

La presencia empresarial española en el Sudeste Asiático

Mario Esteban (coord.)

La presencia empresarial española en el Sudeste Asiático

Mario Esteban (coord.) - Real Instituto Elcano - Mayo 2015



Real Instituto Elcano - Madrid – España
www.realinstitutoelcano.org

© 2015 Real Instituto Elcano
C/ Príncipe de Vergara, 51
28006 Madrid
www.realinstitutoelcano.org

ISSN: 1699-3504
Depósito Legal: M-26708-2005

Documento de Trabajo

La presencia empresarial española en el Sudeste Asiático

Mario Esteban (coord.)

Índice

Introducción: el Sudeste Asiático, ¿una nueva frontera para la empresa española?

Mario Esteban

La presencia empresarial española en el Sudeste Asiático: un análisis sectorial y territorial

Amadeo Navarro

Recomendaciones para incrementar la presencia empresarial española en Indonesia

José Luis Jordán

Presencia económica española en Vietnam: intercambio comercial, inversiones y expectativas de futuro

Juan Inoriza

Cómo incrementar la presencia empresarial española en Singapur: oportunidades tras la firma del Acuerdo de Libre Comercio con la UE

Clara Portela y María García

Claves para fortalecer la presencia empresarial española en Malasia

Luis Blancafort y Jacinto Soler

La presencia española en Tailandia: análisis y sugerencias para potenciar las relaciones empresariales y culturales

Gloria García

Rectificando el desconocimiento mutuo: redescubrir Filipinas como puerta de entrada a la ASEAN

Ricardo G. Barcelona y Bernardo M. Villegas

Introducción: el Sudeste Asiático: ¿una nueva frontera para la empresa española?

El Sudeste Asiático es una de las regiones económicamente más significativas y dinámicas del planeta. Si sumásemos el PIB de los países que componen la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN) nos encontraríamos con la séptima mayor economía del mundo que, según PWC, escalará hasta la cuarta posición en 2050. A más corto plazo, el Fondo Monetario Internacional prevé que su PIB se vaya a duplicar en esta década (2010-2019), apoyándose en una población joven que se incorpora masivamente a un mercado laboral con múltiples oportunidades y en un panorama macroeconómico favorable: con sistemas bancarios sólidos, bajo endeudamiento público y rápido crecimiento de la productividad, por encima de países como la India, Brasil y México. Esto permitirá que antes de finalizar esta década, más de 120 millones de personas se sumen a la clase media de estos países y que aumente sustancialmente su demanda privada y pública de bienes y servicios del exterior.

Además, asistimos a un proceso de cambio institucional en la región, que debería cristalizar en 2015 en la anunciada Comunidad Económica ASEAN. Más allá de si los países de la ASEAN serán capaces de cumplir con los plazos y con los criterios que ellos mismos se han marcado, es innegable que seguirán profundizando en su integración económica, con vistas a conseguir a corto-medio plazo la libre circulación de bienes, capital y trabajadores. Estas transformaciones aumentan el atractivo de la región para las empresas españolas y también obligan a las que ya están implantadas a tomar medidas para adaptarse a este nuevo contexto.

Sin embargo, las compañías españolas, salvo contadas y notables excepciones, no suelen tener al Sudeste Asiático en su radio de acción. Esto se debe a que la empresa española apenas estaba comenzando a internacionalizarse durante el primer período en que la región atrajo inversión extranjera con gran intensidad, en los años previos a la crisis financiera asiática que estalló en 1997. Con el cambio de siglo, los Estados del Sudeste Asiático fueron dejando atrás la crisis para embarcarse en un proceso de rápido crecimiento económico que llevó a los inversores internacionales a llamar de nuevo a su puerta; además, en ese momento también crecía el número de empresas españolas que comenzaban a mirar hacia Asia. Sin embargo, la mayor parte de las empresas españolas que desembarcaron en Asia pasaron por alto el Sudeste Asiático y se dirigieron a China. De hecho, según el V Índice Elcano de Riesgos y Oportunidades para la economía española, ningún país de la ASEAN se encuentra entre los 35 países con los que España mantiene mayores relaciones económicas. El desconocimiento de las oportunidades que ofrecen los países de la ASEAN es uno de los principales factores que han frenado a las empresas españolas, junto al hecho de que el Sudeste Asiático ni esté tan próximo a España como Europa y el Mediterráneo, ni ofrezca las similitudes lingüísticas y culturales de América Latina, ni prometa un mercado de más de 1.000 millones de consumidores como China y la India.

Documento de Trabajo

La presencia empresarial española en el Sudeste Asiático

A pesar de ello, las empresas españolas son cada vez más conscientes de que existen interesantes nichos de oportunidad para ellas en esta parte del mundo. En este marco, el Real Instituto Elcano creó en diciembre de 2013 un grupo de trabajo sobre la presencia empresarial española en el Sudeste Asiático. Este documento es fruto de las acciones realizadas a lo largo del primer año de vida del grupo y se divide en siete capítulos. El primero analiza la evolución en la última década de los flujos comerciales y de inversión entre España y las seis principales economías de la ASEAN: Indonesia, Tailandia, Malasia, Singapur, Filipinas y Vietnam. Los seis capítulos restantes están dedicados a las relaciones comerciales y financieras de España con estos países. Cada capítulo expone las posibilidades y las dificultades que cada una de estas economías presenta para el empresariado español y desarrolla una serie de recomendaciones adaptadas a cada mercado concreto para superar los obstáculos existentes y facilitar la materialización de dicha oportunidades. En este documento prima, por consiguiente, un enfoque práctico, y esperamos que pueda ser de utilidad para las compañías españolas que tengan o se planteen tener actividad en el Sudeste Asiático.

Mario Esteban

Investigador principal de Asia-Pacífico del Real Instituto Elcano

La presencia empresarial española en el Sudeste Asiático: un análisis sectorial y territorial

Tema

Se analiza el comportamiento de las exportaciones y las inversiones españolas en el Sudeste Asiático desde una perspectiva sectorial y territorial.

Resumen

Las empresas españolas durante la década 2003-2012 han experimentado un importante crecimiento de sus exportaciones y de sus flujos de inversión hacia los países del Sudeste Asiático. A pesar de ello, los principales países europeos presentan una importante ventaja en estos ámbitos respecto a España, tanto en valores absolutos como relativos, y en los últimos años ese diferencial ha ido aumentando. Las perspectivas de crecimiento económico y social de las economías del Sudeste Asiático, unidas al futuro establecimiento del mercado único en el seno del ASEAN, abren un amplio abanico de posibilidades de negocio para las empresas españolas en sectores tan diversos como infraestructuras, bienes de consumo, energético, distribución comercial, sanitario, alimenticio, gestión medioambiental y servicios financieros entre otros. La tendencia a importar manufacturas con una alta intensidad tecnológica y especialización por parte de los países de esta zona de Asia supone un importante reto para las empresas españolas, pues muchas de ellas deberán realizar un considerable esfuerzo inversor en I+D+i para adaptarse a la demanda de estos mercados.

Análisis

Una gran parte de los países de Asia Oriental sufrieron devastadoras consecuencias a causa de la crisis asiática de finales de los años 90 del siglo pasado. De aquella crisis, algunos países aprendieron importantes lecciones y pusieron en práctica políticas económicas que han hecho de Asia Oriental la región más dinámica en las últimas dos décadas, incluyendo el actual contexto de crisis financiera y económica mundial.

Dentro de Asia, una región que está atrayendo un creciente interés de los inversores internacionales es el Sudeste Asiático. Las perspectivas de crecimiento económico para esta región son muy halagüeñas. El FMI prevé un crecimiento del PIB real en el año 2014 del 5,4% para los países de la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN)-5, que son Indonesia, Malasia, Filipinas, Tailandia y Vietnam. Las perspectivas a medio plazo son todavía mejores debido a una serie de procesos que están afectando positivamente a esta región. El eventual establecimiento en 2015 de la Comunidad Económica de la ASEAN permitirá a las empresas abordar con menos barreras y obstáculos un mercado de 10 países y alrededor de 600 millones de consumidores. Las posibilidades de negocio serán muy atractivas debido a una mayor liberalización e integración de los mercados, motivadas por la libre circulación de personas, mercancías, factor trabajo y capital. Además, la proximidad a China y la India ofrece a las empresas extranjeras la posibilidad de explotar importantes economías de escala. Asimismo es muy probable que el mayor desarrollo económico de estos países conlleve un

notable crecimiento de las clases medias. Se prevé que en 2020 la población de clase media en Tailandia, Filipinas e Indonesia alcance los 196 millones de personas, lo que supondrá importantes cambios en la demanda de bienes alimenticios y de consumo, y también un aumento de la demanda de bienes de equipo, manufacturas y semimanufacturas. También hay que tener en cuenta que estas sociedades tienen poblaciones muy jóvenes, como ejemplo podemos citar a Indonesia y Vietnam con un 50% de su población menor de 30 años, lo que les confiere un potencial de mercado todavía mayor. Otro proceso de cambio social significativo es la emigración del campo a la ciudad, que se intensificará notablemente en los próximos años. Según las previsiones de Naciones Unidas para el año 2020 dos tercios de la población urbana de la ASEAN vivirán en cinco regiones mega-urbanas: la de Bangkok con 30 millones de habitantes, la de Kuala Lumpur-Klang con 6 millones, el Triángulo de Singapur con 10 millones, la de Java con 100 millones y la de Manila con 30 millones. Los gobiernos del ASEAN han manifestado la necesidad de que esta transformación se realice de forma ordenada, para ello será necesario un importante esfuerzo en construcción de infraestructuras e ingeniería civil.

Además, países como Vietnam, Filipinas e Indonesia están consiguiendo atraer un volumen de inversiones ascendente gracias a su riqueza en recursos naturales y su abundante mano de obra barata. Según las estadísticas de la UNCTAD, en la última década los flujos de inversión directa extranjera (IDE) hacia Indonesia se han multiplicado por 10, en el caso de Filipinas por cuatro y en el caso de Vietnam por cinco. Empresas multinacionales occidentales y asiáticas han comenzado a deslocalizar parte de sus actividades desde China hacia estos nuevos destinos de inversión motivados por múltiples factores, como la evolución alcista de los costes de producción en el gigante asiático. Otros países como Singapur, cuarto centro financiero más importante del mundo, y Malasia ofrecen la posibilidad de acceder a esta región en condiciones ventajosas debido a la seguridad jurídica que ofrecen, a sus notables infraestructuras logísticas y, en el caso de Singapur, haber firmado un acuerdo de libre comercio con la UE.

Como podemos apreciar se abre un importante proceso de transformación socio-económica en la región, y las empresas españolas podrán jugar un importante papel en el mismo. Las relaciones económicas españolas con el Sudeste Asiático son modestas, tanto en el ámbito de las exportaciones como de las inversiones. Aunque la UE sea uno de los principales socios comerciales de muchos de los países de ASEAN, a nivel individual los países europeos no destacan como sus mayores socios. Si comparamos las exportaciones de las empresas españolas a la ASEAN con las de las principales economías de la UE, observamos que estas últimas en valor absoluto superan de forma sustancial a las españolas, pero en términos relativos esa diferencia no es siempre tan importante. Las exportaciones españolas a Indonesia, Malasia, Filipinas, Singapur, Tailandia y Vietnam en 2012 supusieron el 1,2% del total de las exportaciones españolas, esta tasa fue del 1,6% para Italia, el 1,8% para Alemania y el 3% para el Reino Unido. Si ampliamos el estudio al período 2003-2012 observamos que esta tasa es del 1% para España, el 1,2% para Italia, el 0,8% para Alemania y el 2% para el Reino Unido.

Tabla 1. Exportaciones españolas al Sudeste Asiático en 2012 (en euros)

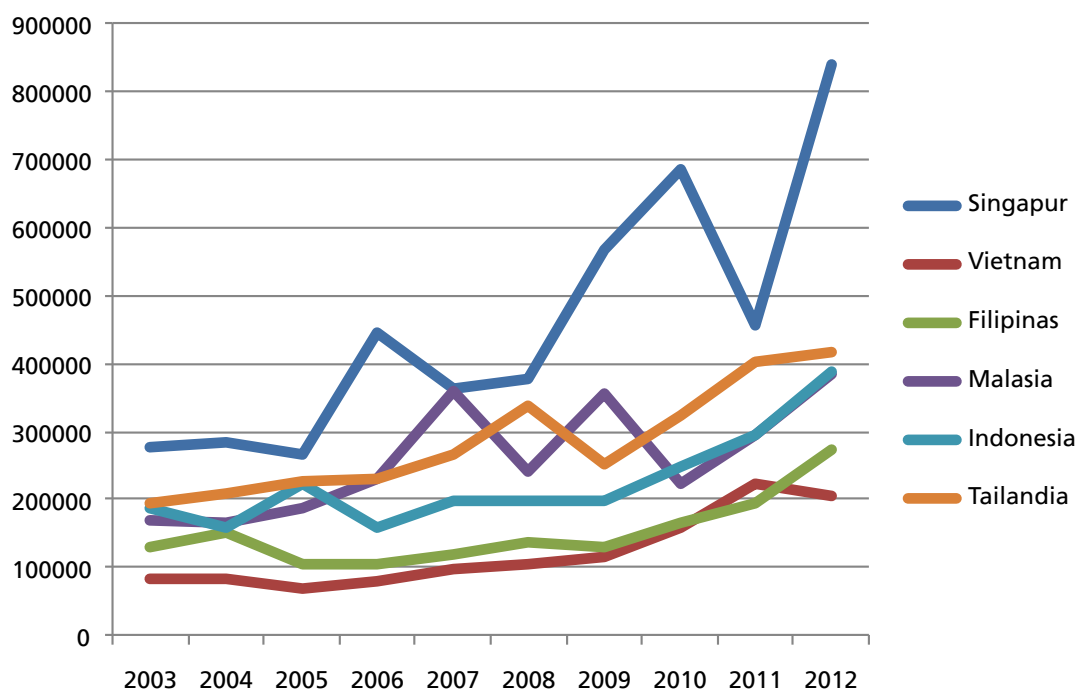
	Exportaciones en euros	Porcentaje sobre el total de la zona
Indonesia	388.658.000	16,6
Vietnam	203.828.150	8,1
Singapur	840.871.170	33,5
Tailandia	417.649.920	16,6
Malasia	384.904.520	15,3
Filipinas	274.066.300	11
Total	2.509.978.740	

Fuente: Secretaría de Estado de Comercio.

Del análisis de los flujos comerciales observamos que el patrón de exportaciones e importaciones españolas a la zona presenta cierto parecido. Es probable que dicho patrón se encuadre dentro del comercio intraindustrial y más concretamente del tráfico de perfeccionamiento. Un caso que puede ser ilustrativo es Malasia, ya que en 2011 el sector de las semimanufacturas de hierro y acero supuso el 20% del total exportaciones españolas a este país, el 5% de lo que importamos, y casi el total de la IDE hacia Malasia. En otros países del estudio observamos este mismo proceso en diferentes sectores económicos.

Al analizar la IDE española a la región, podemos establecer que en líneas generales presenta un patrón de inconsistencia y escasez para países como Indonesia, Vietnam, Tailandia y Filipinas. Estas características también están presentes en la IDE que los principales países de la UE emiten a estos Estados.

Gráfico 1. Exportaciones españolas a los países del estudio en el periodo 2003-2012



Fuente: Secretaría de Estado de Comercio.

Tabla 2. Total de flujos de IDE bruta española al Sudeste Asiático en el período 2003-2012 (en euros)

	Flujos de IDE bruta	Porcentaje sobre el total de la zona
Indonesia	19.858.430	5,4
Vietnam	5.561.370	1,6
Singapur	45.288.730	13
Tailandia	86.173.580	24,8
Malasia	182.374.800	52,5
Filipinas	7.844.610	2,3
Total	347.101.520	

Fuente: Secretaría de Estado de Comercio.

En cualquier caso, debe subrayarse que las economías del Sudeste Asiático son bastante heterogéneas, pues hablamos de países con distinto nivel de desarrollo económico, social, diferentes sistemas políticos, variados grados de apertura y acceso a sus mercados, liberalización de capitales, etc. De ahí que sea necesario hacer un análisis singularizado de las características principales del comercio de mercancías y de los flujos de inversión españoles en los principales países de la región. Se han escogido Filipinas, Indonesia, Malasia, Singapur, Tailandia y Vietnam debido a que son las principales economías de la zona, las que tienen mayor potencial de crecimiento y en las que hay más presencia empresarial española.

Indonesia

Del análisis de los flujos comerciales podemos observar que las importaciones indonesias presentan el siguiente patrón según la intensidad tecnológica de sus manufacturas: el 40% de sus manufacturas importadas presentan una intensidad tecnológica y especialización media, el 36% una alta intensidad tecnológica y especialización, mientras que un 15% son de baja intensidad tecnológica y un 9% intensivas en trabajo y recursos. Por otra parte, el modelo de intensidad tecnológica de las manufacturas españolas destinadas a la exportación es: un 12% de baja intensidad tecnológica y especialización, un 45% de media intensidad tecnológica, un 27% de alta intensidad tecnológica y un 16% las intensivas en trabajo y recursos. Del análisis de ambos patrones y de los flujos comerciales observamos cierta correlación a lo largo de la última década. Esta correlación permitiría a las empresas españolas ampliar las posibilidades de negocio existentes y encontrar nuevos nichos de mercado en el país.

Entre los principales productos importados por Indonesia se encuentran maquinaria y aparatos eléctricos, vehículos, equipos de generación de electricidad, productos energéticos, hierro y acero, todos ellos productos que las empresas españolas han exportado tradicionalmente. En la última década el 17% de las exportaciones españolas fueron del sector automovilístico, el 4% productos eléctricos y el 4% hierro y acero. En un estudio pormenorizado de las importaciones indonesias, podemos apreciar que apenas un 10% de las mismas son bienes de consumo, por lo que debido al esperado avance de las clases medias es muy previsible que este porcentaje se incremente en los próximos años, pudiendo suponer un importante nicho de mercado para las empresas españolas.

En cuanto a los flujos comerciales de España con Indonesia, el número de empresas españolas que exportaron a este país en 2012 fue de 1.717, en torno a un 70% más que en 2010. Este notable ascenso pone de manifiesto el interés y la necesidad de las

empresas españolas por ampliar sus mercados exteriores ante el deprimido mercado interno español. En el origen de este auge se encuentran asimismo las políticas de promoción de las exportaciones llevadas a cabo por organismos como el ICEX, las negociaciones entre la UE y los países del ASEAN para eliminar ciertas barreras al comercio, y los avances en este campo dentro de la Organización Mundial del Comercio, a la cual pertenece Indonesia. Otros países de nuestro entorno también incrementaron sustancialmente sus exportaciones a Indonesia en este período, como es el caso del Reino Unido cuyo aumento fue del 48%. El saldo de la balanza comercial de mercancías española con Indonesia ha sido tradicionalmente negativo. Si observamos la serie temporal 1995-2012, todos los años arrojan saldo negativo, aunque es reseñable que las exportaciones españolas a este país han crecido una media del 10% anual. Las exportaciones españolas a la zona superaron en 2012 los 388 millones de euros, representando el 0,17% del total de las exportaciones españolas, porcentaje superior al 0,13% que supusieron en 2003, apreciándose un ligero ascenso. En 2012 esa misma tasa fue del 0,28% en Alemania, el 0,31% en Francia, el 0,21% en Reino Unido y el 0,32% en Italia, por lo que observamos que nuestros socios europeos nos llevan cierta ventaja en términos absolutos¹ y relativos. Las exportaciones españolas al país se concentran en productos químicos orgánicos, taninos, materias colorantes, papel, cartón y pasta de madera. Más del 40% de las empresas exportadoras a Indonesia en 2012 fueron empresas cuyo domicilio social radicaba en Cataluña.² El sector catalán que más exportó a Indonesia fue el de las semimanufacturas, principalmente productos químicos orgánicos, medicamentos, plásticos, aceites esenciales y perfumes. El sector de los bienes de equipos fue también relevante, exportando principalmente maquinaria industrial y textil. La Comunidad de Madrid destacó como segunda fuente de exportaciones, exportando vehículos, semimanufacturas como productos químicos y dentro de los bienes de equipo destacan los equipos de oficina. En tercer lugar se situó el País Vasco, exportando bienes de equipo, especialmente maquinaria para uso industrial, y en cuarto lugar la Comunidad Valenciana, exportando semimanufacturas, como productos químicos. Las barreras de entrada para los productos extranjeros en Indonesia son múltiples y entre otras podemos citar los altos aranceles en algunas partidas como bebidas alcohólicas, la corrupción y un servicio de despacho aduanero lento e ineficiente. Afortunadamente es previsible que en los próximos años las barreras arancelarias y no arancelarias experimenten una mayor armonización dentro de la estructura del futuro mercado único del ASEAN y se intensifique el proceso de liberalización comercial.

