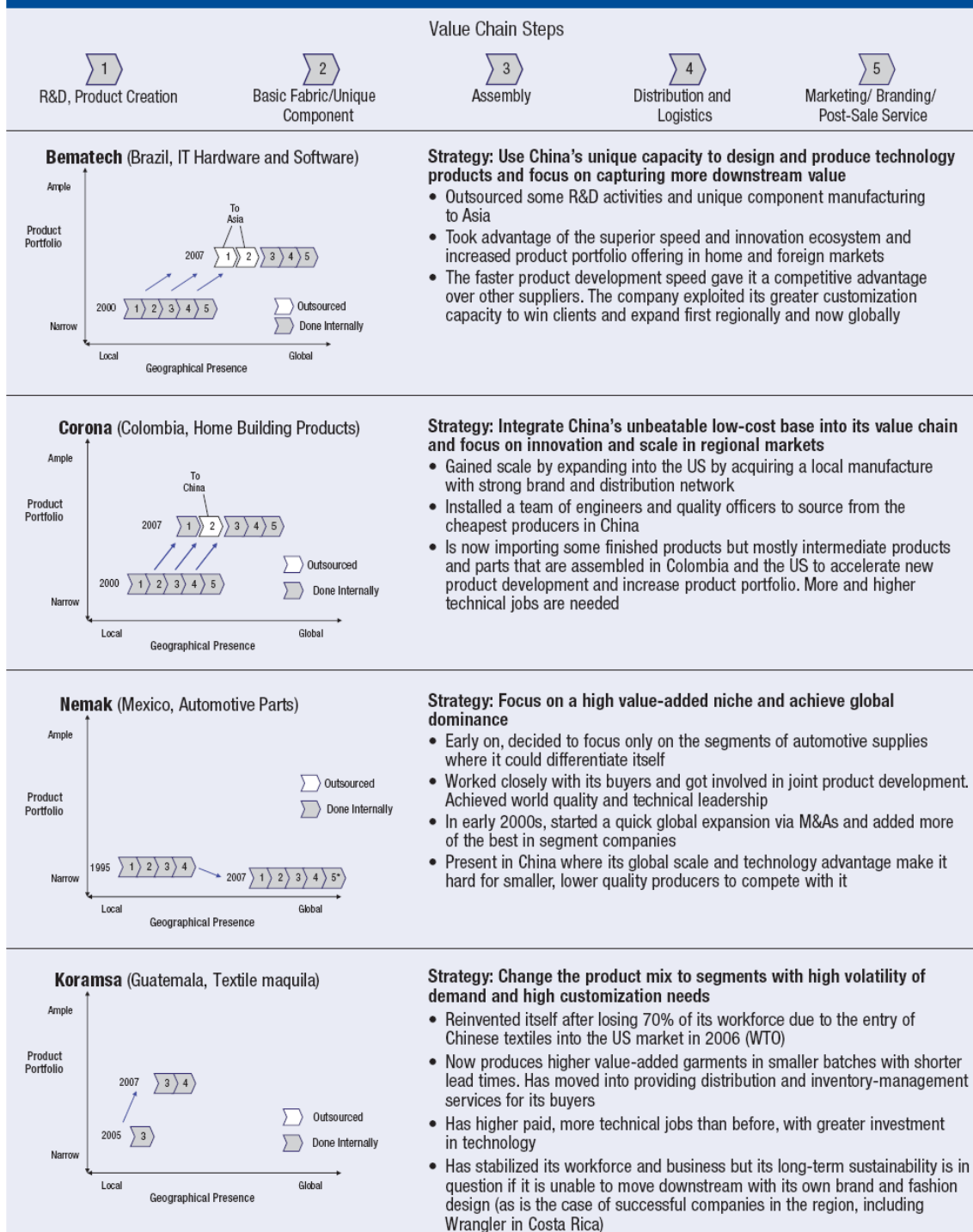
c. El enfoque sobre partes de productos con gran volatilidad de demanda y una necesidad de productos sobre medida

Para concluir, la estrategia de enfocarse en los segmentos con gran volatilidad de demanda y mayor necesidad de producción sobre medida, aprovechando la ventaja geográfica, está ejemplificada por Koramsa. Siendo una importante maquila del sector textilero, Koramsa fue golpeada fuertemente por la entrada de China a la Organización Mundial del Comercio (WTO), lo cual permitió la entrada de productos en mezclilChina a los EE.UU. –el mayor mercado de Koramsa- a partir de 2006. En menos de un año, la compañía sangraba dinero y había reducido drásticamente su nómina de 20,000 a menos de 7,000. Ya que los fabricantes chinos tenían acceso a telas y mano de obra mucho más baratas⁶, la gerencia de Koramsa decidió rápidamente empezar a fabricar productos más elaborados, con ciclos más cortos y más pedidos sobre medida.