En cuanto a la IDE que recibe Indonesia, es aún baja y más en términos relativos al PIB. Los flujos de IDE³ española a Indonesia en el período 2003-2012 ascendieron a 19,8 millones de euros. Según el Banco Mundial la IDE que Indonesia recibió del exterior en 2012 fue de 19.618 millones de dólares, casi cuatro veces más que en 2009, reflejando el potencial de desarrollo que ofrece esta economía asiática. La IDE española al país en la última década ha sido bastante constante, presentando inversión en casi todos los años de la serie. Más de la mitad de esta inversión fue realizada por empresas del sector químico, y las empresas de la Comunidad Valenciana fueron las que más invirtieron en Indonesia. Algunas de las

1 Según datos de la UNCTAD las exportaciones de Alemania a Indonesia en 2012 alcanzaron la cifra de 4.038 millones de dólares, las francesas 1.718 millones, las del Reino Unido 1.003 millones y las de Italia 1.578 millones.

2 El análisis territorial presenta inconvenientes ya que generalmente las cifras de producción final se refieren a la Comunidad Autónoma donde la empresa o grupo tiene su domicilio fiscal y no donde radica la unidad de producción.

3 A lo largo del estudio nos centraremos en la IDE bruta y sin tener en cuenta las empresas de tenencia de valores extranjeros (ETVE).

principales economías europeas también incrementaron sus flujos de IDE hacia Indonesia: un ejemplo es el Reino Unido, con un incremento del 26% de la IDE hacia Indonesia en 2012 respecto a 2011, según datos de la Agencia de Comercio e Inversiones del Reino Unido.

Según el famoso economista Nouriel Roubini el potencial de la economía indonesia es innegable. Este analista sostiene que será la 10ª economía mundial en el 2020, y la sexta en el 2030. Esta transición conllevará importantes transformaciones, y una de las más relevantes será la muy probable migración hacia las ciudades de parte de la población rural, ya que sólo un 43% de la población indonesia vive en núcleos urbanos. Este proceso también podrá suponer oportunidades de negocio a las empresas constructoras españolas, que tras el estallido de la burbuja inmobiliaria han tenido que internacionalizar aún más sus actividades. En este campo Indonesia ha implementado medidas legislativas para mejorar la accesibilidad de consorcios privados a las obras públicas. Las oportunidades de negocio se focalizan en la construcción y mejora de las infraestructuras aeroportuarias, carreteras, infraestructuras relacionadas con el agua, sanidad, etc. En el proceso de transición de un país de ingresos bajos a medios, otros sectores económicos podrán encontrar un nicho de mercado, como las empresas de gestión medioambiental, turismo y las empresas proveedoras de productos sanitarios. Nótese que el gasto público per cápita en salud ronda los 30 euros, muy bajo comparado con los 151 euros de Malasia. Asimismo, es conocido que Indonesia posee abundantes recursos naturales y reservas de productos energéticos, y hace años que destacadas empresas multinacionales del sector llevan a cabo proyectos encaminados a la extracción, generación, distribución o gestión de los mismos.

Vietnam

En el año 2012 las importaciones de manufacturas vietnamitas presentaron un patrón dominado por una intensidad tecnológica alta y media, con un 36% y un 29% respectivamente, mientras que las manufacturas de baja intensidad tecnológica y especialización supusieron un 16% y las intensivas en trabajo y recursos un 19%. Los principales productos importados por Vietnam son el petróleo, químicos orgánicos, generadores de electricidad, máquinas eléctricas, vehículos, hierro, acero, fertilizantes, productos farmacéuticos y textiles. Como hemos mencionado en el caso de Indonesia, este modelo de especialización de productos importados presenta similitudes con la estructura de especialización de las exportaciones españolas. Los productos europeos importados por Vietnam alcanzaron la cifra de 5.351 millones de euros en 2012, y los más frecuentes fueron maquinaria y equipos de transporte, productos químicos y alimentos.

El número de empresas españolas que exportaron a Vietnam en 2012 fue de 1.509, el doble que en 2007. Como ocurre en el caso de Indonesia el saldo de la balanza comercial de mercancías españolas con Vietnam es deficitario, con una tasa de cobertura del 11% en 2012, ya que las exportaciones fueron de 203 millones de euros, mientras que las importaciones alcanzaron la cifra de 1.830 millones. En términos relativos las exportaciones españolas a Vietnam supusieron casi el 0,10% del total de exportaciones españolas en el año 2012 frente al 0,17% de Alemania, el 0,14% del Reino Unido y el 0,12% de Italia. En el año 2003 estos porcentajes fueron del 0,06% para España, el 0,09% para Alemania, el 0,05% para el Reino Unido y el 0,07% para Italia. Del análisis de los datos anteriores

podemos establecer que la brecha con nuestros socios europeos ha ido aumentando. Entre los principales productos exportados por España a Vietnam en los últimos años podemos citar ciertos alimentos, especialmente productos del mar, productos químicos orgánicos como sales, hidróxidos de amonio y antibióticos. Otros productos exportados fueron las pieles, taninos y materias plásticas. Casi la mitad de las empresas españolas exportadoras a Vietnam se localizan en Cataluña, exportando principalmente productos químicos orgánicos, máquinas, aparatos mecánicos y productos farmacéuticos. Las empresas de la Comunidad Valenciana exportaron principalmente taninos, productos cerámicos y cueros. Las empresas andaluzas fueron las terceras en importancia con exportaciones focalizadas en hierro, acero fundido y preparados alimentarios. La Agencia de Comercio e Inversiones de Reino Unido estima que las importaciones vietnamitas se incrementarán un 250% en 2020, el mayor incremento experimentado por una economía emergente. Este dato unido al probable acuerdo de libre comercio que firmarán la UE y Vietnam, cuyas negociaciones están avanzadas, incrementarán las posibilidades de negocio para las empresas europeas y españolas. Sectores como el alimentario, el de productos eléctricos y el automovilístico tendrán asimismo mayores oportunidades para exportar al país asiático. Se prevé que los consumidores vietnamitas incrementarán el consumo de productos con alta elasticidad-venta en los próximos años.

Los flujos de IDE que Vietnam recibió de los inversores extranjeros alcanzaron los 8.368 millones de dólares en 2012, y al igual que el caso de Indonesia han experimentado un importante crecimiento en los últimos años, debido al potencial de la zona para atraer inversión extranjera. En el período 2003-2012 la IDE española a Vietnam ascendió a 5,5 millones de euros, aunque casi el total de la inversión de la serie histórica se llevó a cabo en los años 2004 y 2007, presentando cinco años sin inversión. Por sectores, el más importante es el sector químico y por comunidades autónomas, Cataluña. La presencia de empresas españolas es aún muy limitada en comparación con las empresas de otros países europeos, observándose diferencias en los sectores destino de la inversión. Compañías del Reino Unido del sector energético como Shell, del sector financiero como HSBC, Standard Chartered, Aviva y Prudential, y del sector de productos de consumo como Unilever, han establecido importantes proyectos de inversión en Vietnam. El potencial de inversión de las empresas españolas en Vietnam abarca sectores muy diversos, como los de transportes, telecomunicaciones, turismo, sanitario –debido a las necesidades de mejora del sistema de salud–, consultoría de ingeniería civil, industrial, etc. Aunque Vietnam es el tercer productor de petróleo de Asia Oriental, el gobierno vietnamita trata de diversificar sus fuentes primarias de energía y fuentes como las renovables o la energía nuclear tendrán un mayor peso en la matriz energética nacional. El sector educativo y formativo ha experimentado avances considerables y según datos del gobierno norteamericano Vietnam fue el octavo país que más estudiantes tenía formándose en EEUU en 2012, mientras que en el año 2006 ocupaba en el puesto 20º.

Aunque las reformas económicas pendientes en este país asiático tanto a nivel macroeconómico como microeconómico son muy numerosas –como la necesidad de reformar el sector de las empresas estatales para que cada vez tengan menor peso en la economía, o la reforma pendiente del sector financiero–, es previsible que en los próximos

años las empresas extranjeras jueguen un papel importante en este mercado de más de 90 millones de potenciales consumidores. Al igual que ha ocurrido en otras partes de Asia, como es el caso de China, las empresas extranjeras podrán aportar valor añadido a través de mejoras en la gestión de los proyectos de inversión, en la productividad y en la competitividad. La tasa de población que vive en las ciudades es tan sólo del 30%, por lo que es muy probable una importante migración del campo a la ciudad, lo cual conllevará cambios socio-económicos que deberán ser afrontados por parte de las autoridades y de la sociedad en su conjunto.

Singapur

Singapur es una de las principales puertas de entrada a Asia, y es asimismo un centro de reexportaciones y destino intermedio de la inversión extranjera, factor a tener en cuenta al analizar las estadísticas. Según la Heritage Foundation, Singapur es la segunda economía del mundo con mayor grado de libertad económica tras Hong Kong. Uno de los factores determinantes de este grado de libertad económica es el que hace referencia a la apertura de sus mercado y más concretamente la apertura comercial y la liberalización de las inversiones extranjeras.

Singapur es el que presenta un mayor grado de intensidad tecnológica en sus manufacturas importadas de los seis países del estudio, ya que el 62% de las manufacturas presentan una alta intensidad tecnológica, un 25% media intensidad, un 8% baja intensidad y un 5% son intensivas en trabajo y recursos. Aunque este patrón, como hemos visto, se aleja en cierta medida del modelo de especialización de las exportaciones españolas, observamos que los sectores españoles con alto componente tecnológico que más han incrementado sus exportaciones en los últimos años son sectores con demanda creciente en Singapur, como es el caso de la biotecnología. Según la Asociación Española de Bioempresas, el 88% de las empresas de biotecnología españolas realizaron alguna actividad relacionada con la internacionalización de sus procesos en 2011.

A grandes rasgos podemos establecer que Singapur importa maquinaria y equipos de transporte, productos energéticos, químicos y manufacturados. Las empresas españolas que lograron colocar sus productos en Singapur fueron 3.527 en 2012, un incremento del 40% respecto al año 2010. El saldo de la balanza comercial de productos de España con Singapur ha sido tradicionalmente positivo, las exportaciones españolas a Singapur en 2012 alcanzaron los 840 millones de euros y las importaciones los 385 millones. Las empresas españolas exportaron a Singapur en 2012 un 0,4% del total de las mercancías españolas exportadas al exterior; en el caso de Alemania esta tasa alcanzó el 0,6%, en el de Francia el 1,3%, en el del Reino Unido el 1,4% y en de Italia el 0,5%.⁴

Las exportaciones españolas a Singapur en la última década se centraron en los bienes de equipo, semimanufacturas y productos energéticos. Entre los bienes de equipo destacan los equipos de transporte, equipos generadores de fuerza y aparatos eléctricos. Entre las semimanufacturas destacan el hierro, acero, productos químicos como plásticos, aceites esenciales, perfumes y productos químicos orgánicos.

⁴ Según datos de UNCTAD, en valores absolutos Alemania exportó a Singapur 8.453 millones de dólares, Francia 7.539 millones, el Reino Unido 6.905 millones e Italia 2.445 millones.

Del análisis territorial observamos que la Comunidad Autónoma que más ha exportado a Singapur ha sido el País Vasco, seguido de Cataluña, Madrid y Valencia. Los sectores vascos más destacados han sido el energético, con petróleo y sus derivados, y las semimanufacturas, principalmente hierro y acero. Las empresas catalanas exportaron semimanufacturas, como productos químicos, y bienes de equipo, como aparatos eléctricos. Las empresas de Madrid y Valencia exportaron principalmente bienes de equipo, las primeras equipos generadores de fuerza y las segundas material de transporte.

En cuanto a los flujos de IDE española a Singapur entre 2003 y 2012, alcanzaron los 45 millones de euros. Más de la mitad de la inversión fue realizada por el sector químico. La comunidad autónoma que más invirtió en Singapur fue Cantabria, centrada en su totalidad en los años 2005 y 2012. El total de IDE que Singapur recibió del exterior en el año 2012 ascendió a 56.651 millones de dólares, siendo el 0,02% IDE española. En los últimos años España ha mantenido sus cifras de IDE neta en niveles positivos, mientras que otros países de nuestro entorno, como es el caso del Reino Unido, han mantenido posiciones de desinversión en Singapur.

Tailandia

Entre los productos que Tailandia importa del resto del mundo destacan el petróleo, fuel, hierro, acero, maquinaria eléctrica y vehículos. Las manufacturas importadas por este país asiático han mantenido en los últimos años una clara estructura de especialización tecnológica, marcada por los productos con una alta y media intensidad tecnológica, con unas tasas del 40% y del 37%, respectivamente, mientras que los de bajo componente tecnológico representaron un 17% y las manufacturas intensivas en trabajo y recursos el 6%.

El número de empresas españolas que han conseguido vender sus productos en Tailandia fueron 2.578 en 2012, frente a 1.570 en 2003. La tasa de exportaciones españolas a Tailandia sobre el total de exportaciones españolas fue del 0,18% en 2003, una tasa baja comparada con el 0,38% de Alemania, el 0,50% de Francia, el 0,68 del Reino Unido y el 0,38 de Italia. En términos absolutos las exportaciones de las principales economías de la UE a Tailandia también fueron mayores que las españolas: Alemania exportó 5.421 millones de dólares, Francia 2.734 millones de dólares, el Reino Unido 3.230 millones e Italia 1.889 millones, frente a los 534 millones de España. Por sectores destacan las semimanufacturas, bienes de equipo, vehículos y alimentos. Las semimanufacturas más relevantes fueron los productos químicos como plásticos y medicamentos, y otras semimanufacturas como hierro y acero. Entre los bienes de equipos destaca principalmente la maquinaria para uso general industrial.

Del análisis territorial observamos que la comunidad autónoma que más ha exportado a Tailandia en la última década ha sido Cataluña, seguida del País Vasco, Andalucía y la Comunidad Valenciana. Los sectores industriales catalanes que en 2012 más exportaron a este país fueron los bienes de equipo, las manufacturas de consumo, el automóvil y las semimanufacturas. El bien de equipo catalán más exportado fue la maquinaria para uso general industrial. Las manufacturas catalanas más exportadas fueron textiles y

confección, y entre las semimanufacturas catalanas aparecen los productos químicos, como esencias especiales y perfumes. Las empresas del País Vasco exportaron a Tailandia en 2012 principalmente bienes de equipo, como aparatos eléctricos, y materias primas.

Los flujos de IDE española a Tailandia ascendieron a 86 millones de euros en el período 2003-2012. Las inversiones se concentraron en el sector de fabricación de material y equipo eléctrico, materializándose mayoritariamente en 2008. Por comunidades autónomas destaca el País Vasco, con el 85% del total. La IDE que Tailandia recibió de los inversores extranjeros en 2012 alcanzó los 8.607 millones de dólares, de los cuales 668.000 euros tuvieron como origen España. Los planes de las autoridades tailandesas de mejorar sustancialmente las infraestructuras del país abarcan desde la construcción de líneas ferroviarias de alta velocidad a la construcción de puertos, aeropuertos y otras instalaciones de ingeniería civil y de telecomunicaciones, con una inversión planeada del 17% del PIB tailandés. El desarrollo de la Gran Subregión del Mekong abre importantes oportunidades para las empresas extranjeras ya que Tailandia aspira a convertirse en el centro financiero y logístico de esta subregión. Sectores como la distribución comercial, las finanzas, los seguros y la intermediación podrán beneficiarse de este desarrollo. Debido a que unos 17 millones de tailandeses se sumarán a las clases medias en los próximos años, el sector de bienes de consumo presentará considerables oportunidades de negocio a tener en cuenta por las empresas españolas.

Malasia

La situación geográfica en el Sudeste Asiático de Malasia, entre la próspera ciudad-Estado de Singapur al sur y uno de los mercados con mayor potencial de crecimiento en los próximos años como es Indonesia al norte, aporta para muchas empresas extranjeras un importante valor añadido a la hora de elegir Malasia como puerta de entrada a los mercados de la región. Las empresas que internacionalizan sus procesos en Malasia también valoran su grado de libertad económica, ya que es la novena economía asiática que presenta mejores niveles en este ámbito. Malasia ha sido a lo largo de la historia un importante centro de comercio en Asia, y una vez sea una realidad el mercado único del ASEAN su importancia aumentará. Otro incentivo para las empresas extranjeras y españolas radica en las oportunidades que ofrece Malasia como centro de negocios con los países árabes de Oriente Medio, con los cuales mantiene importantes lazos comerciales y financieros. Las autoridades malayas apuestan no sólo por convertir al país en un importante centro global de las finanzas islámicas, sino también por consolidar al país como centro de certificación y distribución de productos halal, sector que factura anualmente más de 650 millones de euros en España.

Las importaciones malayas se centran principalmente en la maquinaria y equipos de transportes, manufacturas –como los productos textile– y productos químicos –como los plásticos–. Sus manufacturas importadas con alto componente de intensidad tecnológica representan el 55% del total, por lo que las empresas españolas especializadas en la producción de manufacturas para la exportación deben incrementar su esfuerzo en I+D+i para poder adaptarse a la demanda de países que, como Malasia, requieren una mayor intensidad tecnológica de sus manufacturas importadas.

Las exportaciones de las empresas españolas a Malasia alcanzaron en el año 2012 casi los 385 millones de euros, muy superiores a los 169 millones de euros del año 2003. Tanto en términos absolutos como relativos nuestros principales socios europeos consiguen exportar más a Malasia. En términos relativos, la tasa de exportaciones españolas a Malasia respecto al total de exportaciones se situó en 2012 en el 0,17%, frente al 0,23 de Italia, el 0,45% de Alemania, el 0,7% de Francia y el 0,4% del Reino Unido. En el período 2003-2012 las exportaciones se han concentrado en los sectores de las semimanufacturas y los bienes de equipo, seguidas de las manufacturas de consumo y los productos alimentarios. Entre las semimanufacturas españolas más exportadas a Malasia se encuentran los productos químicos, como los medicamentos, plásticos, productos químicos orgánicos, aceites esenciales y perfumes. El hierro y el acero también figuran entre las manufacturas más exportadas al país en la última década. El bien de equipo español más vendido a Malasia es la maquinaria para uso industrial, y destacan también la maquinaria para obras públicas y la maquinaria agrícola. Aunque casi todos los sectores han experimentado importantes avances, es particularmente reseñable el ascenso de las exportaciones de manufacturas de consumo a Malasia, que en 2012 llegaron a suponer un 300% más que en 2003. Las manufacturas de consumo con mayor peso son los textiles y la confección. Este avance ha sido considerable si tenemos en cuenta que en el período 2003-2012 las exportaciones españolas de manufacturas de consumo al resto del mundo experimentaron un incremento del 30%.

La IDE española en Malasia supuso el 0,11% del total de la IDE española en el exterior en el año 2012, alcanzando la cifra de 17 millones de euros. La evolución ha sido muy positiva si comparamos este dato con el medio millón de euros que fue invertido en el año 2003. En el año 2011 se alcanzó la cifra récord de 70 millones de euros invertidos, casi en su totalidad en el sector de la producción de hierro y acero. La IDE española en Malasia alcanzó la cifra de 182 millones de euros en el período 2003-2013, y el sector financiero acaparó el 70% de esta inversión. Un 80% de la IDE española hacia Malasia tuvo como origen la Comunidad de Madrid.

El gobierno de Kuala Lumpur está implementando medidas para la mejora medioambiental, orientadas en áreas tan diversas como el tratamiento de residuos y la ampliación de la capacidad efectiva instalada de energías renovables, principalmente solar, hidráulica y biodiésel. Este cambio hacia una economía basada en un crecimiento sostenible desde el punto de vista medioambiental puede generar oportunidades para las empresas españolas en los distintos sectores involucrados.

Filipinas

Según las previsiones de los organismos multilaterales, en 2020 las clases medias doblarán su peso en la sociedad filipina, debido principalmente a las buenas expectativas de crecimiento económico que se proyectan para los próximos años. Con un capital humano bien posicionado en relación a algunos otros países de la zona como Indonesia, con bajos costes laborales e interesantes incentivos fiscales, algunas empresas multinacionales han aprovechado este potencial e implementado procesos de subcontratación en servicios

financieros, centros de llamadas, servicios logísticos, contables y de desarrollo de software. Según la multinacional IBM, en el año 2013 Filipinas superó a la India como líder mundial en subcontratación de procesos de negocio. El patrón de intensidad tecnológica de sus importaciones está marcado principalmente por aquellas con un componente tecnológico alto y medio, que constituyen respectivamente un 60% y un 30% del total. Podemos observar como en la última década se ha intensificado de forma sustancial el componente tecnológico de las importaciones filipinas.

Las exportaciones de productos españoles a Filipinas alcanzaron la cifra de 274 millones de euros en 2012, exportados por 1.748 empresas. Aunque en términos absolutos las empresas de las principales economías europeas exportan a Filipinas más que las empresas españolas, en términos relativos las exportaciones españolas están bien posicionadas, ya que supusieron en 2012 el 0,12% del total de exportaciones. Esta tasa fue del 0,10% en el caso del Reino Unido, para Alemania el 0,14%, para Italia el 0,09% y el 0,22% para Francia. Los sectores españoles que más exportan al país son el alimentario, las semimanufacturas y los bienes de equipo. Entre los productos más exportados destacan bebidas –con un 33% del total de las exportaciones–, tubos, accesorios de tuberías, máquinas, aparatos mecánicos, productos farmacéuticos y carne. Las empresas de Cataluña y Andalucía fueron las que más exportaron a este país asiático. La evolución de las exportaciones españolas a Filipinas ha sido significativa en los últimos años ya que se ha multiplicado por dos en el período 2008-2012, con un 300% de incremento en venta de productos alimentarios. Según datos de Eurostat, España fue el séptimo país de la UE que más exportó a Filipinas durante el año 2012, estando en primer lugar Alemania, seguida de los Países Bajos, el Reino Unido, Francia, Italia y Bélgica.

La IDE de España a Filipinas es un claro ejemplo de inconsistencia, con varios años sin registrar inversión en la última década. En el período 2003-2012 el importe total de la inversión fue de 7,5 millones de euros, y en el período 2008-2012 la IDE española a Filipinas apenas superó ligeramente el millón de euros.

Aunque la economía filipina debe afrontar aún profundas reformas encaminadas a una mejora en la asignación de recursos, el país ha materializado en los últimos años significativos cambios focalizados en la liberalización de algunos sectores de red, como el de las telecomunicaciones, tradicionalmente muy intervenidos.

Conclusiones

El importante desarrollo económico y social de muchos de los países del Sudeste Asiático y sus buenas perspectivas de crecimiento han atraído la atención de empresas e inversores de todo el mundo. Aunque las empresas españolas han experimentado en la última década importantes avances en términos absolutos, aún persisten diferencias con las principales economías europeas. Hace una década estas diferencias en términos relativos no eran tan importantes, pudiéndose apreciar que en los últimos años se ha profundizado la brecha con las principales economías europeas, que han aprovechado mejor las posibilidades de negocio en la zona. Singapur fue el país de la región donde más han exportado las empresas

españolas en la última década, seguido por Tailandia, Malasia, Indonesia, Filipinas y Vietnam. Los principales sectores exportadores fueron manufacturas y bienes de equipo hacia Singapur, Indonesia, Tailandia, Filipinas y Vietnam, y semimanufacturas y automóviles en el caso de Malasia. El origen de las exportaciones españolas se concentra fundamentalmente en cuatro comunidades autónomas: Cataluña, Madrid, Comunidad Valenciana y País Vasco. Aunque estos países presentan diferencias en el patrón de intensidad tecnológica de sus manufacturas importadas, observamos una tendencia hacia un alto componente tecnológico. Por tanto, para aumentar las exportaciones a estos mercados las empresas españolas deben realizar un esfuerzo en inversión en I+D+i con el fin de mejorar su actual modelo de intensidad tecnológica. La IDE española a la zona se caracteriza por ser inconsistente y con niveles bajos de inversión. El principal país receptor de la IDE española en la última década fue Malasia, con más del 50% de la inversión. El 70% de la IDE española a Malasia se invirtió en el sector financiero. Los cambios sociales que están experimentando estas sociedades ofrecen a las empresas españolas considerables oportunidades de negocio. Indonesia, Filipinas y Vietnam experimentarán un incremento sustancial de sus clases medias con la consiguiente oportunidad de negocio en el sector de bienes de consumo. Asimismo, existen en estos países planes para mejorar las infraestructuras, la sanidad y la gestión medioambiental y para explotar sus amplios recursos naturales. Otros países, como Singapur, Malasia y Tailandia, ofrecen oportunidades en los sectores financiero, logístico, energías renovables, gestión medioambiental y distribución comercial, entre otros.

Amadeo Navarro Zapata

Economista, licenciado en Estudios de Asia Oriental, máster en Análisis Económico y consultor especializado en las economías de Asia Oriental.

Recomendaciones para incrementar la presencia empresarial española en Indonesia

Tema¹

Se presentan una serie de recomendaciones para intensificar la presencia empresarial española en Indonesia, que es uno de los países emergentes más atractivos.

Resumen

La presencia empresarial española en Indonesia es menor de lo que cabría esperar en un mercado donde hay una notable demanda real de productos y servicios a los que puede adaptarse la oferta española, obteniendo una rentabilidad significativa. En el presente documento se analizan algunas de las causas de esta escasa presencia y se exponen una serie de recomendaciones para motivar a las empresas españolas y a todos los organismos que puedan contribuir a mejorar las relaciones comerciales entre los dos países a que trabajen conjuntamente con el objetivo final de incrementar los vínculos comerciales y financieros entre ambas partes.

Análisis

Desde hace 40 años en cada década ha habido más de una gran empresa española que ha consolidado su relación comercial con Indonesia, demostrando que España puede estar presente en prácticamente todos los sectores.

Figura 1. Empresas españolas con presencia en Indonesia, 1970-2020

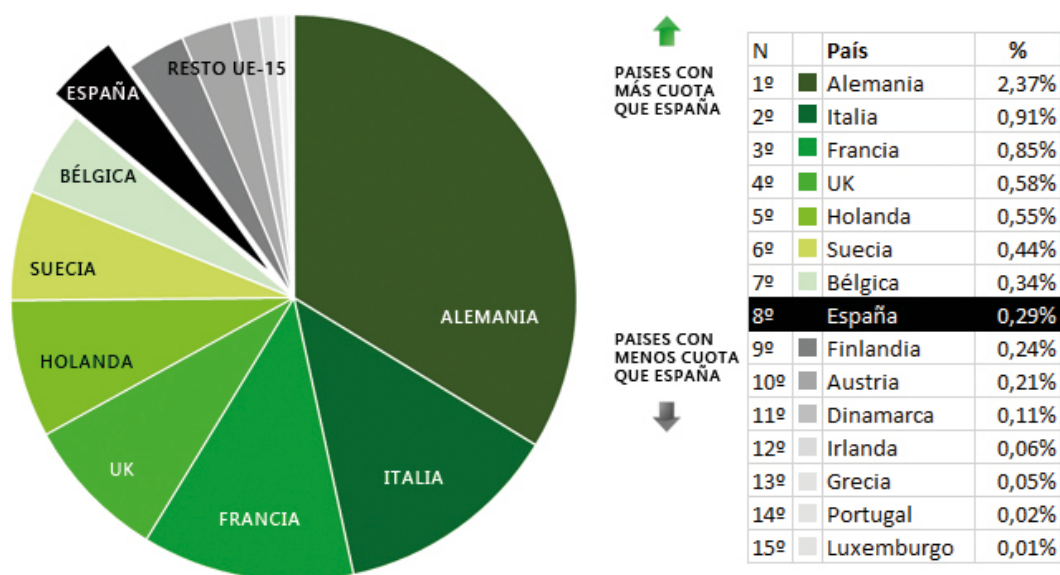


¹ El autor agradece a los miembros del Grupo de Trabajo sobre la presencia empresarial española en el Sudeste Asiático sus valiosos comentarios que han enriquecido este texto.

España ha desarrollado proyectos importantes en casi todos los sectores de actividad económica en Indonesia con más éxitos que fracasos y dejando un sello de calidad y de buenas prácticas que ha consolidado una imagen de nuestro país bastante positiva. Podemos destacar el éxito de la colaboración entre CASA-Airbus y la indonesia PT Dirgantara, que se ha materializado con un intercambio de tecnología para el desarrollo aeronáutico y que perdura desde 1976 de forma muy satisfactoria para ambas partes, y el desarrollo de la refinería de Dumai (por un consorcio entre Técnicas Reunidas y Centunion) en los 80.

Sin embargo, casos como estos y otros mostrados en el Gráfico 1 no han servido de suficiente reclamo y las exportaciones e inversiones de España a Indonesia son sensiblemente más bajas que las de varios países de nuestro entorno en la UE. La cuota de mercado de España en Indonesia ha sido en 2013 de un 0,29%, una cifra sustancialmente menor que la italiana (0,91%), la francesa (0,85%) y la alemana (2,37%). Es comprensible que estos países exporten más a Indonesia que España pues sus exportaciones globales son también mayores, pero el diferencial es excesivo. Sería muy conveniente para España revertir esta situación, especialmente si tenemos en cuenta que Indonesia cuenta con un enorme mercado (es el cuarto país más poblado del planeta y el 15º con mayor PIB) y de gran dinamismo (con un crecimiento económico sostenido en torno al 6% y previsiones de convertirse en la séptima economía del mundo en 2050).

Figura 2. Cuotas de mercado en porcentajes de los países de la UE-15 en Indonesia, 2013



Cuota de otros países de interés - China: 15,99%, Singapur: 13,70%, Japón: 10,33%, Malasia: 7,13%, Corea del Sur: 6,12%, Tailandia: 5, USA: 4,85%, Australia: 2,70%, India: 2,12%, Argentina: 0,90% Turquía: 0,70%, Filipinas: 0,41% Suiza: 0,38%, México: 0,27%, Chile: 0,12% Noruega: 0,12%, Polonia: 0,08%

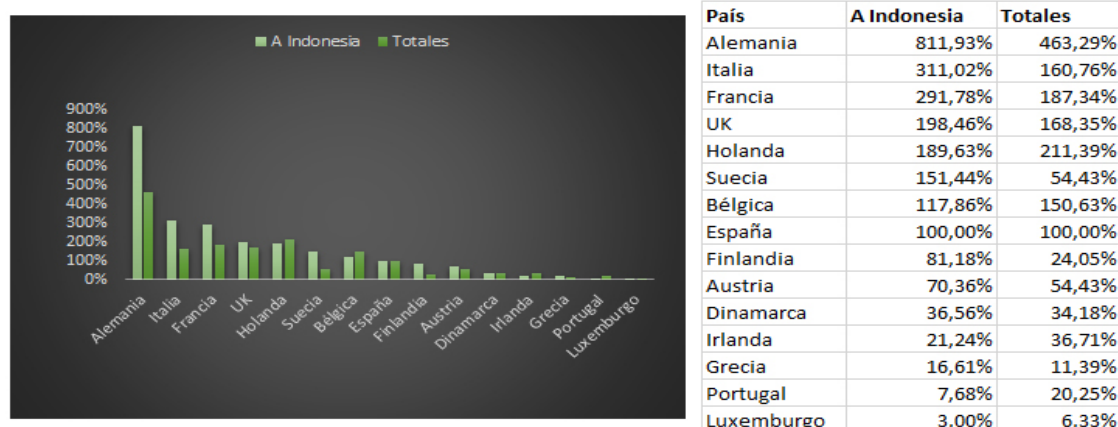
Fuentes: Badan Pusat Statistik Republik Indonesia, SPAINDO

Del mismo modo, la inversión extranjera directa española, de 20.000 millones de euros (flujo de IDE bruta de 2003 al 2012), es baja en comparación a otros países.

España estableció relaciones diplomáticas con Indonesia hace 55 años. Desde entonces nuestros países han mantenido una relación cordial pero aún hoy Indonesia es uno de los países con peso internacional menos conocidos en España y de los pocos de su magnitud que olvidamos a la hora de considerarlo destino de nuestras inversiones y exportaciones. Indonesia es el único país del G20 y de la lista de países emergentes E7 (China, la India, Brasil, Rusia, México, Indonesia y Turquía) que no está entre los primeros 50 destinos de las exportaciones españolas.

Esto se debe a varios factores. En primer lugar, las expectativas de algunas empresas españolas sobre Indonesia se vieron afectadas negativamente por la crisis financiera asiática de 1997. En segundo lugar, la información que se transmite de Indonesia en España es escasa y frecuentemente negativa, lo que no hace justicia a la realidad del país y lleva a que gran parte del empresariado español tenga una imagen distorsionada. En tercer lugar, un alto porcentaje de las empresas españolas, especialmente pymes, quieren relaciones comerciales a corto plazo y en principio en Indonesia es más rentable operar con regularidad y a medio y largo plazo. Por último, hasta el reciente Plan Integral de Desarrollo de Mercado (PIDM) lanzado por el ICEX para Indonesia, es innegable que las estrategias comerciales con este país han sido bastante tímidas y no se han realizado esfuerzos suficientes que se dirijan a conseguir un incremento significativo de nuestras exportaciones hasta lograr un resultado acorde con la posición que ocupamos como país exportador mundial.

Figura 3. Porcentaje sobre base 100 (España) de veces que exportan a Indonesia y al resto del mundo los países de la UE-15, 2013



Nota los datos de exportaciones totales son estimaciones atendiendo al primer trimestre del 2013 y pueden sufrir variaciones poco significativas para el objetivo de esta comparación

Fuentes: Badan Pusat Statistik Republik Indonesia, SPAINDO

Las exportaciones de España a Indonesia han pasado de 329 millones de euros en 2012 a 391 millones en 2013 y nuestra cuota de mercado ha aumentado del 0,24% al 0,29%, con lo que la tendencia al alza se mantiene, hasta el punto de que nuestra tasa de cobertura se ha duplicado entre 2011 y 2013, llegando al 25% al final del pasado ejercicio. En el mismo período, Alemania ha subido del 2,18% al 2,37% e Italia del 0,79% al 0,91%, mientras Francia ha bajado del 1% al 0,85%. A pesar de esta subida, los esfuerzos de España en Indonesia siguen siendo insuficientes y seguimos manteniéndonos muy alejados de las cuotas que obtienen otros países de la UE-15.

Por poner un ejemplo, si comparamos los datos de exportación de España con Italia observamos que las exportaciones italianas totales son un 60% mayores que las españolas, mientras que a Indonesia Italia exporta un 211% más que España.

Indonesia ya no es el país de renta baja y de economía más bien hermética que era hace unos años y hoy en día cuenta con numerosos atractivos para las empresas españolas. Indonesia es un país de renta media, con una democracia consolidada y con un orden social y político relativamente estable. Este país cuenta con la segunda tasa de crecimiento más alta del G20 y casi todas sus variables macroeconómicas están arrojando unos resultados cada año más positivos. Además, goza de una ascendente influencia internacional y tiene expectativas de convertirse en los próximos 10 años en una de las 10 principales potencias económicas mundiales. A esto se puede añadir que Indonesia presenta algunas ventajas importantes respecto a China y la India, los dos únicos países en vías de desarrollo que van a experimentar un crecimiento absoluto de su PIB mayor que el del gigante del Sudeste Asiático. Indonesia es una democracia consolidada, no como China, y su renta per cápita es más del doble de la india.

En esta década Indonesia está viviendo la misma realidad que España en la década anterior. El crédito fluye y tanto las empresas como los particulares así como la administración quieren crecer e invertir. Hablamos del cuarto país más poblado del planeta, con 250 millones de habitantes, con una población joven, cada vez más formada y próspera, y que se está trasladando de forma masiva a las ciudades. Esto va a derivar en un crecimiento acelerado del consumo privado de productos internacionales, entre los que tienen cabida los españoles que, al igual que los de otros países europeos, son percibidos como productos de alta calidad, lo que permite su posicionamiento en los segmentos medio, medio alto y alto.

Además, Indonesia tiene entre sus objetivos acelerar su desarrollo, disminuir su dependencia del exterior y seguir aumentando su crecimiento. Para alcanzar estos objetivos en los próximos años van a tener que aumentar sus importaciones de algunas materias primas, productos intermedios y maquinaria, entre otras, y a redoblar sus inversiones en infraestructuras (se han aprobado para los próximos años planes por valor de 180.000 millones de euros) y desarrollo tecnológico (ya que su industria está perdiendo competitividad y requiere innovación). Esto ofrece oportunidades en sectores como la ingeniería, la arquitectura, obra pública y construcción, aeronáutica, naval, defensa, automoción, energía (especialmente energías renovables), materias primas intermedias, nuevos materiales y materiales tradicionales como el acero y los productos cerámicos.

Cabría resaltar de manera especial las posibilidades de negocio que presenta el área de la industria de la tecnología media y de las infraestructuras en general gracias a la existencia de directivos y profesionales que harían una excelente labor de formación y transferencia de conocimiento al tiempo de establecer bases de relación en continuidad. En estos campos existe un alto nivel de complementariedad entre las necesidades de Indonesia y las capacidades tecnológicas de España. Además, la buena imagen de España en materia de capacidad tecnológica y de colaboración industrial es un hecho. Esa imagen positiva de España nace de la experiencia que en el pasado se ha tenido en dos ámbitos muy concretos, mencionados anteriormente, como son la cooperación industrial en el sector aeronáutico de CASA/Airbus y PT Dirgantara Indonesia y la adjudicación y eficaz implementación de proyectos emblemáticos como el caso de Centunion/Técnicas Reunidas. En ese sentido, uno de los aspectos de especial importancia que sobresalen a la hora de valorar la cooperación industrial en el sector aeronáutico es el buen nivel de entendimiento e integración entre los técnicos y personal especializado de uno y otro país. En relación con el tema de infraestructuras, nuestro objetivo a medio plazo en el mercado indonesio debe ser la consecución de algún proyecto de importancia que sirva de catalizador y reactivador de esa imagen avanzada de la tecnología española que queremos promover en todo el mundo y que a su vez genere una capacidad de arrastre para otras empresas españolas.

En el sector de la minería también pueden presentarse oportunidades debido al gran potencial de Indonesia en la explotación de elementos químicos críticos para la UE en general y en particular para España por las dificultades que va a haber para satisfacer su demanda a medio plazo. Según fuentes del CSIC, es muy posible que, gracias a las características geológicas de Indonesia, varios de estos elementos químicos críticos, especialmente indio, además de germanio y galio, puedan encontrarse en este país en las condiciones necesarias para su explotación comercial. Obviamente, Indonesia desearía explotar por sí misma estos recursos tan valiosos pero necesitará ayuda en investigación para localizar los yacimientos más rentables, así como para la posterior extracción de las materias primas, procesamiento primario de obtención de menas, y posterior procesamiento secundario para su conversión en compuestos químicos comercializables. España podría tener un papel protagonista en este proceso de desarrollo económico de materias primas críticas de Indonesia que, aparentemente, aún no ha empezado.

En servicios también se presentan oportunidades de colaboración de forma que ambos países salgan beneficiados. En primer lugar, mediante nuestro know how en servicios, en los que somos líderes en gestión turística, gestión de ciudades (residuos, tráfico, salud, emergencias...), gestión medioambiental, formación y gestión empresarial, y seguros, entre otros.

Un sector clave para la seguridad alimentaria de Indonesia y que también presenta oportunidades para España es la pesca. Indonesia, al igual que España, es uno de los países del mundo con un mayor consumo de pescado per cápita. A pesar de ello, aún hay bastante margen para aumentar la eficiencia con la que se funciona en Indonesia en este ámbito debido, entre otros factores, a la pequeña escala de muchos de los operadores locales.

España puede contribuir en ello con gestión pesquera, asesoría medioambiental y de calidad, tecnología, sistemas de acuicultura y apoyo técnico.

Una vez constatado el insuficiente volumen de presencia empresarial española en Indonesia y el gran atractivo de este país, pasamos a plantear una serie de recomendaciones generales para aumentar los vínculos económicos bilaterales:

- Aumentar y optimizar las acciones de promoción en la línea marcada por el Plan Integral de Desarrollo de Mercado lanzado por el ICEX para Indonesia. Resulta especialmente rentable incrementar el presupuesto de promoción de las relaciones económicas en países como Indonesia, con gran potencial de crecimiento y en los que mantenemos una cuota de mercado baja. De ahí que sea muy bienvenido el reciente aumento de la prioridad que se concede a la promoción comercial de España en este país, que ha pasado de contar con 300.000 euros de presupuesto en 2007 a 34 millones con el plan de mercado de 2012. Esta partida va a suponer un impulso importante para que las empresas españolas puedan incrementar su presencia en ferias, aumentar el número de misiones comerciales, desarrollar acciones de formación e información, acceder más fácilmente a fondos y líneas ICO, y participar en licitaciones.
- Intensificar nuestra estrategia de diversificación de las exportaciones e inversiones centrándonos en bloques económicos de la importancia de ASEAN y concretamente en Indonesia, debido a su potencial dentro de esta organización. Para ello es imprescindible mejorar nuestra conectividad aérea y marítima con la zona y analizar cómo podemos aprovechar las ventajas competitivas que nos pueden ofrecer los tratados de libre comercio existentes entre la UE y Singapur y entre este último e Indonesia, al pertenecer los dos a ASEAN.
- Impulsar los contactos personales entre autoridades políticas, líderes empresariales y otros a través de visitas de alto nivel, encuentros entre organizaciones empresariales y otras actividades bilaterales.
- Creación de una cámara de comercio bilateral o una organización empresarial equivalente que permita aportar soluciones a las empresas que teniendo intención de exportar o invertir se encuentran con múltiples dificultades para ello. Además de la cámara Eurocham, que relaciona a varios países europeos con Indonesia, casi todos los países europeos importantes tienen cámaras bilaterales con Indonesia, y España, a su vez, tiene cámaras bilaterales con casi todos los países relevantes. Sin embargo, a día de hoy no existe una cámara exclusiva España-Indonesia. La cámara permitiría mejorar el conocimiento práctico y no sólo teórico sobre Indonesia entre los empresarios interesados en el país, facilitar los contactos entre empresas de ambos países, desarrollar acciones de promoción, consultoría, estudios de mercado y de investigación, formación y traducción.
- Mejorar sensiblemente la comunicación que se transmite sobre Indonesia. La información directa que podemos encontrar sobre Indonesia es escasa. En cualquier librería, biblioteca

u otra fuente documental en España, medios de comunicación o en el mundo académico, la información sobre Indonesia en general, o en particular sobre comercio exterior, es muy reducida y muchas veces está mitificada o tiene un sesgo negativo. Ello a pesar de los esfuerzos en comunicación de organismos como el ICEX, Casa Asia y las cámaras de comercio provinciales. Para corregir esta situación se propone fomentar el conocimiento del país en universidades, escuelas de negocio, think tanks y organizaciones empresariales, participar en encuentros, foros y tribunas, promocionar libros y materiales audiovisuales e incentivar el turismo MICE con especial interés en misiones comerciales efectivas, ferias y congresos.