6

CAFTA provisions do not allow Central American manufacturers to buy their fabrics outside Central America or the United States.

Figure 9. Illustration of Changes in the Value Chain, Geographic and Market Presence of Selected Latin American Companies



Como se aprecia en la Figura 9, Koramsa incrementó sus depósitos de stock y comenzó a suministrar servicios de distribución y logística a los clientes que lo requerían. Para manejar la complejidad suplementaria del negocio, la compañía invirtió fuertemente en innovación tecnológica (IT) y mejoró el nivel de sus empleados (por ejemplo, los supervisores de línea que en 2005 tenían

sólo el bachillerato, para 2007 habían sido reemplazados por ingenieros industriales). Hoy día, la empresa ha estabilizado su nómina en 7,000 empleados, con mayor número de trabajadores mejor remunerados y una posición competitiva más sólida.

En contraste con los casos que hemos citado, la historia de Koramsa solo ha tenido un éxito moderado y la empresa aún enfrenta una cantidad de retos. Hasta ahora, el cambio hacia un segmento de 'mayor valor agregado' ha tenido sus desventajas. Por ejemplo, la volatilidad de la demanda se ha visto reflejada ante todo en una volatilidad de la demanda de empleo. Además, la complejidad adicional, aunque crea empleos mejor remunerados y más sofisticados, debe también traducirse en mayor rentabilidad. Por el momento, los servicios de inventariado sólo han incrementado el nivel del capital de trabajo.

El éxito parcial de Koramsa no significa que las estrategias de nicho no puedan ser muy exitosas. Jabil Circuits, un contratista mejicano que fabrica productos electrónicos para compañías como Cisco y Nokia, es muy conocido por haber logrado escalar en la cadena de valores en otros sectores fuertemente golpeados por la competencia de China. A medida que se perdían pedidos debido a los competidores asiáticos, la nómina de Jabil se vio reducida a la mitad entre 2001 y 2002. En vez de intentar recuperar los pedidos perdidos, la empresa aprendió a fabricar productos más complejos y especializados (*enrutadores* de computador y máquinas manuales para tarjetas de crédito, por ejemplo) que tradicionalmente se hacían en los EE.UU. Los gerentes de una de sus plantas en Méjico muy concienzudamente estudiaron el mercado

norteamericano para identificar los niveles de desempeño necesarios así como las áreas donde el menor costo de la mano de obra podrían crear una ventaja. Como resultado, cambió su sistema de inventario y entrenó a sus trabajadores a manejar más de una actividad a la vez, de manera que la cantidad de artículos que se podía producir aumentó de 600 a 6,000. Llovieron los pedidos y su nómina en 2005 era 10% mayor que en 2001, su época pico. Desde 2007, los ingresos siguen creciendo por encima del 30% anual, alcanzando casi los 2 billones de dólares en ese período.

Todos los casos arriba mencionados, así como otras entrevistas con líderes regionales, subrayan los elementos críticos que hacen posible adaptarse con éxito a la competencia china. Una coordinación acertada de estrategias comerciales ganadoras y algunas medidas legislativas adecuadas podrían permitirle a más empresas tener éxito y adaptarse al nuevo siglo de China. Como lo muestra la Figura 9, todas las estrategias comerciales exitosas implican moverse a lo largo de la cadena de valor, expandiéndose geográficamente y –en muchos sentidos- manejar una mayor complejidad y sofisticación. Estos requisitos realzan la importancia de las políticas que hacen posible estas transformaciones, mediante:

- **El desarrollo de la infraestructura local y regional, enfocadas en facilitar el comercio de manera efectiva**
- **El incremento de la innovación y la calificación del personal mediante incentivos para la I&D y mejor sincronización con las universidades**

- **La introducción de una mayor flexibilidad en las leyes laborales para amoldarlas mejor a la demanda**

- **Estándares y normas de calidad más altos para la producción local y regional**