- Conocimiento y explotación de las particularidades regionales de Indonesia. Indonesia cuenta actualmente con 34 provincias (equivalentes a nuestras Comunidades Autónomas) y tiene planificado ampliarlas a 44 en los próximos 10 años. Cada una estas provincias tiene elementos diferenciadores en cuanto al peso o importancia de unas actividades económicas o sectores preferentes, igual que en España ocurre lo mismo en las Autonomías. Si atendemos a diferentes variables económicas, se pueden establecer ciertas relaciones entre algunas provincias indonesias y Comunidades Autónomas o provincias españolas. Se pueden citar los siguientes ejemplos:
- Yakarta y Madrid, al ser las capitales, tienen sinergias en el sector financiero.
- Surabaya podría tener similitudes con Galicia por el sector pesquero.
- El área de Bandung podría relacionarse también con Cataluña por su industria textil.
- Medan podría tener ciertas relaciones con Valencia o Andalucía por su industria agrícola.
- Bali, por su liderazgo en el sector turístico, y algunas localidades de Java, por su industria del calzado, con Alicante.

En cuanto a las recomendaciones específicas para dinamizar las exportaciones a Indonesia cabría apuntar:

- Distribución eficaz. Hay que identificar importadores, distribuidores y socios locales de confianza. En este proceso hay que atender a las particularidades locales que difieren de la propia de los espacios de exportación tradicionales de las empresas españolas. Se identifican las franquicias y las alianzas estratégicas con empresas locales como modelos de negocio especialmente adecuados para la distribución de los productos españoles. A este respecto hay que tener en cuenta la importancia, aún mayor que en España, que tienen las cooperativas y las pymes en Indonesia.
- Crear un equipo profesional con un mandato temporal concreto para identificar oportunidades y establecer conexiones y alianzas. Es indispensable contar con socios locales y establecer acuerdos de medio y largo plazo. No se trata de conseguir ventas coyunturales.
- Apoyo en personal especializado para conocer en detalle la demanda local. Debemos acertar en la selección de productos que se adecuen a las particularidades del mercado

indonesio. Por poner un par de ejemplos: en moda y calzado se puede aprovechar la alta consideración de la marca Europa y de la marca España en este sector; y en alimentación hay que adaptarse a los hábitos culturales, pues comparativamente hay un mayor mercado para el vino sin alcohol y la cecina que para el vino y el jamón ibérico. Otros productos de este sector que se pueden introducir son miel, frutos secos, dulces y chocolates, hortalizas y frutas como la naranja y el plátano canario.

- Identificación de oportunidades de alianzas empresariales que permitan trasladar industrias completas con dirección y profesionales para la implantación y puesta en marcha hasta su gestión en continuidad. El poco peso exportador de España se vería muy incrementado si se establecieran bases de producción estable en las que ciertos productos se complementarían desde España. Es evidente que la mayor oportunidad será participar en el desarrollo de Indonesia más que exportando productos instalando plantas industriales en ámbitos como industria alimentaria, productos de consumo, o envases y embalajes, donde la experiencia de la industria española es muy alta y hoy, por la recesión, se encuentra con exceso de capacidad y existen empresarios con equipos directivos y profesionales interesados en realizar alianzas con empresarios indonesios.
- Uso intensivo de las redes sociales. Indonesia se encuentra en los primeros puestos de muchos rankings de redes sociales. Por ejemplo, es el país que cuenta con mayor porcentaje de afiliados a Facebook por número de internautas (un 97%) y donde los inscritos en redes sociales comparten más información. Además, el número de consumidores indonesios que usan las redes sociales como referente para sus compras crece anualmente muy por encima de la media global. Yakarta, a su vez, es la ciudad del mundo que aparece con más frecuencia en Twitter. Este contexto facilita que puedan emplearse técnicas de Social Media Marketing y analítica web con muy buenos resultados para aprovechar las ventajas del comercio electrónico en general y en particular para las ventas.

En relación a las inversiones españolas en Indonesia, la principal sugerencia sería el aprovechamiento de la coyuntura actual. En los últimos meses se ha creado una cierta inquietud sobre el panorama económico indonesio debido a la cercanía del proceso electoral, la retirada de capitales con la consiguiente devaluación de su moneda y caída del mercado bursátil, y su incorporación en el grupo de los cinco frágiles junto a la India, Sudáfrica, Brasil y Turquía. Esto hace que ahora sea más barato invertir en Indonesia, lo que parece una buena oportunidad teniendo en cuenta las buenas perspectivas de Indonesia una vez pasen estas turbulencias coyunturales.

Los sectores potencialmente más atractivos para la inversión española serían, en primer lugar, el ámbito de las infraestructuras, donde sería deseable que las empresas españolas empezaran a considerar a Indonesia no sólo como un país potencial sino como un país estratégico y que aumentasen su participación en las licitaciones de los proyectos, muchos de ellos promovidos por el Banco Mundial y el Banco de Desarrollo Asiático en Indonesia. Entre otros, obra civil, ingeniería y construcción (ferrocarril, puertos, aeropuertos, carreteras y otros), ingeniería industrial (innovación en la industria, material eléctrico...), forestal (biomasa...), construcción privada, etc. Además, debemos incrementar las exportaciones e inversiones en otros sectores como moda (textil, calzado y complementos), alimentación, turismo, maquinaria y automoción, energía y medio ambiente (energías renovables y

electricidad, soluciones a la contaminación y la gestión de residuos, depuración de aguas...), salud y seguros, minería (ya nombrada anteriormente), materiales (acero, cerámicas, intermedios...), etc.

España, a su vez, puede atraer más inversiones de Indonesia presentando de forma más activa las ventajas que posee respecto a otros países europeos en precio del suelo, costes salariales, facilidades culturales y como hub con regiones como Europa, Latinoamérica y el Mediterráneo. Sectores muy atractivos para los inversores indonesios serían turismo, ingeniería, obra pública y privada, y energías renovables, entre otros. De hecho, ya se han materializado algunos casos de empresas indonesias que han invertido en España, como Musim Mas, que ha entrado recientemente en Infinita Renovables. Por otro lado, Indonesia está haciendo un gran esfuerzo para fomentar el crecimiento de sus pymes y podría beneficiarse de la experiencia española mediante empresas mixtas, que a su vez abrirían fuentes de financiación indonesias a las empresas españolas y a las empresas indonesias que quieran operar en España. Una forma de actuación particularmente efectiva para las pymes sería crear clusters en ámbitos concretos que integren a varias pymes españolas de manera que cada una aporte su especialidad y diferencia en un proyecto común más ambicioso junto con socios locales.

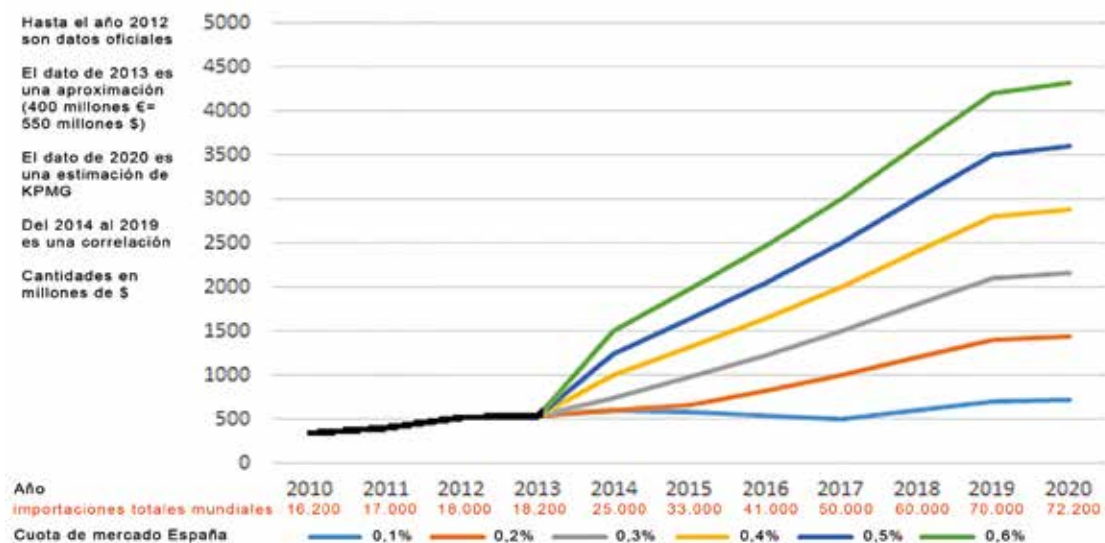
Indonesia también es un país interesante para importar productos con una ventajosa relación calidad-precio y que pueden ayudar a dinamizar la economía española. Entre los artículos que se pueden importar destacan recursos naturales (caucho, aceites vegetales, productos químicos, minerales, escorias y cenizas), textil y calzado (en este sector, Indonesia ha puesto un especial interés en invertir en tecnología española con el fin de mejorar su calidad), electrónica, iluminación, muebles, artesanía, caucho, café, té y cacao, frutas y zumos tropicales, especias, etc. Todos estos productos pueden ser importados directamente por el sector de la distribución y del comercio minorista español como alternativa a otros productos que utilizan redes comerciales que cuentan con dirección, producción, distribución, personal y capital mayoritariamente extracomunitario. Indonesia también cuenta con una importante industria petroquímica (fertilizantes, metanol, polietileno, polipropileno y poliestireno) y de papel. Todos estos productos pueden conocerse en las diferentes ferias comerciales que se celebran en Indonesia y entre las que destaca Trade Expo Indonesia, cuya próxima edición se celebrará en Yakarta del 8 al 12 de octubre de este año.

Conclusiones

El mercado indonesio presenta algunos desafíos propios de todos los países emergentes, empezando por los problemas que puede generar una burocracia más lenta, un nivel de corrupción más elevado y una seguridad jurídica más reducida de la que es propia en países más desarrollados. Se pueden encontrar asimismo, en comparación también con países más desarrollados, más fallos de coordinación interna entre la Administración Central y los correspondientes organismos regionales, algunas deficiencias en materia de ejecución presupuestaria o a la hora de encontrar un marco verdaderamente global de apoyo a la inversión, además de un cierto proteccionismo que en parte se ha acentuado en los últimos tiempos mediante la introducción de barreras comerciales en algunos ámbitos.

Aunque hay que valorar estos posibles obstáculos con el fin de controlarlos, hay tres motivos para que no supongan un freno a las empresas que quieran entrar en el mercado indonesio. En primer lugar, basta tomar como referencia a empresas españolas nombradas en el primer apartado y que han permanecido en el país durante muchos años con beneficios y, como ellas, seleccionar buenos socios locales y buenos servicios de consultoría. En segundo lugar, en los últimos años, Indonesia está haciendo importantes esfuerzos para corregir estas variables negativas y está mejorando año tras año, por encima de otros países emergentes, en todos los rankings. España se está diversificando con muy buenos resultados en otros países emergentes que puntúan aún más bajo que Indonesia en estos rankings y no hay motivo para que Indonesia sea una excepción. En tercer lugar, como se ha expuesto en detalle a lo largo de este texto, los atractivos de Indonesia son todavía mayores que sus inconvenientes y no cabe duda de que sería enormemente beneficioso intensificar las relaciones económicas con este país.

Figura 4. Importaciones desde España en seis escenarios según la cuota de mercado obtenida (del 0,1% al 0,6%)



Fuente: SPAINDO

Basta con cuantificar qué supondría aplicar las recomendaciones planteadas en este documento y aumentar las exportaciones españolas a Indonesia. Si los artículos españoles siguiesen suponiendo un 0,3% del total de las importaciones de Indonesia, entre 2014 y 2020 se exportarán a este país productos españoles por valor de cerca de 10.000 millones de dólares, mientras que si actuamos y ponemos en marcha políticas de promoción eficaces podríamos incrementarlas en unos 3.250 millones de dólares por cada décima de cuota que ganen las exportaciones españolas.

José Luis Jordán Moreno
Presidente de SPAINDO.

Presencia económica española en Vietnam: intercambio comercial, inversiones y expectativas de futuro

Tema

Vietnam es uno de los mercados más dinámicos del mundo. Combina un fuerte crecimiento económico con una política comercial abierta orientada al mercado que alimenta grandes oportunidades comerciales y de inversión para las empresas españolas. El presente ARI pretende presentar una serie de recomendaciones para intensificar la presencia económica española en Vietnam.

Resumen

Vietnam ofrece vastas oportunidades a las empresas españolas, cuyas necesidades de importación muestran similitudes con la estructura actual de las exportaciones españolas. Por otro lado, Vietnam demanda inversión extranjera en sectores en los que en muchos casos la empresa española es especialmente importante. En este texto se presentan varias recomendaciones para facilitar que empresas españolas puedan aprovechar estas oportunidades.

Análisis

La población de Vietnam es joven, casi un 27% tiene menos de 14 años y el 50% menos de 30. Además, es en un 70% rural, aunque la tasa de urbanización aumenta cada año. La tasa de alfabetización es del 97%. La principal ciudad del país es Ciudad Ho Chi Minh (Saigón) con casi 8 millones de habitantes. La capital, Ha Noi, tiene casi 4 millones de habitantes y les siguen Hai Phong, con casi 2 millones, y Da Nang y Can Tho, con algo más de un millón.

Vietnam es un país en vías de desarrollo, que ha crecido en los últimos años una media del 8% anual en términos del PIB y que ha conseguido reducir de forma significativa la tasa de pobreza hasta el 12% de la población.

A pesar de la crisis económica internacional, la economía está creciendo en torno al 7% y la producción industrial se expande al doble de esa tasa (entre un 14% y un 16%) y en camino de doblar su tamaño durante la próxima década.

La parte del PIB correspondiente a agricultura ha disminuido desde aproximadamente el 25% en 2000 a menos del 20% en 2013, mientras que la cuota de industrial aumentó del 36% a más del 42% en el mismo período. Las exportaciones representan un 70% del PIB, mientras que las importaciones un 82% del gasto. En 2013 las exportaciones aumentaron en más del 12% respecto al año anterior. Las empresas estatales representan alrededor del 40% del PIB.

El inicio del crecimiento económico es consecuencia de las reformas que el país emprendió en 1986 y que se pueden sintetizar en:

- Reconocimiento de la propiedad y la iniciativa privada.
- Apertura (gradual) a la inversión directa extranjera.
- Estímulo del comercio exterior, especialmente de las exportaciones.

Las principales características de la economía vietnamita pueden resumirse en:

- Crecimiento impulsado por las exportaciones y la Inversión Extranjera Directa (IED).
- Importante déficit en infraestructuras.
- Concentración del crecimiento económico en Ha Noi y Ciudad Ho Chi Minh.
- Gran importancia social y económica de la agricultura y del mundo rural. El sector primario supone cerca del 20% del PIB y emplea a un 60% de la población activa.
- Mano de obra barata y alfabetizada.
- Una inflación de en torno al 5% en 2013, que aunque alta es inferior a la de otros países de la región y que afecta a todos los sectores.
- Renta per cápita modesta –1.704 dólares, 3.905 dólares por ppa– pero en rápido aumento.
- Alto peso del sector público empresarial en la economía, cerca del 40% del PIB, aunque reduciéndose.
- Transformaciones estructurales pendientes y en proceso.
- Perspectivas generalmente favorables a medio y largo plazo. Aunque se han sentido los efectos de la crisis internacional, se han mantenido altas cotas de crecimiento en un contexto exterior muy desfavorable.

La incorporación a la OMC –y su adhesión a la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN)– supone la integración del país en el circuito institucional del comercio mundial, además de permitir al país beneficiarse de la llegada de IED Extranjeras que están teniendo un papel fundamental en la industrialización del país.

Posteriormente Vietnam se adhirió a varios acuerdos de libre comercio (ALC) en el marco de la unión ASEAN con Japón en 2008, y Australia, Nueva Zelanda, la India y Corea del Sur en 2010. El Acuerdo ASEAN-China Free Trade Agreement (ACFTA) entró en vigor el 1 de enero de 2010 y es el mayor del mundo por número de consumidores, además del tercero del mundo por volumen de negocio, con unos 200.000 millones de dólares (140.000 millones de euros) de intercambios.

En la actualidad el país se encuentra inmerso en las negociaciones de un nuevo ALC con la UE, proceso que comenzó en junio de 2012, y se espera alcanzar septiembre de 2014 y una vez implementados todos sus aspectos, la regulación y legislación vietnamita tendrá que homogeneizarse al estándar europeo.

A nivel agregado la UE es el mayor importador e inversor de Vietnam, por lo que el acuerdo supondría un impulso al proceso de modernización económica y crecimiento económico del país asiático.

El Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP) actualmente en negociación, pretende eliminar los aranceles a un número más limitado de productos pero de aplicación en países como EEUU, Canadá, México, Chile y Perú. Entonces Vietnam será uno de los países con acuerdos de libre comercio más extensos.

En el año 2012 las exportaciones vietnamitas presentaron un patrón dominado por una intensidad tecnológica alta y media, con un 36% y un 29% respectivamente, mientras que las manufacturas de baja intensidad tecnológica y especialización supusieron un 16% y las intensivas en trabajo y recursos un 19%. La UE fue el principal destino de las exportaciones vietnamitas, absorbiendo un 27% del total. Sin embargo, la UE apenas copa un 9% del mercado vietnamita.

Los principales productos importados por Vietnam de la UE alcanzaron la cifra de 5.351 millones de euros en 2012 y los más frecuentes fueron maquinaria y equipos de transporte, productos químicos, generadores de electricidad, máquinas eléctricas, vehículos, hierro, acero, fertilizantes y productos farmacéuticos y textiles.

El número de empresas españolas que exportaron a Vietnam en 2012 fue de 1.509, el doble que en 2007. El saldo de la balanza comercial de mercancías españolas con Vietnam es deficitario, con una tasa de cobertura del 11% en 2012, con exportaciones por valor de 203 millones de euros e importaciones por valor de 1.830 millones. En términos relativos las exportaciones españolas a Vietnam supusieron casi el 0,10% del total de exportaciones españolas en el año 2012 frente al 0,17% de Alemania, el 0,14% del Reino Unido y el 0,12% de Italia. En el año 2003 estos porcentajes fueron del 0,06% para España, el 0,09% para Alemania, el 0,05% para el Reino Unido y el 0,07% para Italia.

En ese proceso de apertura y crecimiento el papel de España es muy discreto. De los intercambios comerciales entre España y Vietnam en la última década pueden extraerse una serie de conclusiones:

- La evolución de nuestras ventas a Vietnam ha estado lejos de presentar una progresión estable.
- Las oscilaciones son muy notables y en muchos casos están asociadas a suministros de proyectos concretos que no se mantenían en el tiempo.

- Sólo en los últimos años se observa un mayor dinamismo en nuestras exportaciones, que sin embargo no consiguen compensar el rápido crecimiento de las importaciones procedentes de Vietnam.
- Por el contrario, destaca la continua y firme progresión de las exportaciones de Vietnam a España, que no hacen sino reflejar el creciente potencial y la competitividad de los productos fabricados en ese país.

Como consecuencia, España ha experimentado un continuo deterioro de la tasa de cobertura en sus relaciones comerciales con Vietnam, pasando a un nivel inferior al 20%, muy por debajo de la media que España mantiene en su comercio exterior con el total del mundo.

Analizando el comportamiento comparado de nuestras exportaciones a Vietnam con las exportaciones totales vemos que España presenta un cierto atraso con respecto a otros países de nuestro entorno y la brecha con nuestros socios europeos ha ido aumentando. Donde España se aparta de la “normalidad” no es tanto en la magnitud del déficit como en nuestro menor volumen de exportaciones a Vietnam.

Los flujos de IDE que Vietnam recibió de inversores extranjeros alcanzaron los 8.368 millones de dólares en 2012 (un total de capital registrado en el período 2003-2012 de unos 180.000 millones de dólares) y han experimentado un importante crecimiento en los últimos años debido al potencial de la zona para atraer inversión extranjera.

En el período 2003-2012 la IDE total española a Vietnam ascendió a 5,5 millones de euros, aunque casi el total de la inversión de la serie histórica se llevó a cabo en los años 2004 y 2007, presentando cinco años sin inversión, lo cual coloca a España más allá del puesto 50 en la clasificación de países con inversión en Vietnam. Por solo poner algunos ejemplos, la inversión de Japón en ese período en 1.849 proyectos ascendió a 28.699,6 millones de euros, la de Corea en 3.197 proyectos a 24.816 millones de euros, y las de países de nuestro entorno como Francia a 3.142,7 millones de euros (381 proyectos) y el Reino Unido 2.617.3 de euros (161 proyectos).

Tanto en el ámbito comercial como inversor se puede constatar un déficit de presencia española cuyas razones hay que explicar en base a una serie de factores:

- Falta de tradición y conocimiento mutuo. Esto se traduce en que hasta muy recientemente Vietnam no ha estado en el mapa de la empresa española.
- Cierta incompatibilidad en los patrones industriales y de comercio. Vietnam ha sido demandante de tecnología y más recientemente de materias primas. España no tiene una orientación exportadora especialmente fuerte en ninguno de los dos ámbitos.
- Ausencia de ventajas comparativas específicas para la empresa española, a diferencia de otras regiones como Sudamérica y el Norte de África en las que la empresa española cuenta con ventajas de partida.

- Dificultades del mercado vietnamita para las PYMES españolas. El orden de magnitud de los proyectos en Vietnam, las dificultades de la gestión en este país y la larga maduración del ciclo de negocio no ha hecho de Vietnam, hasta recientemente, un entorno atractivo para las PYMES exportadoras españolas.
- Escasez de recursos humanos con conocimiento del país y del idioma para facilitar la presencia española en Vietnam.
- Ausencia de grandes grupos empresariales españoles, al estar absorbidas la mayoría de sus capacidades de gestión en la expansión internacional en otros mercados y áreas más evidentes en aquellos momentos.
- Falta de proyección tecnológica de España en Vietnam y ausencia en general de una imagen de país definida.

A pesar de la aún escasa presencia empresarial española en Vietnam se aprecia una dinamización de la misma en los últimos años. Esta creciente actividad se da tanto en el ámbito del comercio como en el de las inversiones y muestra un horizonte esperanzador.

Atractivos

En el caso de Vietnam no nos encontramos ante un proceso de crecimiento culminado sino en una fase ascendente, lo que abre grandes posibilidades de negocio si se anticipan suficientemente los factores determinantes.

Atisbar las oportunidades que el mercado vietnamita puede ofrecer a las empresas españolas requiere comprender lo que está ocurriendo en Vietnam y la naturaleza de su proceso de transformación. Este se puede resumir en una serie de rasgos principales:

- Proceso de crecimiento sostenido desde hace más de 15 años con cifras que se acercan en muchos períodos al 10%, manteniendo simultáneamente un control razonable de sus principales macromagnitudes, lo que llevaría a Vietnam a la cabeza de las principales economías en un plazo de tiempo no demasiado lejano.
- Proceso de transformaciones económicas profundas, hasta el punto de que a pesar de que se mantiene la denominación “comunista” del partido que controla el poder, resulta difícil encontrar restos de los elementos económicos propios de estos sistemas políticos. De hecho, no es fácil determinar la naturaleza del sistema económico vietnamita en la actualidad, ya que conviven áreas de una feroz competencia de mercado con otras áreas de fuerte intervención estatal. Se trata de un sistema económico mixto, con una clara orientación hacia el mercado, pero donde el papel del Estado todavía es muy relevante, especialmente en aquellos sectores considerados estratégicos. La interferencia entre el ámbito público y privado de las decisiones tiende a ser habitual. Es más, conviene no perder de vista, a este respecto, que el concepto sobre el papel del Estado en estas culturas orientales, de tradición confuciana, difiere en cierta medida del que nosotros entendemos debe jugar en nuestras sociedades, liberales y abiertas.

- Proceso de integración en la economía mundial. Más allá de su proceso de crecimiento y transformación, lo que resulta novedoso en la historia de Vietnam es su actual proceso de incorporación a la comunidad económica internacional. La velocidad y la magnitud de este fenómeno es también un hecho sin precedentes que está dejando ya sentir sus efectos en muchos ámbitos económicos (energía, materias primas, flujos inversores, logística internacional, etc.) y seguramente estará siendo objeto de análisis por muchos centros de estudios estratégicos. El proceso de integración económica puede observarse igualmente en toda una serie de indicadores económicos (tasas de crecimiento del comercio exterior vietnamita, volumen de inversión extranjera, volumen de reservas internacionales...) suficientemente difundidos en los medios de comunicación como para no ser necesario incidir más en este artículo.
- Proceso de cambios sociales profundos. Obviamente todo este cambio está introduciendo una serie de transformaciones sociales de hondas consecuencias. A pesar de las barreras impuestas por el idioma y por la fuerte personalidad de la cultura, se observan nuevas tendencias en el comportamiento de la población, o al menos de algunos sectores de la misma. Tendencias que casi todas ellas presentan una plasmación en el patrón de consumo y en consecuencia en el ámbito de los negocios. En un plazo de tiempo relativamente reducido el número de la población de las ciudades se ha casi duplicado y el fenómeno, a pesar de las limitaciones a la libre circulación de personas, se mantendrá en los próximos años, especialmente si se siguen acentuando las diferencias de renta campo-ciudad. Adicionalmente se ha ido configurando una clase media emergente cuyo número va claramente en aumento, a la par que sus capacidades adquisitivas y de ahorro. Podemos describir este fenómeno de cambio social en base a una serie de características relevantes:
 - Aparición de una joven clase media.
 - Rápido proceso de urbanización.
 - Mimetización del modo de vida occidental en muchos ámbitos de consumo y estilo de vida.
 - Desarrollo acelerado de un tejido empresarial privado muy competitivo.
 - Aparición de una cultura de ocio y servicios.

Oportunidades para la empresa española

Los procesos económicos y sociales mencionados anteriormente tienen su concreción en una serie de campos que pueden ofrecer posibilidades a las empresas españolas y que merece la pena examinar.

No se trata de magnificar las posibilidades de la empresa española. Las limitaciones existen y el mercado, aun encontrándose en muchos aspectos en fases preliminares, es enormemente competitivo y con una gran potencial de generar nuevos competidores. No nos encontramos en absoluto el contexto de una economía emergente y desprovista de actores económicos. Los elementos políticos y sociológicos que se requieren para desencadenar un proceso de crecimiento y transformación se dan en Vietnam con el consiguiente resultado de un

entorno enormemente dinámico y con un número creciente de operadores, algo que no lo hace un mercado fácil. Las complejidades culturales y políticas del país, son factores adicionales de dificultad.

El gran desarrollo de infraestructuras que el país necesita sólo será posible con la incorporación adicional de capital foráneo de origen privado. Se encuentran en fase de construcción o reparación buena parte de las infraestructuras de tratamiento, suministro de agua potable, alcantarillado y depuración de aguas residuales del país. Los diversos proyectos de exploración y explotación de petróleo y gas y de complejos químicos están generando incrementos de la demanda de equipos para la manipulación de fluidos (tuberías, bombas y válvulas) y otros materiales.

Hay un intenso proceso de inversión pública. La modernización de Vietnam está conllevando un intenso programa de regeneración y ampliación de sus infraestructuras, tanto viarias como ferroviarias, portuarias y aeroportuarias. Este esfuerzo se extiende por todo el país pero con una intensidad especial en las zonas más deprimidas del Centro y del Norte. Aunque la obra pública y la construcción en sí no ofrecen muchas posibilidades a las empresas extranjeras, sí que hay aspectos concretos en el que las empresas españolas encuentran posibilidades de negocio (señalización, control, peaje, comunicaciones, etc.). El área que puede ofrecer un mayor espacio para las empresas españolas es el que se deriva de la creciente tendencia a la privatización y explotación en régimen de concesión de muchas de estas infraestructuras, campo en el que las empresas españolas cuentan con una amplia experiencia internacional.

En cuanto a compras del sector público, el Estado, en forma de instituciones públicas o empresas estatales, es el principal comprador en Vietnam. El proceso de desarrollo y modernización en que está embarcado Vietnam plantea la necesidad urgente de ampliar las infraestructuras de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica. Importantes empresas españolas en este campo se podrán beneficiar de este desarrollo. El Ministerio de Planificación cifra en 135.000 millones de dólares las necesidades de inversión en infraestructuras en los próximos cinco años. Están previstas inversiones importantes, con fondos propios vietnamitas y de organismos multilaterales como las ventanillas Asian Development Fund (ADF) y Ordinary Capital Resources (OCR) del Banco Asiático de Desarrollo (BASD), del Fondo Monetario Internacional (FMI) y del Banco Mundial (BM), entre otros.

Se está produciendo un rápido proceso de urbanización. Como en el caso de las infraestructuras, el rápido desarrollo de las ciudades está obligando a una adecuación de todas sus necesidades públicas. Así, junto a las infraestructuras de transporte colectivo, surgen nuevas necesidades en los servicios municipales en los que las empresas españolas tienen mucha experiencia y excelentes referencias.

Se están reposicionando las estrategias de inversión en China. Las protestas en algunas empresas, condiciones de trabajo muy criticadas en empresas subcontratistas, y el aumento de costes salariales en China hacen que numerosas compañías manufactureras estén ubicando sus centros de investigación y sus plantas de producción en Vietnam. Esto se

conoce como la estrategia China + 1. Esta estrategia busca diversificar riesgos y reducir costes de producción, además de atacar otros mercados como los de ASEAN. Este proceso está impulsando el desarrollo de la industria auxiliar, incrementando las capacidades del tejido industrial local y mejorando las condiciones y el atractivo para nuevas inversiones.

El incremento de los niveles de vida conlleva toda una serie de consecuencias como son el aumento y la diversificación de demanda de consumo, que hace que la población acceda a una serie de productos que hasta hace pocos años le resultaban culturalmente ajenos. En lo que a España se refiere, y aunque a niveles muy limitados, el efecto puede apreciarse en la demanda de vino y de aceite de oliva. Este último duplicando las cifras de venta de año en año, aunque todavía con carácter testimonial.

Junto al aumento de la demanda, la mejora en las condiciones de vida implica también una mayor sofisticación de los canales de distribución. Este sector se ha abierto recientemente a empresas con capital 100% extranjero, generando nuevas oportunidades de negocio a algunas empresas españolas especialmente en el segmento de comercialización de la moda, incluyendo textil, calzado y marroquinería de calidad.

Por su parte, el sector agroalimentario está atrayendo a un número creciente de empresas, especialmente en el procesado de pescado. La agricultura y la ganadería, la alimentación animal, los productos veterinarios y los fertilizantes, así como los suministros para la industria transformadora local, se están convirtiendo en sectores interesantes para nuestras empresas y varias de ellas se están planteando establecerse de forma permanente en Vietnam.

Los sectores de servicios, como los financieros y los servicios públicos, tienen hasta el momento una participación pequeña por tratarse de sectores sensibles y es precisamente en algunas de esas áreas donde se abren mayores perspectivas para los grandes grupos empresariales españoles.

Por último, un sector de especial importancia para España, consecuencia del incremento en el nivel de vida, es el relativo a ocio y turismo. Tanto en lo que se refiere a la captación de turismo como a la satisfacción de las demandas de ocio, España tiene mucho que ofrecer a Vietnam, además de compensar los abultados déficit comerciales. Obviamente es un sector que todavía requerirá tiempo y maduración pero en el que resulta necesario trabajar desde ahora y no sólo pensando en desplazamientos de turistas a España sino también en la venta de servicios de ocio.

Ayudas a la inversión en Vietnam

Resulta difícil exportar de forma importante y continuada a Vietnam sin realizar alguna implantación o inversión, mediante una sucursal o una oficina de representación, o sin colaborar estrechamente con un distribuidor local.

El gobierno vietnamita está decidido a crear un entorno de inversión competitivo. En esa línea hay ciertos sectores y actividades que gozan de incentivos a la inversión extranjera.

Entre ellos se encuentran los siguientes:

- Grandes proyectos de infraestructura.
- Las exportaciones.
- Inversión en tecnología punta y capital intelectual.
- Investigación y desarrollo.
- Uso eficiente de materias primas y recursos naturales.
- Protección del medioambiente.
- El cultivo, recogida y procesamiento de productos agrícolas, forestales y acuáticos.
- Industrias intensivas en mano de obra.

En la actualidad la prioridad es el desarrollo de las industrias auxiliares dado que el gobierno quiere incrementar el valor añadido local de las exportaciones.

Dentro de estos sectores el gobierno vietnamita hace una diferenciación a efectos de reducción de los gravámenes fiscales y períodos de exención entre los proyectos especialmente incentivados y los incentivados.

Entre los proyectos especialmente incentivados están:

- Nuevos proyectos de inversión establecidos en zonas con dificultad económica media en Zonas Económicas Especiales o en Áreas de Desarrollo Tecnológico.
- Alta tecnología, desarrollo tecnológico y estudios científicos.
- Inversiones en plantas de tratamiento de aguas, plantas eléctricas, puentes, carreteras y vías férreas, aeropuertos y puertos, u otro tipo de infraestructuras determinadas por el primer ministro.
- Productos de software.
- Establecimientos de empresas que operan en “Sectores de Interés Social” como los sectores de la educación, formación profesional, tratamientos de salud, cultura, deporte y medio ambiente.
- Y, sobre todo, los proyectos Construcción-Operación-Transferencia (BOT en inglés) o con formulaciones similares.

Los proyectos incentivados abarcan un mayor número de sectores, entre ellos:

- Eléctrico.
- Petróleo y gas.
- Mueble y artesanía.
- Telecomunicaciones y telefonía.
- Turismo y hostelería.
- Cuero, calzado y componentes.
- Textil y confección.
- Pesca, piscicultura, tratamientos de calidad, químicos y transformación de productos.
- Transformación de productos agro-pecuarios e industria alimentaria.

Tabla 1. Impuesto de sociedades (bonificaciones y exenciones)

Imposición en zonas Industriales y zonas de exportación	Tipo impositivo	Duración de los incentivos	Excepción de gravamen (vacaciones fiscales) a partir del momento en que se generen beneficios fiscales	Período adicional de reducción del tipo en un 50% tras el período de excepción
Proyectos incentivados (servicios)	20%	10 años	2 años	3 años
Proyectos incentivados (manufactura)	15%	12 años	3 años	7 años
Proyectos especialmente incentivados	10%	15 años	4 años	9 años

No hay diferencias efectivas entre las Zonas Industriales y las Zonas Francas Industriales. Ambas conceden los mismos incentivos. Sin embargo, las Zonas Económicas, como la de DungQuat, sí que pueden proporcionar incentivos aún mayores que las Zonas Francas industriales (véase <http://industrialzone.vn/>).

No existe limitación o restricción a la repatriación de beneficios o del capital invertido.

Riesgos

Sin entrar en consideraciones de índole política, el hecho cierto es que el modelo económico presenta algunos riesgos evidentes. Por citar los más importantes, y sin entrar en detalles, cabe señalar:

- (a) El ritmo del proceso de apertura de la economía vietnamita, que es paulatino y siempre muy controlado por las autoridades políticas.
- (b) La excesiva dependencia política de altos niveles de crecimiento económico. En el sistema político actual de Vietnam la base última de legitimidad radica en la capacidad de mejorar las condiciones de vida de la población, algo que requiere unos elevados niveles de crecimiento que en determinadas circunstancias podrían poner en riesgo la sostenibilidad del modelo.
- (c) El desequilibrio del modelo de crecimiento económico, excesivamente sesgado a la inversión y a la demanda externa, y en consecuencia proclive a generar sobrecapacidades y deflación, un riesgo que dado su nivel de integración mundial no atañe ya solo a Vietnam.
- (d) Los crecientes desequilibrios de renta entre campo ciudad, Norte y Sur, que corren el riesgo de generar una fractura social de imprevisibles repercusiones políticas.
- (e) Entrando en ámbitos más concretos, los problemas derivados de la precaria situación del sistema bancario vietnamita, que todavía absorbe el 87% de la actividad financiera del país y que resulta por tanto una pieza clave en la canalización del ahorro hacia la inversión, base del proceso de crecimiento.

Todos ellos son problemas de evidente enjundia que requerirían un extenso análisis y que pueden plantear numerosos interrogantes de cara al futuro. Sin embargo, en última instancia, podría concluirse que la experiencia de los últimos años, y la capacidad mostrada por las clases dirigentes para ir sorteando con éxito los distintos problemas surgidos a lo largo de ese período, concede un crédito a sus responsables políticos y permite una mirada razonablemente optimista hacia el futuro.

Recomendaciones

España estuvo ausente en las anteriores citas históricas de Vietnam con Occidente. En esta ocasión se abre una nueva oportunidad que no debe perderse. En esa línea ha venido actuando la administración española desde finales de la década de los 90, haciendo de Vietnam un mercado prioritario en el que confluye una amplia panoplia de instrumentos de política comercial. Pero si alguna lección puede sacarse de la experiencia de estos años de política comercial pro activa es que ningún esfuerzo público tendrá éxito sin una sincronización de objetivos e intereses con los operadores privados. Afortunadamente, el interés empresarial por Vietnam va en aumento en estos últimos años. Esta circunstancia abre nuevas posibilidades a la política comercial con Vietnam. A continuación se planteas una serie de sugerencias por si pudiesen contribuir en este empeño.

En primer lugar, se aprecia una enorme dispersión de esfuerzos por parte de múltiples actores institucionales (organismos de promoción de exportaciones a nivel nacional y autonómico: ICEX, Acció10, SPRI, IGAPE, Consejo Superior de Cámaras de Comercio y cada una de las cámaras de comercio en sus respectivos ámbitos, Comunidades Autónomas, Diputaciones, Consejos Reguladores de Denominaciones de Origen, asociaciones de exportadores, y un larguísimo etc.), lo que sin duda no permite obtener la mayor eficacia en las actuaciones de promoción.

Seguramente no sobra ninguno de los agentes actuales, pero tal vez, desde la perspectiva de la empresa usuaria, se echa en falta una mayor claridad en la asignación del papel jugado por cada uno de ellos, sustentado en el conocimiento y cercanía a la empresa, mejorando la cooperación o colaboración entre ellas. Cualquier iniciativa que permita coordinar actuaciones y buscar sinergias redundará en una mejora de la imagen del país y en un mejor aprovechamiento de los recursos públicos y privados.

Es necesario concentrar los esfuerzos en sectores de futuro y en actividades de mayor valor añadido. Esto se haría fomentando sectores de contenido tecnológico y desarrollando planes plurianuales que permitan una continuidad y profundidad en las actuaciones. Entre los posibles sectores estarían infraestructuras, medio ambiente y energías renovables, máquina herramienta, equipos para manipulación de fluidos y desalinización, industria naval, etc.

A imagen y semejanza de nuestros socios occidentales, deberíamos acoplar nuestros instrumentos de apoyo a proyectos que impliquen una participación mayor de empresas españolas.

En los grandes proyectos de infraestructura financiados en gran medida con fondos públicos habría que buscar fórmulas para integrar producto de empresas españolas en los mismos.

Sería preciso remover los obstáculos de acceso al mercado vietnamita. A pesar del acceso a la OMC y la reducción de los aranceles y eliminación de contingentes, subsiste un gran número de barreras técnicas que requieren un escrutinio continuo y unas negociaciones permanentes con las autoridades vietnamitas, bien directamente bien a través de la Comisión Europea.

Junto a los instrumentos habituales de información, que se han reforzado en gran medida en el caso de Vietnam, se debe completar el proceso canalizando información hacia la otra parte del mercado: el empresario o usuario vietnamita.

Hay que dar una mayor publicidad a los instrumentos de apoyo financiero que deben permitir apoyar la presencia de proyectos españoles en el mercado vietnamita y que lamentablemente no suelen ser conocidos por las empresas españolas.

Son necesarios instrumentos de formación e información. Gran parte de los problemas de las empresas españolas en este mercado derivan de un déficit de conocimiento o de una falta de personal capacitado o con experiencia en Vietnam. En ese sentido, los programas de becarios o la formación de jóvenes profesionales vietnamitas en empresas españolas pueden ser una cantera de personas que actúen de puente entre ambos países.

Habría que establecer líneas de apoyo al acceso a licitaciones, fomentando la participación de empresas españolas en proyectos en el exterior mediante la financiación de parte de los gastos de preparación, presentación y seguimiento de ofertas técnicas en concursos o licitaciones internacionales.