Más allá de las recomendaciones sobre políticas, algunos conocimientos y retos particulares se desprenden de las diferentes discusiones sostenidas con los principales actores comerciales:

- Los empresarios líderes deben pensar en términos regionales para poder explotar las redes regionales de mercados y las ventajas culturales

- Las empresas exitosas han sido previsoras al reconocer que el fenómeno chino requiere un cambio general de estrategia, aún en circunstancias en que la competencia parece ser indirecta o apenas aparente a largo plazo

- Es importante pensar de manera previsoras, mientras que el negocio aún es lo suficientemente sólido para financiar las adquisiciones o la expansión que le ayudará a enfrentar los futuros retos desde una posición más fuerte

- La inversión en IT y las mejoras tecnológicas siempre acompañan los casos de éxito y adaptación

- En el caso de la industria textil que intenta escalar la cadena de valor, pero que igual se aplica a otros mercados que primero necesitan construir un mercado local para desplazarse por la cadena de valor, dicho mercado local debe existir y estar protegido contra la competencia desleal (por lo general productos de contrabando). Una referencia en este sentido es Colombia, donde empresas como Arturo Calle están desarrollando con mucho éxito, un negocio de diseño y moda que ahora están globalizando.

Definiendo una agenda para la acción

- *La inversión en infraestructura posibilitaría maximizar la cercanía de América latina con los EE.UU. e impulsaría la integración interregional*
- *Las actuales ganancias inesperadas sobre las exportaciones deberían igualmente canalizarse hacia la innovación y la diversificación económica para promulgar la competitividad latinoamericana y mitigar algunos de los riesgos derivados del surgimiento económico de China*

Entender los retos con el fin de ampliar las estrategias ganadoras que hacen posible un éxito duradero en la relación con China, permite enviarle a los creadores de políticas mensajes más claros y concisos. Tomando como base el esquema al final de la sección anterior y combinándolo con las tendencias macroeconómicas y cifras actualizadas, la siguiente agenda resume las áreas clave que, al implementarlas, los líderes en América latina del sector público y privado pueden contribuir al aprovechamiento máximo de las oportunidades brindadas por el surgimiento económico de China.

Maximizar la ventaja geográfica: la necesidad de infraestructura

La cercanía de América latina con su mercado más importante, los EE.UU., es una gran ventaja aún desaprovechada para la región. Una buena infraestructura que aproveche la proximidad geográfica de Latinoamérica con los EE.UU., puede ayudar a reforzar la posición comercial de la región.

Paradójicamente, los costos de transporte representan un obstáculo mayor para los productos latinoamericanos entrando a los EE.UU. que las tarifas (Clark 2004, en *Latin American Economic Outlook* de la OECD, 2008). Los indicadores de competitividad subestiman la extensa diferencia en desempeño entre los países latinoamericanos (vea la Figura 10).

Maximizar los flujos de intercambio: la necesidad de integración

Desde luego que una infraestructura interregional ayudaría a fortalecer otra área clave en la agenda para la acción de Latinoamérica: la profundización de la integración económica. Latinoamérica ha emprendido el camino positivo hacia la integración económica, aunque la multiplicación de acuerdos bilaterales y regionales resulta en confusión más bien que en claridad y deja mucho que desear. El porcentaje de importaciones y exportaciones interregionales en términos de la totalidad del comercio ofrece un avalúo moderado del nivel de integración económica en Latinoamérica. En 2005, los países latinoamericanos importaron cerca del 20% de sus bienes y servicios de otras economías latinoamericanas, y exportaron alrededor del 16%. Aunque el crecimiento del comercio interregional fue espectacular a comienzos de los años de 1990, se frenó en los años siguientes hasta decaer entre 1998 y 2002, cuando varias crisis financieras golpearon a la región. Desde 2002, y coincidiendo con un periodo de crecimiento sostenido por encima del 4.5%, el peso del comercio interregional ha aumentado, aunque a paso moderado.