El Plan Estratégico de Internacionalización de la Economía 2014-2015, presentado el 26 de mayo de 2014, en el Ministerio de Economía y Competitividad, recoge una larga aspiración del sector exportador español, como es la necesidad de facilitar el acceso a la información para aumentar la participación de empresas españolas en contratos de licitaciones internacionales, así como asegurar la financiación externa que les permita competir en contratos internacionales, comprometiendo al Servicio Exterior del Estado en las labores de información, acompañamiento y gestiones ante las autoridades de los países en los que están acreditados. No obstante, la medida debería ampliarse a líneas de apoyo o crédito que ayuden a la pequeña y mediana empresa a financiar parte de los gastos extraordinarios de preparación, presentación y seguimiento de ofertas técnicas en concursos o licitaciones internacionales.

Hay que proveer a los inversores de asesoría e información relevante para la toma de decisiones de inversión directa, con énfasis en el conocimiento de los beneficios, garantías, entidades, instancias e instrumentos disponibles. Al mismo tiempo, se debe fomentar la atracción de inversiones de Vietnam a España.

Es necesario potenciar la imagen, los productos y los sectores considerados estratégicos en Vietnam.

Con la promoción del turismo vietnamita en España se aprovecharán las transformaciones sociales que se están produciendo y la creciente demanda de una cultura del ocio, consumo, servicios y modos de vida occidentales.

En cuanto al empresariado español, debe ir a Vietnam conociendo algunos principios básicos de la cultura empresarial de este país. Vietnam es una sociedad marcadamente confuciana y sus prácticas de negocios a menudo son más similares a las de China, Japón y Corea que a las de sus vecinos del sudeste asiático. La dinámica social y la visión global de la sociedad de Vietnam se reflejan en el clima de negocios, y en cuestiones tales como “cara”, consenso y el juego de “suma cero”.

“No perder la cara” es extremadamente importante para muchos vietnamitas. Es fundamental no poner a los homólogos vietnamitas en una situación embarazosa en público. El miedo a perder la cara a menudo hace que los vietnamitas sean cautos a la hora de tomar decisiones espontáneamente.

Hay que entender su concepción del consenso. La toma de decisiones consensuadas está muy arraigada en el comportamiento vietnamita. En Vietnam el consenso suele significar que todas las partes con voz pueden ejercer el derecho de veto y por tanto todos los interlocutores deben ser convencidos. En el proceso de construcción del consenso, la opinión de la minoría debe ser especialmente valorada y tenida en cuenta.

Hay que tener capacidad de adaptación a una lógica de suma cero. Los empresarios españoles, por lo general, asumen que las situaciones win-win son comunes y relativamente fáciles de alcanzar con sus contrapartes vietnamitas. Pocos vietnamitas probablemente compartan esa percepción. Para la mayoría, el negocio es una relación de suma cero. Hay un ganador y un perdedor. Este modelo de suma cero es el que probablemente defina la relación del empresario español con su homólogo vietnamita y la relación de su homólogo vietnamita con el mercado local.

Es preciso aceptar que las relaciones personales y la empatía son fundamentales para entablar relaciones empresariales en Vietnam. Antes de hacer negocios, la contraparte va a querer saber con quién está tratando.

Conclusiones

Las oportunidades que ofrece la economía vietnamita para las exportaciones e inversiones de las empresas españolas son elevadas, por el tamaño de su mercado, por su crecimiento actual y las favorables expectativas futuras, y por el proceso de apertura del modelo económico emprendido. Las ayudas a la inversión, los incentivos, las garantías jurídicas y la posibilidad de repatriación de capital y beneficios hacen que este país sea muy atractivo a nivel internacional.

A la empresa se le recomienda perseverancia, adaptación, paciencia y voluntad de permanecer para trabajar en el mercado vietnamita. Hay que aprender a adaptarse a las formas y maneras de pensar y de hacer que tienen los vietnamitas sin pretender imponer o implantar nuestro estilo de trabajo.

Corresponde a la administración la remoción de obstáculos de acceso al mercado vietnamita, mejorar en el aprovechamiento de los recursos generados, centrando los esfuerzos en sectores de futuro y en actividades de mayor valor añadido, proveer a las empresas exportadoras e inversoras de asesoría e información relevante para la toma de decisiones, y publicitar más ampliamente los instrumentos de apoyo financiero para el fomento y promoción de las exportaciones e inversiones. La administración debe comprometerse a llegar a ser, día a día, el instrumento ágil y eficaz que esperan las empresas como respuesta a ese reto que se nos está viniendo desde Vietnam.

Juan Inoriza

Director y partner de Inoriza Southeast Asia Consultants, Project Manager de Fluidex.

Cómo incrementar la presencia empresarial española en Singapur: oportunidades tras la firma del Acuerdo de Libre Comercio con la UE

Tema

Se analizan las oportunidades existentes para un incremento de la presencia empresarial española en Singapur, dedicando especial atención a las mejoras previstas en el acuerdo de libre comercio que la ciudad-estado ha concluido con la Unión Europea (UE).

Resumen

La reciente conclusión del Acuerdo de Libre Comercio entre la UE y Singapur abre nuevas oportunidades de negocio para empresas españolas en la isla, que es ya nuestro primer socio comercial en el Sudeste Asiático. Cabe destacar la eliminación de restricciones sobre el porcentaje de inversión extranjera en servicios financieros y de sectores como telecomunicaciones, ingeniería o transporte marítimo. Asimismo, la posibilidad de participar en un mayor número de licitaciones públicas podrá beneficiar a empresas del sector medioambiental y de la construcción. El sector agroalimentario se verá favorecido por la novedosa creación de un registro de indicaciones geográficas.

Análisis

Tradicionalmente considerada como una de las economías más abiertas del mundo, la República de Singapur constituye un caso excepcional en su contexto regional¹. Los rankings internacionales sitúan al joven país a la cabeza de las economías más abiertas del planeta y de los destinos de inversión más atractivos a nivel global. Tanto su estructura económica como su perfil comercial son atípicos en el Sudeste Asiático. No en vano, Singapur es el primer miembro de la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN) con el que la Unión Europea (UE) ha concluido un Acuerdo de Libre Comercio (ALC), comparable en su alcance al acuerdo con Corea del Sur, ya en vigor. Así pues, el caso de la minúscula pero abrumadoramente exitosa república merece especial atención en nuestra serie de ARIs dedicada a las perspectivas de la presencia empresarial española en el Sudeste Asiático.

Singapur y sus relaciones comerciales con España y la Unión Europea

Singapur es el país asiático con mayor número de tratados de libre comercio – ya sea planeados, en vías de negociación, o firmados. Sus relaciones comerciales con la UE son excelentes. En los últimos años, la posición de Singapur como socio comercial de la UE ha oscilado entre los puestos decimosegundo y decimocuarto, mientras que la UE es el segundo socio comercial de la isla. En materia de comercio de mercancías, el volumen de comercio bilateral fue de 51.800 millones de euros en el 2012, registrando un aumento del 12 por ciento con respecto al año anterior. En materia de comercio en servicios, Singapur reviste aún mayor importancia para la UE, ya que se trata de su séptimo socio a nivel global. El volumen de comercio en servicios alcanzó los 27.600 millones en el 2011. De entre los

¹ Las autoras agradecen la ayuda del Sr Blas García Zornoza de la Oficina Comercial de España en Singapur y del Sr Raffaele Quarto de la Delegación de la Unión Europea en Singapur, así como las amables sugerencias de los miembros del Grupo de Trabajo del Real Instituto Elcano.

países integrantes de ASEAN, Singapur es el socio más importante de la UE: un tercio del comercio de mercancías y la mitad del comercio en servicios entre la UE y ASEAN se realiza con Singapur. Se da una situación similar en el ámbito de la inversión. La UE es el principal inversor en la isla, mientras que Singapur es el quinto inversor en la UE, y su segundo mayor inversor asiático tras Japón. Singapur se distingue por su clima favorable a los negocios, como corroboran distintas agencias, entre ellas Economist Intelligence Unit. Asimismo, Singapur encabeza las listas de países menos corruptos publicadas por Transparency International, aventajando ampliamente a sus socios de ASEAN. Como veremos a continuación, el tratado de libre comercio concluido el pasado año, aún pendiente de ratificación, incrementará el intercambio comercial considerablemente. De acuerdo con las previsiones de la Comisión Europea, se espera que las exportaciones europeas a Singapur aumenten en 140.000 millones de euros a lo largo de la próxima década, mientras que se prevé que las exportaciones singapurenses se incrementarse en 350.000 millones durante el mismo periodo.

Comercio e inversión españolas en Singapur

Según datos facilitados por la Oficina Económica y Comercial de España en Singapur, las exportaciones españolas a Singapur alcanzaron un volumen de 838,8 millones de euros en 2012 y de 791,81 en 2013, mientras que España importaba bienes procedentes de Singapur por valor de 381,5 millones de euros en 2012 y de 405 en 2013. El principal capítulo exportado a Singapur según datos del ejercicio 2013 lo forma el grupo de combustibles minerales, aceite mineral y sus derivados, que alcanzó un volumen de 150 millones de euros. Lo siguen la navegación aérea, el sector de la maquinaria, plásticos y sus manufacturas así como material eléctrico y aparatos de reproducción de imágenes y sonido, todos los cuales superaron los 50 millones en facturación. En los sectores de fundición, hierro y acero y sus manufacturas, se facturaron en torno a los 45 millones de euros respectivamente, mientras que el sector de aceites esenciales, resinoides y cosmética alcanzó un volumen de 35 millones. En cuanto a capítulos importados en España, el sector que reviste mayor importancia es el de la maquinaria, con un volumen de 101 millones de euros, seguido muy de cerca por los productos químicos orgánicos.

De entre los cinco miembros originales de ASEAN, Singapur es el país que recibe el mayor volumen de exportaciones españolas. En el año 2012, las exportaciones a Singapur constituyeron un tercio de las exportaciones españolas al Sudeste Asiático. Esta cifra duplica el volumen alcanzado por las exportaciones al segundo socio comercial en la zona, Tailandia, y que representan un 16,6 por ciento del total. Malasia, Indonesia y Filipinas recibieron exportaciones de menor volumen, que oscilaron alrededor de los 380 millones en Indonesia y Malasia. El volumen de exportaciones a Singapur fue tres veces mayor al correspondiente a Filipinas, que registró la cifra más baja con 274 millones, y que, a pesar de sus vínculos históricos con España, representó un mero 11 por ciento del total en la zona.

Las empresas españolas no representan más que un pequeño porcentaje de las más de 9.000 empresas europeas asentadas en la isla: solamente 76 empresas españolas tienen actualmente implantación fija en el país, mientras que la cuota de mercado española no supera el 0,29 por ciento. En parte, la escasa presencia española en Singapur se debe

a una limitada afinidad entre sectores. Sin embargo, también la distancia psicológica y cultural existente con Asia Oriental supone una barrera para la búsqueda de oportunidad de negocio por parte de empresarios españoles, tradicionalmente más proclives a interesarse por Latinoamérica o África Occidental.

Los flujos de inversión son relativamente modestos. Según datos de 2010, Singapur fue el 73º inversor en España, mientras que ocupó el puesto 37º de la posición inversora de España en el exterior. La inversión extranjera directa (IED) de Singapur en España se concentra en la ingeniería civil, cuyo porcentaje asciende al 70 por ciento, mientras que el resto se reparte entre los comercios mayorista y minorista así como la programación. Por el contrario, los flujos de inversión española en Singapur se han dirigido predominantemente hacia el transporte marítimo y el sector inmobiliario, según señala la Oficina Económica y Comercial de España en Singapur. En ambos sentidos, los flujos de inversión describen una tendencia decreciente, si bien se caracterizan por pronunciados altibajos.

La Secretaría de Estado de Comercio ya ha planteado una estrategia para el desarrollo de mercado en Singapur, presentada en 2013. Tal estrategia persigue los objetivos de aumentar la cuota de mercado española en el país, incrementar el número de empresas españolas con implantación fija, establecer alianzas empresariales con firmas singapurenses con objeto de emprender proyectos conjuntos en otros mercados asiáticos, y propiciar la canalización de los recursos financieros singapurenses hacia activos españoles. En calidad de medidas de apoyo institucionales, se organizó la visita de varios ministros españoles. El Ministro de Economía, Luis de Guindos, y el Ministro de Asuntos Exteriores, José Manuel García-Margallo, visitaron Singapur en 2012, mientras que Jaime García-Legaz, Secretario de Estado de Comercio, viajó a la isla tanto en 2012 como en 2013. En Mayo del 2013, acudió a España Grace Fu, quien ostenta los títulos de Viceministra de Asuntos Exteriores y Viceministra de Medioambiente y Recursos Hídricos. La estrategia identifica la cooperación en ingeniería naval y astilleros así como los bienes de consumo y alimenticios de alta gama como sectores de oportunidad. Dado que la red ferroviaria debe ampliarse en 180km hasta 2021, la estrategia destaca asimismo el material ferroviario, señalización e instalaciones. El sector de infraestructura, urbanismo y materiales de construcción es igualmente preferente en vista de las obras planeadas para asimilar el incremento de la población, entre las que figura la construcción de 200.000 nuevas viviendas programadas en el trienio 2013- 2016. En el ámbito de la inversión, de acuerdo con las prioridades indicadas por el Economic Development Board, destacan de nuevo el sector del transporte (logística, servicios del ámbito naval y portuario), el sector químico (petroquímica, químicos especiales y los utilizados en alimentación y cosmética), las aplicaciones biomédicas, y por último, la electrónica, la ingeniería de precisión y tecnologías de la información.

Oportunidades del Acuerdo de Libre Comercio entre la UE y Singapur

El Acuerdo de Libre Comercio (ALC) entre la UE y Singapur tiene como objetivo facilitar y aumentar los intercambios comerciales, tanto de bienes como de servicios, y los flujos de inversión entre ambas partes. El ALC fue rubricado el 20 de septiembre de 2013. Se espera que el acuerdo sea ratificado por el Parlamento Europeo antes del fin del 2014. A partir de ese momento, el acuerdo se aplicará de forma provisional hasta lo ratifiquen los parlamentos nacionales de los 28 estados que componen la UE. No se esperan obstáculos en este proceso, pues tradicionalmente Singapur ha sido ejemplar en la implementación

rápida y eficaz de todos sus acuerdos internacionales y el Parlamento Europeo nunca ha bloqueado la ratificación de ningún acuerdo comercial bilateral. La composición del nuevo parlamento europeo no hace presagiar que vaya a modificarse esta práctica.

El ALC con Singapur forma parte de la nueva generación de ALCs suscritos por la UE a partir de la política comercial de 'Europa Global' de 2006, en la cual se pretende utilizar los ALC como instrumento para abrir a la competencia europea los mercados asiáticos en expansión. Los ALCs con Corea del Sur y Singapur, las negociaciones con la India, Vietnam, Malasia, Tailandia y Japón, así como un acuerdo de inversión con China, constituyen las prioridades en Asia.

Los ALC de nueva generación se distinguen por consolidar un grado de apertura muy superior a los niveles vigentes, o en fase de consideración, en el ámbito de la Organización Mundial del Comercio (OMC). Así pues, los ALC incorporan la liberalización de los sectores de servicios, la apertura de los mercados de licitaciones públicas a empresas extranjeras, políticas de competencia, leyes para la protección de los derechos de propiedad intelectual, incluyendo denominaciones de origen y otros indicadores geográficos - es decir, aquellos elementos de interés para EE.UU. y la UE que fueron abandonados a lo largo de la ronda de Doha en la OMC.

El ALC con Singapur se distingue por presentar una serie de características excepcionales que analizamos a continuación:

- El primer acuerdo con un país de ASEAN: Se trata del primer acuerdo de libre comercio entre la UE y un miembro de ASEAN. En un primer momento, la UE entabló negociaciones con ASEAN con intención de llegar a un acuerdo interregional. Sin embargo, los distintos niveles de desarrollo y consecuentemente diversos intereses de los países de ASEAN imposibilitaron tal acuerdo. En 2010 las negociaciones interregionales fueron sustituidas por negociaciones bilaterales. Primero fueron entabladas entre la UE y Singapur, y posteriormente con Vietnam, Malasia y Tailandia, si bien estas últimas progresan muy lentamente. También se proyecta la negociación de acuerdos con Filipinas, Indonesia y Brunei, mientras que con los países menos desarrollados de la región - Laos, Camboya y Myanmar - se ha optado por continuar aplicando el sistema de preferencias generalizadas. Sin embargo, la negociación de acuerdos bilaterales no representa el total abandono del plan original de concluir un acuerdo interregional, como han señalado repetidamente altos cargos de la Comisión. El acuerdo con Singapur se ha diseñado intencionadamente para facilitar la integración de este ALC con los futuros ALCs con otros miembros de ASEAN, logrando así un acuerdo interregional mediante la combinación de distintos ALCs bilaterales. Este mismo procedimiento se está siguiendo en las negociaciones del partenariado económico regional (Regional Comprehensive Economic Partnership) de Asia-Pacífico, que pretende compatibilizar la serie de ALCs bilaterales que ASEAN ha suscrito con China, Corea del Sur, Japón, India, Australia y Nueva Zelanda.
- Novedades en el ámbito de las normas de origen: Las cadenas de producción regionales en el Sudeste Asiático están muy integradas. En el marco de la creación de un mercado único, ASEAN ha realizado progresos en la 'acumulación' de normas de origen, permitiendo así la aplicación de ventajas del ALC a determinados productos que han sido elaborados con

componentes de otros países de la región. De esta manera se facilita el funcionamiento de las cadenas de producción. El ALC con la UE incluye la posibilidad de aplicar ventajas tarifarias a determinadas mercancías exportadas a Europa desde Singapur, excluyendo carnes y otros productos alimenticios así como productos que no han sido suficientemente transformados en Singapur.

- Reducción de barreras no tarifarias sobre productos electrónicos, vehículos, equipos energéticos y productos farmacéuticos: cobra especial relieve la reducción del número de productos electrónicos que requieren pruebas y certificación externa. Singapur se compromete a revisar la lista de productos y seguir reduciéndola, de manera que los productos electrónicos europeos puedan auto-certificar su cumplimiento de las normas de seguridad de acuerdo con la normativa ISO/IEC 17050, sin necesidad de costear pruebas externas y cubrir costes administrativos que podían llegar a alcanzar los 3.200 euros por producto. Asimismo, Singapur aceptará estándares europeos de seguridad de vehículos y sus partes así como estándares técnicos europeos para equipos generadores de energías renovables.
- Primer acuerdo 'verde': el ALC con Singapur incluye por primera vez un capítulo específicamente dedicado al comercio de bienes y servicios medioambientales. El ALC elimina las normas respecto al porcentaje de contenido de producción local que han de tener los bienes de tecnología 'verde', tales como equipos aerogeneradores, paneles y equipos solares, eliminando así restricciones comerciales no tarifarias. Esto abre aún más oportunidades para empresas españolas punteras en tecnología solar que ya han cosechado éxitos en otros puntos del planeta.

El ALC abre los mercados de la UE y Singapur a empresas de servicios medioambientales, como por ejemplo los dedicados al tratamiento y la recuperación de aguas o al tratamiento de residuos. En la región asiática, se prevé un gran crecimiento en la demanda debido al aumento de la población y urbanización. Los elevados niveles de contaminación que éstos conllevan tienen como consecuencia una creciente demanda popular de acciones gubernamentales que la combatan. Así empresas en el sector podrán beneficiarse de la inminente apertura del mercado singapurense. Aquellas empresas que opten por abrir una delegación en la ciudad-estado podrían utilizarla como plataforma para penetrar en otros mercados de la región. Esto cobra especial relevancia dado que recientemente han comenzado negociaciones en el seno de la OMC para llegar a un acuerdo sobre comercio de mercancías y servicios 'verdes' con la participación de China.

En la actualidad, gran parte del mercado singapurense de servicios medioambientales como reciclaje y tratamientos de residuos está en manos de la multinacional francesa Veolia, que lleva operando en Singapur desde que adquirió parte de la empresa de tratamiento de residuos Purechem Onyx en 2006, así como de empresas locales de mediano tamaño. Durante la última década, Singapur ha emprendido la privatización del mercado energético, y también ha comenzado a buscar inversión privada en el sector de aguas y de residuos. En una ciudad-estado de reducida extensión como Singapur, el agua es un recurso muy escaso. Es ilustrativo que el ministerio dedicado al medioambiente se denomine "Ministerio del Medioambiente y de Recursos Hídricos". De hecho, se trata del

único país del Sudeste Asiático incapaz de autoabastecerse de agua. Su dependencia de Malasia en este sentido ha ocasionado no pocas tensiones con el país vecino, lo que ha animado a las autoridades singapurenses a intentar reducirla. Parte de la estrategia para asegurar la autosuficiencia de abastecimiento de agua de Singapur se basa en aumentar la cantidad de agua procedente de desalinizadoras del 10 por ciento actual al 30 por ciento, así como en aumentar la reutilización de agua. Con este fin, el gobierno invertirá en nuevas infraestructuras en este campo. Estos planes ofrecerán oportunidades para empresas españolas que se están posicionando como líderes mundiales en desalinizadoras. Como señalaremos a continuación, las estipulaciones del ALC en material de provisión de servicios y licitaciones públicas mejorarán el acceso de empresas europeas a contratos públicos.

- **Apertura en el sector de servicios:** El ALC facilitará a empresas europeas exportar servicios en todas sus modalidades, independientemente de que el servicio se provea desde el país de origen de la empresa o desde Singapur. En concreto, se eliminarán gran parte de las restricciones existentes sobre el número de oficinas y porcentaje de inversión extranjera en servicios financieros, de telecomunicaciones, ingeniería, medioambiente, arquitectura, informática, transporte marítimo y servicios postales. Según el ALC, ambas partes instarán a sus organismos profesionales a desarrollar conjuntamente recomendaciones para un futuro acuerdo de reconocimiento mutuo de cualificaciones, con objeto de favorecer la prestación de servicios.
- **Mayor cobertura en las licitaciones públicas:** Además de permitir la operación de un mayor número de proveedores de servicios, el ALC incrementa el porcentaje de licitaciones públicas abiertas a compañías europeas. Al incluirse las licitaciones de agencias exentas de los compromisos asumidos en la OMC en el Acuerdo de Licitaciones Públicas, como la Public Utilities Board, National Environment Agency y Energy Market Authority, el ALC proporcionará a empresas europeas en los sectores de medioambiente, energía y servicios públicos la oportunidad de acceder a concursos de licitación. Esto incluye contratos de obras públicas de puertos, autopistas, metro, túneles e infraestructuras siempre y cuando superen el valor de 500.000 dólares de Singapur (DSG) así como contratos de servicios que superen los 50.000 DSG. La posición de empresas europeas será particularmente ventajosa con respecto a competidores de otras nacionalidades, ya que se trata de la primera vez que Singapur incluye estas entidades en un acuerdo internacional.
- **Creación de un régimen para el registro de Indicaciones Geográficas (IGs):** A diferencia de otros ALCs suscritos por la UE, el ALC con Singapur no incluye una lista con indicaciones geográficas que han de recibir protección. Singapur ya cuenta con un régimen de protección de IGs basado en el modelo estadounidense de protección a través de marcas registradas. No obstante, dada la insistencia de la UE, Singapur creará su propio registro de IGs. En abril de 2014, el parlamento aprobó la ley para crear el nuevo sistema de registro de IGs. En gran medida, el registro y el proceso para registrar una IG se basará en el sistema europeo; no en vano, Bruselas ha organizado varias visitas a la UE para los burócratas que diseñarán el registro de Singapur, aunque las autoridades también han estudiado los registros de países de su entorno como Tailandia. La UE ha proporcionado a Singapur una lista con 196 IGs prioritarias, entre las que figuran 45 IGs españolas, que ya están

siendo estudiadas por los singapurenses. No obstante, la aplicación del sistema solo se activará una vez se haya ratificado e implementado el ALC. Otras IGs podrán ser admitidas en el registro una vez el sistema entre en funcionamiento. Sin embargo, la solicitud de inclusión de una IG en el registro no garantiza automáticamente su protección, ya que existirá un periodo para que otras compañías que operan en Singapur puedan presentar objeciones a la inclusión de una IG que consideran genérica o que usan bajo una marca registrada. No obstante, los principales obstáculos afectan principalmente a productos de origen no español, por lo que el nuevo sistema debería favorecer el crecimiento de exportaciones de vinos y productos alimentarios con denominación de origen española. Las denominaciones de origen españolas en la lista de 196 que ha presentado la UE a Singapur son las siguientes: Málaga, Rioja, Jerez-Xeres-Sherry, La Mancha, Cava, Navarra, Valencia, Somontano, Ribera del Duero, Penedés, Bierzo, Empordá, Priorat, Rueda, Rias Baixas, Jumilla, Toro, Valdepeñas, Cataluña, Alicante, Utiel-Requena; brandy de Jerez, pacharán navarro; Mahón-Menorca, queso manchego, jamón de Huelva, jamón de Teruel, Guijuelo, salchichón de Vic, llonganissa de Vic, Baena, Sierra Mágina, Oli del Baix Ebre-Montsia, aceite de Bajo Aragón, Antequera, Priego de Córdoba, Sierra de Cádiz, Sierra de Segura, Sierra de Cazorla, Siurano, aceite/Oli de Terra Alta, Les Garrigues, Estepa y azafrán de La Mancha.

- Simplificación de barreras no tarifarias y protocolos sanitarios y fitosanitarios en productos alimenticios: Singapur remplazará su actual sistema de autorizaciones individuales para empresas para exportar a Singapur por un sistema de evaluación de los sistemas nacionales de inspección y certificación de los estados miembros de la UE, lo cual rebajará costes y periodos de espera para exportadores europeos. Desde que Singapur permitiese la importación de jamones españoles en el 2008, el consumo de jamón de alta calidad ha ido en aumento, con lo que son 27 las marcas que exportan a Singapur, entre ellas algunas de las más grandes y conocidas. Al cambiar su sistema de inspección, Singapur facilitará la penetración en el mercado de otras empresas del sector.

En el lado negativo de la balanza, solamente el creciente coste del suelo y el encarecimiento de los paquetes de expatriados, que pueden reducir los incentivos para que empresas españolas establezcan una su presencia en Singapur. Cabe observar un cierto movimiento de deslocalización, visible en el desarrollo conjunto entre Singapur y Malasia del complejo empresarial de Iskandar en la zona de Malasia colindante con Singapur, Johor Bahru. Numerosas empresas singapurenses han trasladado a Iskandar sus negocios de menor valor añadido, como fabricación, almacenamiento e inventario, para aprovechar suculentas ventajas fiscales, el bajo coste del suelo y de la mano de obra, así como la ausencia de restricciones en materia de contratación. Sin embargo, han preferido no trasladar las sedes y procesos de alto valor añadido, que permanecen en Singapur.

Situación política y sus implicaciones para el mundo empresarial foráneo

Gracias al gobierno ininterrumpido del People's Action Party (PAP), la situación política de la que disfruta Singapur la diferencia de la volatilidad característica de otros países de la región. En los últimos años, se ha registrado una cierta mejora en el respeto de las libertades individuales. En el prestigioso índice publicado por Freedom House, los valores correspondientes a Singapur la sitúan en la categoría "parcialmente libre" a partir del 2012. Las elecciones generales del año 2011 marcaron un hito en el mapa político de Singapur. Si

bien el PAP salió victorioso en los comicios, el margen por el que venció es considerablemente inferior al de elecciones precedentes. A diferencia de lo que sucede en países europeos, dicha insatisfacción no es consecuencia de un declive en el nivel de prosperidad del país, puesto que la economía de Singapur continúa creciendo a un ritmo envidiable. Su GDP ha aumentado de forma sostenida: en el año 2009, era de 139.200 millones de euros; al año siguiente, se cifraba en 163.800 millones de euros, y en el año en el que se celebraron las elecciones, 2011, alcanzaba los 176.000 millones de euros. El descenso en el apoyo al único partido que ha conocido el poder parece deberse a la acentuación de las desigualdades sociales. Íntimamente relacionada con esta idea se encuentra la percepción de que la notable apertura del mercado singapurense privilegia a los profesionales extranjeros sobre los lugareños. Tradicionalmente, la política del gobierno ha consistido en permitir una generosa contratación de profesionales foráneos. Inicialmente concebida para impulsar la economía y atraer empresas extranjeras, a este objetivo se ha añadido la motivación adicional de paliar el déficit demográfico provocado por una tasa de natalidad inferior al nivel de reemplazo – la cual, con un valor del 1,28 por ciento, es equiparable a la de España. Sin embargo, la publicación de planes de incrementar los niveles de inmigración a la isla con objeto de alcanzar los 6,9 millones de habitantes en 2030 a partir de los 5,4 millones actuales provocó controversia, convirtiéndose en un tema clave en el debate electoral. Por tanto, el gobierno ha ido endureciendo progresivamente la legislación del empleo de extranjeros. Aunque ha recibido críticas por parte de la comunidad de pequeños y medianos empresarios, el gobierno se niega a relajar las limitaciones. Este endurecimiento ya está teniendo consecuencias negativas para profesionales españoles en busca de oportunidades en Singapur. A pesar de ello, cabe señalar que la población española registrada en Singapur ha crecido de unas 500 personas en 2008 a alrededor de 1.500 en 2014. También las empresas foráneas con implantación en la isla están viendo restringida su flexibilidad a la hora de seleccionar personal, en particular en los perfiles de mandos intermedios y de menor cualificación. De hecho, pequeñas y medianas empresas (PYMES) españolas han expresado su descontento con las nuevas restricciones en la contratación de personal extranjero en sus asentamientos en Singapur. En parte, el ALC contrarresta esta situación: El capítulo de servicios, establecimiento y comercio electrónico permite a las empresas emplear expatriados como ejecutivos, gerentes o especialistas por un máximo de cinco años. También se permite el empleo de becarios titulados por espacio de un año, mientras que a los profesionales que ofertan servicios se les permite establecerse hasta un año. De estas estipulaciones, que no imponen límites al número de empleados extranjeros en las categorías permitidas, quedan excluidos los servicios audiovisuales, de cabotaje marítimo doméstico y transporte aéreo. Por otro lado, los altercados que protagonizaron obreros extranjeros en Diciembre del 2013 han causado una profunda desazón en un gobierno que, poco habituado a incidencias de esta índole, ha aplazado obras de infraestructura por valor de 2.000 millones de DSG con objeto de prevenir una mayor concentración de mano de obra foránea en la isla.

Recomendaciones

Con el fin de promover un óptimo aprovechamiento de las oportunidades de negocio para empresas españolas en vista de la inminente entrada en vigor del ALC, proponemos las siguientes recomendaciones.

Recomendaciones para las empresas

1. Utilizar los recursos informativos que la UE pone a disposición de las empresas. En concreto, conviene consultar las siguientes fuentes:

- Business Avenues to Southeast Asia es un proyecto de la UE destinado a asesorar a empresas europeas, PYMES en particular, interesadas en hacer negocios en Singapur, Vietnam, Malasia y Tailandia. A lo largo de 2014 y 2015 organizarán varias visitas a Singapur para empresas dedicadas a los servicios medioambientales y a la decoración interior: www.businessavenues.eu
- ASEAN IPR Helpdesk asesora a PYMES sobre cómo proteger su propiedad intelectual en los países del ASEAN: www.asean-iprhelpdesk.eu
- La base de datos de acceso a mercados de la UE contiene información sobre tarifas, normas y procesos para exportar desde la UE: <http://madb.europa.eu/madb/indexPubli.htm>
- El texto del ALC, que será traducido a todos los idiomas oficiales de la UE, puede consultarse en inglés en la página web de la Dirección General de Comercio de la Comisión Europea: <http://trade.ec.europa.eu/doclib/press/index.cfm?id=961>
- El portal que anuncia licitaciones públicas se encuentra en: www.gebiz.gov.sg

2. Las empresas del sector vinícola y agroalimentario podrán beneficiarse de mayor protección y diferenciación en el mercado a través del registro de denominaciones de origen. Sin embargo, aquellas empresas que no queden comprendidas dentro de la lista de IGs que la UE ya ha entregado a las autoridades de Singapur tendrán que realizar los trámites pertinentes para registrarlas.

3. Para las empresas dedicadas a productos y servicios medioambientales se abren posibilidades de gran atractivo gracias al ALC, al eliminarse muchas de las medidas proteccionistas existentes en este sector.

4. El uso del inglés como primera lengua oficial en Singapur también puede facilitar y reducir los costes de una primera experiencia en el Sudeste Asiático, ya sea en exportación o en servicios. Esta experiencia puede servir como un primer paso para una penetración ulterior en la región.

Recomendaciones para las autoridades españolas

5. Para facilitar las exportaciones en el sector alimentario, las autoridades españolas deberán promover que los burócratas singapurenses visiten y homologuen los sistemas españoles de inspección y certificación de empresas alimentarias con la mayor celeridad posible, en cuanto el ALC entre en vigor, ya que, por motivos logísticos, los agentes singapurenses tardarán en inspeccionar los mecanismos nacionales de cada uno de los países miembros.

6. Mantener a las empresas españolas al corriente de la evolución de las restricciones existentes en Singapur. En vista de la situación política, cabe esperar mayores restricciones en el acceso de extranjeros al mercado de trabajo local, lo que limita la flexibilidad de las empresas a la hora de seleccionar empleados.

7. Igualmente, sería aconsejable incrementar la transparencia y accesibilidad pública de la Oficina de Turismo y la Oficina Comercial, sin perjuicio de la protección de datos de las empresas concernidas, si bien esta última publica abundante información bajo el enlace: www.oficinascomerciales.es

8. Aumentar el apoyo institucional a las PYMES, ya que disfrutan de recursos menores a los de las grandes empresas. A esto debe sumarse la persistencia de una parte del empresariado cuyos gerentes disponen de escasa experiencia internacional y un limitado dominio del inglés. La promoción de las exportaciones de este perfil a Singapur requiere un esfuerzo adicional. Según EUROSTAT, las PYMES constituyen el 99,9 por ciento de las empresas españolas y son responsables de un 74,9 por ciento del empleo en nuestro país, un porcentaje superior a la media europea. Se calcula que un 63,4 por ciento de las empresas españolas con implantación en Singapur son PYMES.

9. Sería conveniente reforzar la proyección de la 'Marca España' en Singapur, a través de un mayor acercamiento entre las representaciones oficiales españolas en Singapur, la rama empresarial, y elementos de la sociedad civil vinculados a España, en particular en los ámbitos de la enseñanza, investigación y ciencia. Cabe resaltar el sector gastronómico, y en particular el protagonismo adquirido por exitosos chefs españoles en Singapur. La asociación estratégica con miembros de la sociedad civil que comparten objetivos de la acción exterior de España – tales como la promoción turística, comercial, o del idioma español – reforzaría sus efectos. Las representaciones oficiales españolas tienden a confiar en la iniciativa de la sociedad civil, que en su gran mayoría desconoce la existencia de posibilidades de colaboración. Sería oportuno adoptar una actitud más proactiva en este sentido, consistente en informar y animar a sectores estratégicos de la sociedad civil a colaborar con las representaciones españolas.

10. La proyección de la 'Marca España' debería ir acompañada de continuos esfuerzos para forjar colaboraciones entre empresas españolas implantadas en la zona de manera que su peso conjunto le permita actuar como 'lobby' de cara a las agencias oficiales de Singapur.

11. La política de promoción de la lengua y cultura española debe estar en consonancia con los intereses económicos y comerciales del país. Por el momento, la presencia cultural española en el Sudeste Asiático se concentra principalmente en Filipinas a pesar del modesto intercambio comercial con este país, mientras que escasea en el principal socio comercial, Singapur. La promoción del español encontraría un terreno fértil en Singapur, cuya población acusa uno de los más altos niveles de formación del mundo, contribuyendo así a la difusión de la 'Marca España'.

María García

Doctora en Relaciones Internacionales y Senior Lecturer en la Universidad de Bath

Clara Portelo

Doctora en Ciencias Políticas y Assistant Professor en la Singapore Management University.

Claves para fortalecer la presencia empresarial española en Malasia

Tema¹

Este estudio repasa los aspectos más importantes que deberían ayudar a las empresas a tomar la decisión de si el mercado de Malasia es viable o no para su actividad comercial y/o productiva.

Resumen

Malasia en particular y la Association of South-East Asian Nations (ASEAN) en general, a pesar de ser una de las áreas económicamente más activas y con mayor crecimiento del mundo, son unos grandes desconocidos para la mayoría de las empresas españolas. Malasia es un mercado de tamaño medio, con alta capacidad adquisitiva, abierto, dinámico y en el que, como todos, debemos dedicar un tiempo y esfuerzo antes de intentar introducirnos. Este trabajo combina la presentación de un contexto socio-económico macro con la experiencia en el mercado de 15 profesionales con una larga vinculación con Malasia, para ofrecer unas primeras informaciones y recomendaciones que animen a las empresas a analizar e investigar su caso particular.

Análisis

(1) La perspectiva económica

Malasia no destaca por su cifra de población, pero es la tercera potencia económica de la Association of South-East Asian Nations (ASEAN) en valor PIB, después de Singapur y Brunei, dos casos singulares. A diferencia de la mayoría de sus vecinos, Malasia se considera una economía de renta media-alta, con unos 10.500 dólares per cápita según datos del Banco Mundial, casi el doble de Tailandia, el triple de Indonesia, cuatro veces el de Filipinas y cinco el de Vietnam.

Tabla 1. Malasia en el contexto regional, 2012

	PIB (millones US\$)	Población (millones)
Indonesia	867,468	248
Tailandia	400,916	67
Malasia	312,413	30
Filipinas	278,260	98
Vietnam	170,022	89

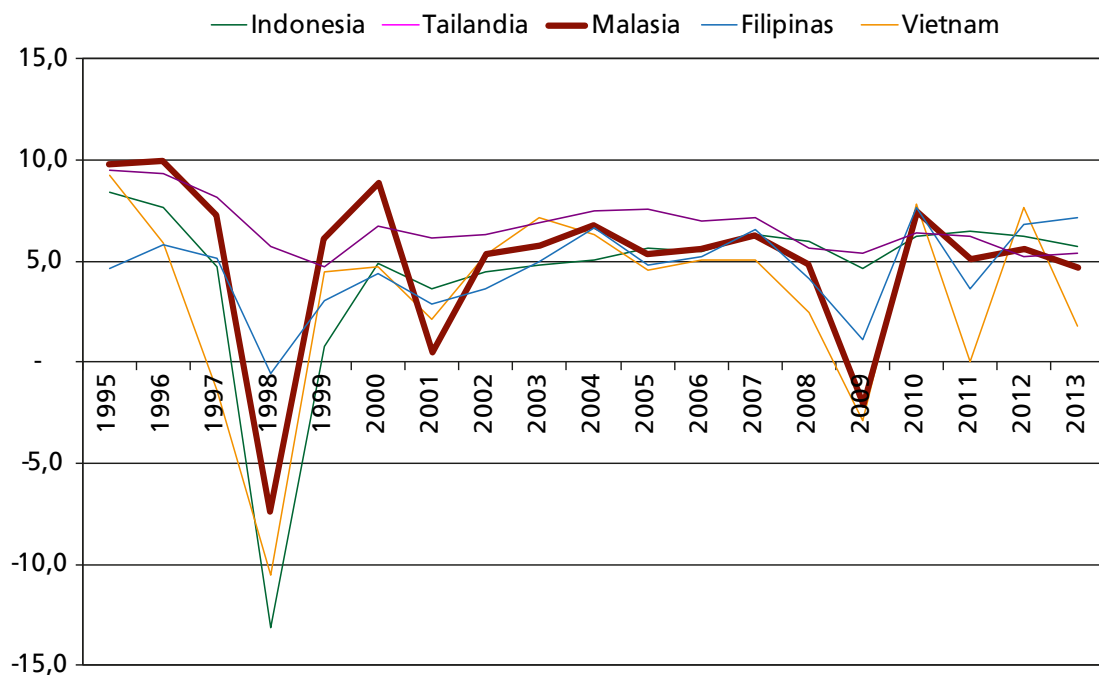
Fuente: Banco Mundial.

Malasia se ha caracterizado por una solidez económica que le permite crecer a tasas elevadas, aunque algo por debajo de otras economías menos desarrolladas de la zona. El Gráfico 1

¹ Los autores quieren agradecer a los 15 profesionales entrevistados, que hayan compartido con ellos sus reflexiones extraídas de una larga experiencia práctica en Malasia.

pone de relieve esta tendencia. El año 2013 se cerró según el Banco Mundial con una progresión del PIB del 4,7% en Malasia, frente al 5,4% de Vietnam, el 5,8% de Indonesia y el 7,2% de Filipinas. Tailandia, por su parte, sufrió los efectos de la crisis política y social interna, registrando un modesto 1,8%.

Gráfico 1. Variación anual del PIB real, 1995-2013



Fuente: Banco Mundial.

El Gráfico 1 manifiesta también el efecto de la crisis financiera asiática de 1997-1998, cuando Malasia sufrió descensos del PIB de hasta el 7,4% (1998). Sin embargo, su hábil gestión de la crisis le permitió erigirse en la primera economía de la zona que salía de la recesión, creciendo un 6,1% en 1999. Fue entonces también cuando se sentaron las bases de un sólido mercado financiero, del cual hablaremos más adelante.

En estos últimos años, la crisis de la demanda en Europa y EEUU ha afectado más a Malasia que a otros países de la zona, al igual que lo hizo el estancamiento en Japón y el terremoto de 2011. Malasia es de hecho una de las economías más abiertas de Asia, con un comercio internacional que representa el 139% de su PIB. Su arancel medio efectivo es del 6,5% frente al 9,8% de Tailandia, el 9,5% de Vietnam y el 13,7% de la India, según la Organización Mundial del Comercio (OMC).