La comparación con otras regiones pone el nivel de integración comercial de América Latina en su justa perspectiva. Aunque aún distan mucho de los niveles récord de la integración económica presentes en la Unión Europea, (cerca del 65% de la totalidad de importaciones y exportaciones de la UE se origina o está destinado a otro país miembro), las economías de Europa Oriental claramente sobrepasan a las latinoamericanas en cuanto a comercio interregional. Aún más importante, como lo ilustra la Figura 11, Asia Oriental y el Pacífico se están poniendo a la par con América latina en este aspecto. Sólo África permanece por debajo de América latina en términos de importaciones interregionales expresadas en porcentaje de las importaciones totales

Ya que el desempeño de China es aparentemente superior al de la mayoría de países, la ventaja geográfica de Latinoamérica no es aparente en los informes. La inversión en infraestructura varía según los sectores. Las economías basadas intensamente en las materias primas, como Venezuela y Chile, se concentran mayormente en la infraestructura del transporte, mientras que los países que dependen más de la industria manufacturera, como Méjico, concentran sus inversiones en los recursos energéticos.

Como se mencionó anteriormente, América latina necesita capitalizar mucho más sobre su ventaja geográfica con los grandes importadores. El sector privado tiene una percepción muy clara de los retos para la región. En una reciente encuesta de Investment Survey, más del 50% de las empresas Latinoamericanas consideraron la infraestructura como un asunto de peso (Fay y Morrison, 2006, en *Latin American Economic Outlook 2008*). En contraste, en

Asia del Este y del Sur, menos del 20% y el 30% respectivamente, estuvieron de acuerdo con esta percepción.

Junto con las mejoras en eficiencia en relación a la infraestructura, también existen diferencias institucionales relacionadas con el desempeño competitivo en el comercio. Las restricciones sobre el manejo de la carga y los servicios portuarios obligatorios constituyen limitantes considerables a nivel portuario. Las reglamentaciones para la exportación son generalmente más costosas que en otras regiones (Banco Mundial, *Doing Business Report 2007*). En el otro extremo, una reglamentación excesiva puede tener efectos contraproducentes, como los observados en Brasil (*Latin American Economic Outlook* de la OECD). Las tasas de inversión bajas y la implementación equivocada del proyecto, son las principales razones detrás de esta brecha en la competitividad de la estructura. Los países latinoamericanos están gastando bastante menos de lo que deberían en infraestructura. Mientras que la región destina anualmente cerca del 2% del PIB a esa área, se necesitarían unos niveles entre el 4 y el 6% para poder alcanzar a Asia.

En suma, una infraestructura pobre e inapropiada es un impedimento para las economías de América latina. Las inadecuaciones del sistema portuario y redes ferroviarias perjudican el potencial de la exportación. Se necesita hacer un progreso sustancial, incrementando la inversión en estos sectores.

Para Méjico y algunos países de Centroamérica que están más expuestos a la competencia con China e India, *es especialmente importante construir una infraestructura orientada hacia el comercio, capitalizando sobre la ventaja competitiva que le brinda su cercanía con la economía más grande del mundo.*

La necesidad de la innovación: maximizar los recursos

Ya que la mayoría de las economías latinoamericanas han sido históricamente dependientes de materias primas y han considerado la innovación tecnológica como una herramienta para obtener réditos de los *commodities*, parece difícil de lograr en la región una cultura de la innovación. Los dos actores principales en los procesos de innovación, firmas de negocios e institutos de investigación deben trabajar estrechamente a fin de poner en práctica una estrategia de innovación exitosa que satisfaga sus respectivas necesidades.

Los sectores de los negocios latinoamericanos tradicionalmente no se han comprometido con estrategias de innovación y tienen una baja inclinación a acometer innovaciones en la mayoría de las industrias. Esto es ampliamente el resultado de una cultura latinoamericana que carece de innovación: la orientación del capital humano y de recursos hacia la innovación ha sido escasa y mal integrada, a diferencia de otros centros como Boston y Bangalore. El nivel de conocimiento empresarial a partir de los mejores desempeños internacionales es igualmente bajo. La mayoría de empresas se han empeñado en adaptar tecnologías en vez de crear nuevas o mejorar las existentes. La motivación para la innovación varía según los sectores, ya que

algunos prefieren mejorar la calidad y otros se concentran en mejorar las condiciones laborales o en los requerimientos ambientales. Además, las grandes inversiones de las multinacionales establecidas en la región han hecho que la innovación no sea una prioridad.

Sin embargo, algunos ejemplos demuestran el alcance de las prácticas de innovación mejorada. La iniciativa chilena en las industrias de recursos naturales es uno de ellos. La agrupación del salmón en Chile constituye un buen ejemplo de la implementación exitosa de innovación en un sector no tradicional. Actualmente conformado por 300 agrupaciones del salmón, este sector emplea a cerca de 45,000 personas. Estas empresas practican la I&D con el fin de generar ventajas competitivas. Una segunda agrupación, la industria del vino, es otro ejemplo de la política chilena respecto a la innovación. Desde los finales de los años de 1970, esta industria ha desarrollado varias de sus fases, tales como el empaque, el transporte, las existencias de equipos y aportes, el turismo y la gastronomía. Aunque las iniciativas en el sector vinícola puedan parecer aisladas, estas han posicionado a Chile al nivel de los demás productores de vinos finos. Sería bueno que otros sectores siguieran este ejemplo.

Una integración regional más profunda es una estrategia más que acertada para las economías Latinoamericanas y debería ser prioritaria frente a la creciente presencia de China en la economía mundial. Con la proliferación de acuerdos regionales sobre el comercio desde el establecimiento de la Organización Mundial para el Comercio, y a medida que se liberalizan los

movimientos fronterizos de capital y de mano de obra, es importante que los países latinoamericanos gocen de una mayor integración e incrementen sus niveles de comercio interregional a un ritmo más acelerado que el actual. También les convendría implementar medidas para incrementar la sofisticación de los servicios integrados de carga y de transporte, determinar y mejorar los estándares de calidad y armonizar las políticas entre países fronterizos.

Maximizar los recursos: la necesidad de innovación

Debido a que históricamente la mayoría de las economías Latinoamericanas han dependido de sus materias primas y han considerado la innovación tecnológica para adquirir rentas sobre las materias primas, parece difícil lograr una verdadera cultura de la innovación en la región. Los dos actores principales en el proceso de innovación, las empresas y los centros de investigación, deben colaborar estrechamente para poner en práctica una estrategia exitosa de innovación que satisfaga sus necesidades respectivas.

Alejados de este escenario, las universidades e institutos tecnológicos latinoamericanos deberían ser más activos, no solo en la implementación de nuevas tecnologías, sino también en permitir a la actual fuerza laboral mejorar sus destrezas mediante programas de re-entrenamiento y capacitación en nuevos sectores. Dada la velocidad del cambio tecnológico en algunos países, es crucial proporcionar una estructura del aprendizaje adecuada, en la cual tanto los trabajadores rasos como los más capacitados pueden adquirir nuevos

conocimientos y aplicarlos al proceso de innovación. Esto debería contemplarse particularmente en sectores en los que el desempleo es relativamente alto debido a la competencia regional, como es el caso en las maquilas de Méjico.

Para resumir, la ausencia de suficiente interacción entre las comunidades empresariales y las investigativas es muy marcada en América latina. Al mismo tiempo, los institutos tecnológicos y las universidades están poco motivados para colaborar con otros organismos de investigación porque la competencia tiene preponderancia sobre la colaboración. Los efectos negativos de estos fenómenos impiden el desarrollo de una muy necesitada cultura de la innovación. La región debe desplegar un esfuerzo mucho mayor para poder enfrentar con eficiencia los retos de una economía mundial globalizada más competitiva, donde la adaptación veloz y la anticipación son, más que nunca, claves para el éxito.

Maximizar las oportunidades: la necesidad de diversificación

Uno de los mayores retos para América latina es el establecimiento de una economía verdaderamente diversificada. En la región, la concentración por producto de las exportaciones se ha incrementado de manera significativa desde 2001, el periodo del surgimiento de China, lo cual sugiere que la especialización en las exportaciones está afectando a los países exportadores de materias primas. El fenómeno llamado la Enfermedad Holandesa, como ya dijimos, es una desventaja potencial que podría perjudicar al sector

manufacturero, y a otros exportadores y productores de los sectores que compiten con las importaciones. Algunos gobiernos Latinoamericanos han implementado exitosamente políticas para hacerle contrapeso a esta tendencia, incluyendo la introducción de fondos de estabilización, una posición fiscal contra cíclica y un manejo prudente de la deuda. Gracias a estas medidas, la imagen regional que se percibe es la de una estabilidad macroeconómica generalizada, dónde la inflación y la verdadera apreciación efectiva están bien controladas. Este es un paso crucial hacia la diversificación.

Para diversificar la economía y aprovechar las oportunidades de exportar que pueden existir en otros sectores, se necesitan tanto la innovación, como un entorno de negocios sano, de manera que los países de América latina puedan seguir siendo destinos atractivos para la inversión extranjera. Parte del problema de la especialización regional consiste en que gran parte de la IDE se ha orientado hacia la extracción de los recursos naturales. Brasil es uno de los países que han logrado implementar una adecuada estrategia de diversificación. A pesar de un creciente comercio (y competencia) con los países asiáticos, Brasil sigue siendo muy diversificado, incluyendo sus exportaciones marginales. El sector manufacturero, que se vería muy afectado en un escenario de Enfermedad Holandesa, es sumamente sano. Además, ninguno de los sectores de mayor crecimiento ha tenido un crecimiento en las exportaciones por encima del 20%, y ninguno de los grupos de mayor crecimiento en exportaciones pertenece al sector de materias primas. De hecho, las exportaciones de materias primas agrícolas, oros y metales han crecido en años pasados, pero lo mismo puede decirse de otros sectores de

mayor valor agregado. Brasil ha logrado desarrollar unas fuertes bases manufactureras e industriales, aprovechando el surgimiento asiático, tal como lo demuestra el reciente negocio de Embrear, el fabricante de aviones, con China.

Para impulsar la innovación, es igualmente importante fomentar las organizaciones tecnológicas y el rol desempeñado por la investigación pública. Estas instituciones proporcionan el personal capacitado que las empresas necesitan para instaurar una verdadera economía del conocimiento basada en la difusión de la tecnología, desde una innovación con base en el mercado hasta la investigación como tal. Aunque varias instituciones hacen parte de redes de innovación, los sistemas de investigación de muchos países latinoamericanos tienen su base en las universidades; en algunos casos, la educación superior es responsable de un 40% de la totalidad de inversión en I&D. A pesar de esto, la infraestructura investigativa en Latinoamérica es débil: los centros carecen de fondos, los investigadores y académicos reciben poca compensación y las inscripciones a los postgrados son escasas.

Para resumir, es necesario que los países latinoamericanos enfrenten persistentemente los retos con el fin de aprovechar las circunstancias actuales y al mismo tiempo eviten la excesiva especialización en la exportación de materias primas. En este sentido, los gobiernos desempeñan un rol importante al poner en práctica políticas que favorecen a las estrategias de diversificación. Una estrategia de innovación acertada constituye un paso crucial hacia la diversificación. Para terminar, conviene a los productores mirar hacia el futuro

en la cadena de valor e inyectarle *valor* a sus exportaciones tradicionales, tal como lo han hecho exportadores altamente diversificados en otros países, como Noruega, Finlandia y Australia.

Resumen y Conclusión

La correlación mundial de fuerzas está cambiando rápidamente como resultado del surgimiento económico chino a un tamaño e importancia semejante al de los EE.UU. Como afirmamos anteriormente, esto no es un mito sino ya una realidad. Las economías de América latina necesitan adaptarse a este nuevo paradigma competitivo, y deberían empezar a hacerlo revisando algunos de los principales conceptos erróneos que se tienen acerca del éxito económico de China. Ya es hora de diseñar políticas proactivas en vez de reactivas, ya que el surgimiento de China ya no es un fenómeno sorpresivo ni transitorio. Los gobiernos latinoamericanos deberán impulsar la competitividad general, reduciendo los costos a nivel nacional y reforzando las políticas que promueven la innovación que favorece a las compañías de mañana. La inversión en una infraestructura que maximice comparativamente las ventajas de de la exportación y facilite un mayor y más ágil comercio regional así como una integración comercial, debería ser prioritaria, así como la financiación y el apoyo a las instituciones educativas y de investigación que asimilan las necesidades y demandas de los mercados. La diversificación constituye igualmente un reto importante e insoslayable para la región en los años por venir y requiere políticas macroeconómicas que busquen compensar los efectos de la especialización, desplazándose por la cadena de valor en busca

de productos de mayor valor para exportar. El mundo nuevo trae riesgos y amenazas, pero también muchas oportunidades. Como lo demuestran los ejemplos de empresas exitosas, las estrategias empresariales, así como las políticas estatales, deben ser valientes y ambiciosas, reforzándose mutuamente y mirando hacia adelante.

Referencias

Arruda, C. "FDCCPII 2007 Ranking of Brazilian Multinational Enterprises". Fundação Dom Cabral. The Columbia Program on International Investment. Press Release, December 3, 2007.

Aziz, J. and L. Cui. (2007), "Explaining China's Low Consumption: The Neglected Role of Household Income". International Monetary Fund Working Paper WP/07/181. Washington DC.

Bai, C.C. Hsieh and Y. Qian (2006), "The Return to Capital in China". NBER Working Paper 12775.

National Bureau of Economic Research. Washington DC.

Blazquez-Lidoy, J., J. Rodriguez and J. Santiso.

(2007), "Angel or Devil? China's Trade Impact on Latin American Emerging Markets", in J. Santiso (ed.), *The Visible Hand of China in Latin America*, OECD Development Centre, Paris.

Bosworth, B. and S. Collins. "Accounting for Growth: Comparing China and India". Working Paper 12943. <http://www.nber.org/papers/w12943>. National Bureau of Economic Research.

Chong-En Bai et al. "The Return to Capital in China" Working Paper 12755.

<http://www.nber.org/papers/w12755>. National Bureau of Economic Research.

Clark, X., D. Dollar and A. Micco. (2004), "Port Efficiency, Maritime Transport Costs and Bilateral Trade". *Journal of Development Economics*, Vol. 75, No. 2, pp. 417-450.

Farrel, Diana et al. "Beyond Cheap Labour: Lessons from Developing Economies". *The McKinsey Quarterly* 2005, Number 1.

Fay, M. and M. Morrison. (2006), "Infrastructure in Latin America and the Caribbean: Recent Developments and Key Challenges". World Bank, Washington, DC.

García-Herrero, A. and D. Santabarbera. (2007), "Does China Have an Impact on Foreign Direct Investment to Latin America?" in Santiso, J. (ed.) *The Visible Hand of China in Latin America*, OECD Development Centre, Paris.

IEA. (2002), "International Energy Outlook 2006".

Energy Information Administration. Office of Integrated Analysis and Forecasting, US Department of Energy. Washington, DC.

IEA. (2006), "International Energy Outlook 2006".

Energy Information Administration. Office of Integrated Analysis and Forecasting US Department of Energy. Washington, DC.

Lederman, D., M. Olaerraga and G. Perry. (2006), "Latin America and the Caribbean's Response to the Growth of China and India: Overview of Research Findings and Policy Implications". Paper prepared for the Program of Seminars at the World Bank and IMF Annual Meetings held in Singapore.

Luhnow, D. (2004), "Challenges from China Spur Mexican Factories to Elevate Aspirations". *Asian Wall Street Journal*.

Maddison, A. (2008), *Chinese Economic Performance in the Long Run - Second Edition, Revised and Updated: 960 2030 AD*, OECD Development Centre, Paris.

Maddison, A. (2006), *The World Economy: Historical Statistics*, OECD Development Centre, Paris.

Mesquita M., "Fear of China: Is There a Future for Manufacturing in Latin America?" Inter-American Development Bank, Occasional Paper 36.

NEAA. (2007), "China Now No. 1 in CO2 Emissions; USA in Second Position". Netherlands Environmental Assessment Agency, the Netherlands. O'Neill, J. D.

Wilson and R. Purushothaman. (2005),

"How Solid Are the BRICS?" Global Economics Working Paper No. 134. The

Goldman Sachs Group. OECD (2007). *Latin American Economic Outlook*

2008. OECD Development Centre, Paris. OECD (2007b), *Review of Chile's Innovation Policy*. Directorate for Science, Technology and Industry,

Committee for Scientific and Technological Policy. OECD, Paris.

Puron, A., D. Farrell and J.K. Remes. (2005), "Beyond Cheap Labour: Lessons from Developing Economies".

The McKinsey Quarterly 2005, Number 1.

Santiso, J. (ed.) (2007), *The Visible Hand of China in Latin America*, OECD Development Centre, Paris.

World Bank (2007), *Doing Business Report*, World Bank, Washington, DC.

World Economic Forum (2006), *The Latin America Competitiveness Review 2006 – Paving the Way for Regional Prosperity*. World Economic Forum, Geneva.

El World Economic Forum es una organización internacional independiente comprometida en la tarea de mejorar el mundo, convenciendo a los líderes a asociarse para conformar las agendas comerciales , globales y regionales. Incorporada como fundación en 1971, y con base en Ginebra, Suiza, el World Economic Forum es imparcial y sin ánimo de lucro; no tiene ninguna afiliación política, ni es partidaria de ningún partido ni nación. (www.weforum.org)