La calidad de su marco institucional queda también reflejada en su privilegiada posición en los principales rankings internacionales sobre atractivo y competitividad de las economías, tal como resume la Tabla 2. Malasia sobresale en el célebre ranking Ease of Doing Business del Banco Mundial, donde se sitúa en sexto lugar, por delante de la gran mayoría de economías europeas, incluida España (55º lugar).

Tabla 2. Posición de Malasia en algunos rankings sobre calidad institucional y atractivo económico

Corrupción: Corruption Perceptions Index 2013 de Transparency International (posición más baja en la escala implica mayor corrupción), 177 países.	
5.	Singapur
55.	Malasia
94.	Filipinas
102.	Tailandia
114.	Indonesia
116.	Vietnam
Competitividad: World Competitiveness Index 2013 de World Economic Forum (posición más baja en la escala implica menor competitividad), 148 países.	
2.	Singapur
24.	Malasia
37.	Tailandia
38.	Indonesia
59.	Filipinas
70.	Vietnam
Facilidades para los negocios: Ease of Doing Business 2014 del Banco Mundial (posición más baja indica menores facilidades para abrir y gestionar negocios), 189 países	
1.	Singapur
6.	Malasia
18.	Tailandia
99.	Vietnam
108.	Filipinas
120.	Indonesia

Fuente: elaboración propia a partir de los rankings consultados.

Como indicamos, Malasia es una economía de renta media-alta, donde predominan los servicios y la industria, que se reparten el 90% del PIB. Se prevé que los servicios alcancen el 61% del PIB en 2015, acercándose al nivel en los países más desarrollados. La banca, el turismo y la distribución son tres ámbitos destacados. La agricultura representa únicamente un 9% del PIB, destacando principalmente el caucho y el aceite de palma.

Malasia ha sido una potencia industrial destacada desde los años 90, cuando recibió importantes inversiones de Corea y Japón y se introdujo en la cadena de suministro global en ámbitos como el material eléctrico, la automoción y la electrónica. Sin embargo, se encuentra ahora en un frágil eslabón de la cadena de valor, sin un posicionamiento definido, entre los países de mano de obra más barata como Vietnam, la India e Indonesia y los más avanzados como Singapur, Taiwán y Corea.

Una parte sustancial de su industria se basa en re-exportar con valor añadido, lo cual implica que no se encuentra ni al principio del proceso (producción de materias primas) ni al final (distribución y comercialización), dependiendo demasiado de la capacidad competitiva de terceros países. Por ello, Malasia está sufriendo tanto con la caída de los mercados de consumo en Occidente como con la escalada de precios en las materias primas.

La desaceleración en sus mercados clientes ha impactado sobre las exportaciones y ha recortado el tradicional superávit comercial de Malasia, pasando de unos 40.000 millones de dólares en 2011 a la mitad en 2013 (Gráfico 2).

Gráfico 2. Evolución del comercio exterior de Malasia, 2011-2013 (millones de US\$)



Fuente: OMC.

(2) Relaciones entre Malasia y España

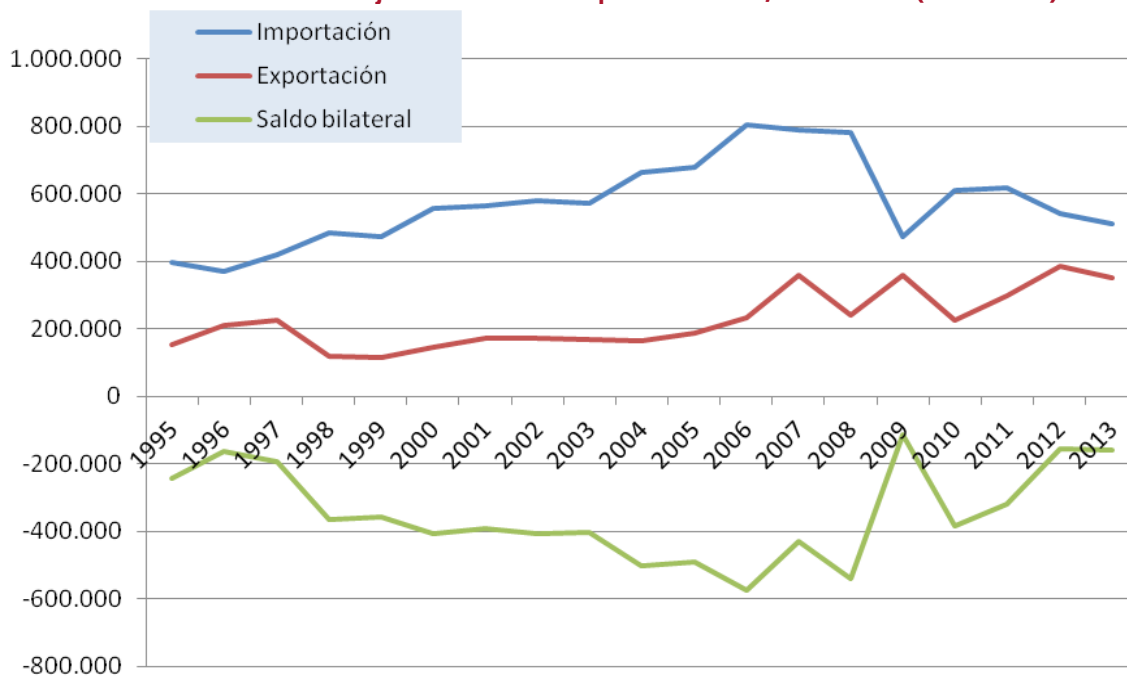
(2.1) Flujos comerciales

Al igual como ocurre con otros países de Asia Oriental, España ha manifestado un abultado déficit comercial con Malasia. El Gráfico 3 ilustra la evolución de nuestra relación comercial, con el saldo bilateral negativo para España en todos y cada uno de los años considerados, con un máximo de millones en 2006, en pleno apogeo de la demanda interna española, y un mínimo de 114 en 2009.

Documento de Trabajo

La presencia empresarial española en el Sudeste Asiático

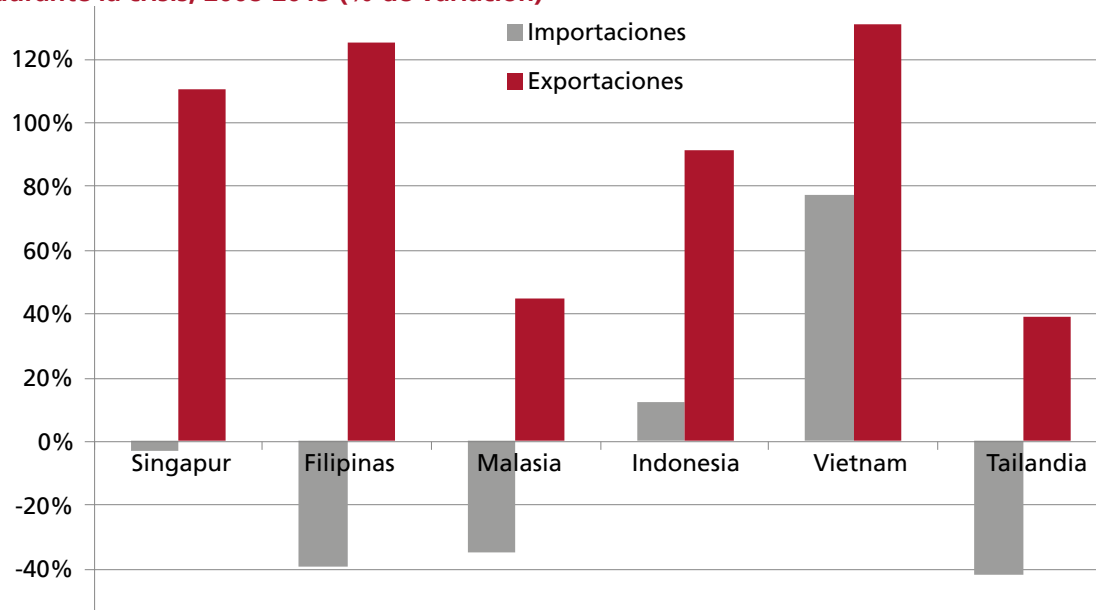
Gráfico 3. Evolución de los flujos comerciales España-Malasia, 1995-2013 (miles de €)



Fuente: Datacomex.

En los años de crisis, de 2008 a 2013, las importaciones desde Malasia descendieron un 38%, mientras las exportaciones españolas crecieron un 45%. Se trata de una evolución similar a la observada en otros países de la zona, tal como indica el Gráfico 4.

Gráfico 4. Evolución de las exportaciones e importaciones españolas con el Sudeste asiático durante la crisis, 2008-2013 (% de variación)



Fuente: Datacomex.

Cabe interrogarse también acerca del nivel de comercio entre España y Malasia con relación a otros países del entorno. Tal como muestra la Tabla 3, las exportaciones españolas a Malasia son relativamente parejas a las que tienen como destino Tailandia y Filipinas, mientras que las divergencias en el peso de las importaciones desde estos países son mucho más acusadas.

Tabla 3. Niveles de comercio con tres economías del Sudeste Asiático, 2013

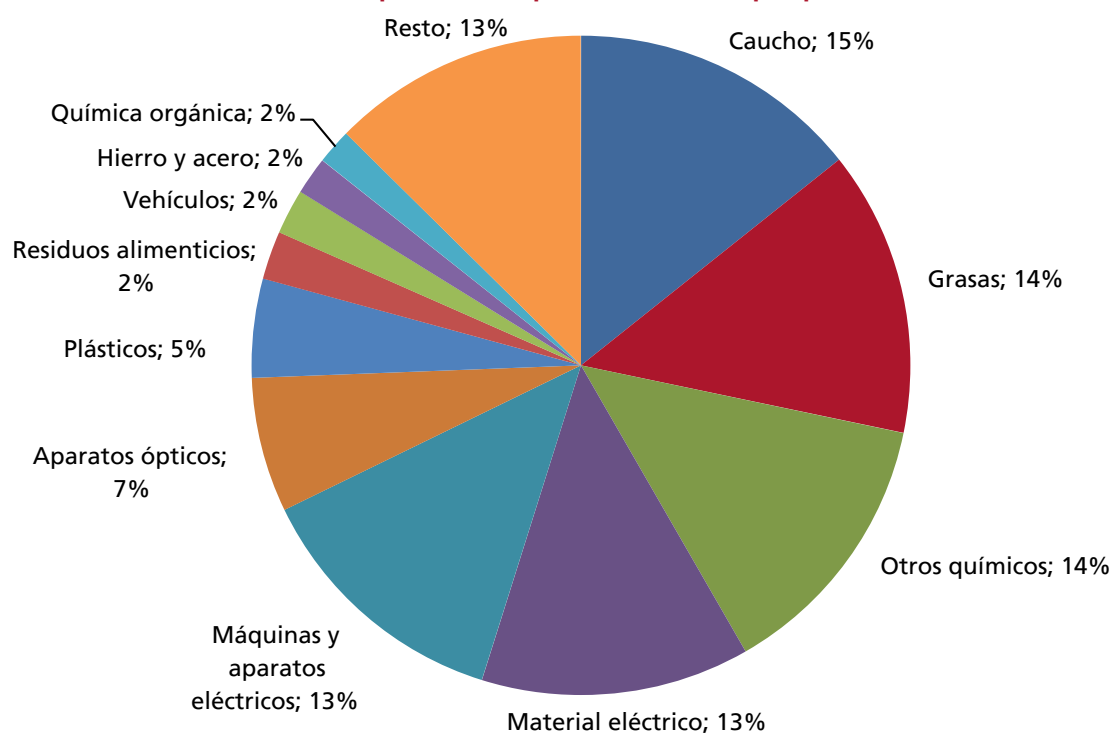
	Exportación española (miles €)	Cuota de la exportación española (%)	Importación española (miles €)	Cuota de la importación española (%)
Tailandia	469,289	0,20	803.572	0,32
Malasia	350,630	0,16	512.123	0,21
Filipinas	307,300	0,13	153,573	0,06

Fuente: Banco Mundial y DataComex.

En cuanto a la distribución del comercio bilateral por productos, en la exportación española destacan los productos intermedios, encabezados por la siderurgia, con una significativa concentración en 10 categorías de producto que representan el 78% del total.

Entre las partidas que han registrado un mayor incremento en 2008-2012 destacan los productos intermedios relacionados con procesos industriales, tales como colas y aceites, pero también de otros vinculados con el dinámico mercado interior de Malasia, como es el caso de la carne, la relojería y la leche. En todo caso son cifras muy pequeñas que pueden variar sustancialmente con operaciones puntuales.

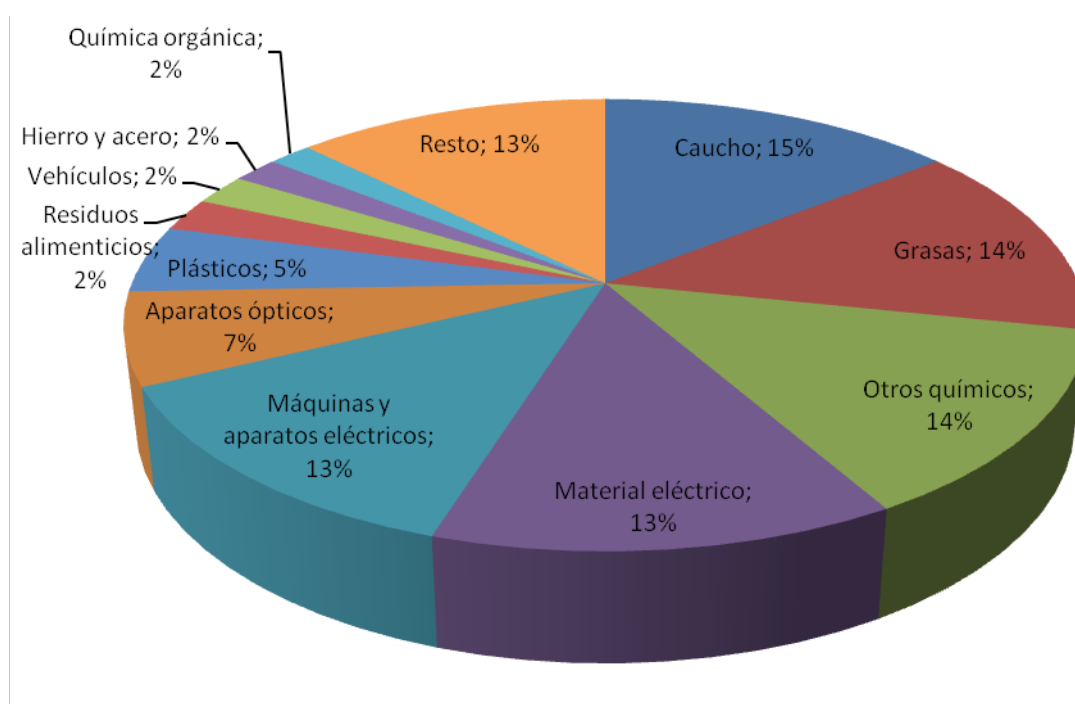
Gráfico 5. Distribución de la exportación española a Malasia por productos



Fuente: DataComex.

Por la parte de la importación desde Malasia, la concentración es aún mayor, con las 10 primeras partidas acaparando el 89% del total, liderados por el caucho, grasas y productos químicos.

Gráfico 6. Distribución de la importación española desde Malasia por productos



Fuente: DataComex.

Sectorialmente, las principales oportunidades para la empresa española se derivan de los siguientes subsectores:

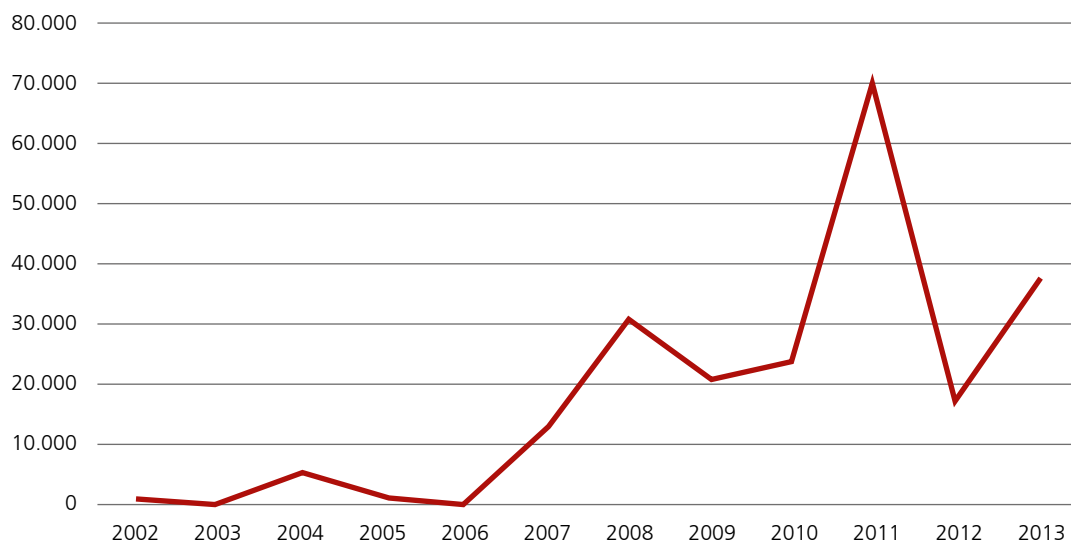
- Dentro del sector industrial hay buenas oportunidades en todo lo relativo a los procesos intermedios de valor añadido, tanto en servicios como en producto, especialmente en maquinaria, packaging, control de procesos, material eléctrico y electrónico, todo ello más dirigido al mercado de la transformación industrial que al de la construcción, que empieza de mostrar síntomas de debilidad.
- Dentro de los servicios hay oportunidades en consultoría derivada del punto anterior, en urbanismo, turismo e infraestructuras.
- Dentro del sector agroalimentario se puede destacar la venta de tecnología para la producción y productos específicos de alto nivel como veterinarios y químicos.
- Sectores específicos como el acero, industria del agua, energía solar, renovables y actividades relacionadas con el petróleo también son destacables.

- Por último, cabe mencionar también oportunidades en el sector de la gastronomía y canal profesional de hoteles, restaurantes y cafeterías (HORECA), tanto en productos nicho como en la aplicación y consultoría de modelos de negocio próximos a la cocina mediterránea o de tapas.

(2.2) Flujos de inversión

La evolución histórica de la inversión directa española en Malasia es positiva, a juzgar por los datos del Gráfico 7. En 2002 la inversión bruta española fue únicamente de 580.000 euros, pero una década más tarde alcanzaba los 17 millones de euros, cerrando el año 2013 con 36 millones de euros, aunque el máximo se había alcanzado en 2011 con unos 70 millones. En todo el período 2007-2013 se registró un incremento de la inversión española del 192% hacia Malasia.

Gráfico 7. Inversión española directa bruta en Malasia (miles de €)



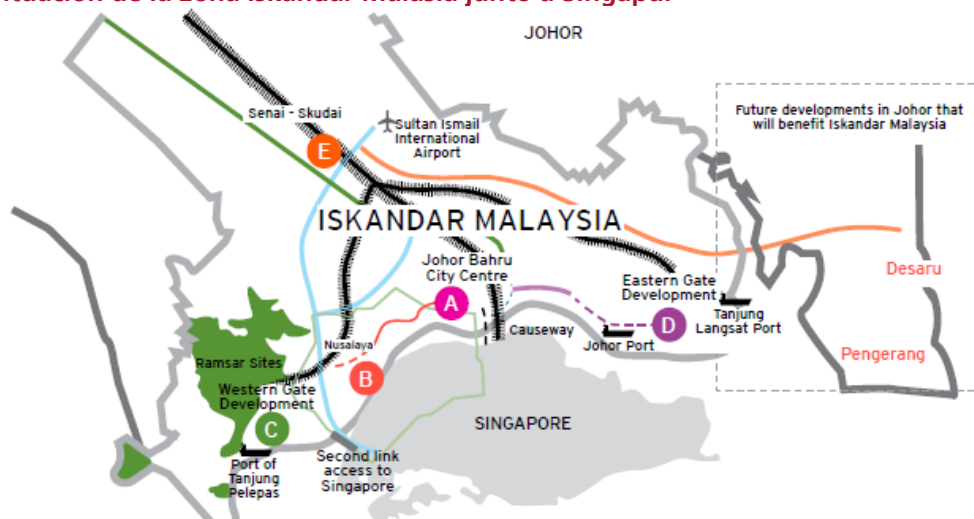
Fuente: Data Invox.

La positiva evolución de los últimos años ha convertido a Malasia en el primer destino inversor español en el Sudeste Asiático. Tal como muestra el Gráfico 8, una década atrás, Malasia se situaba en el tercer lugar, por detrás de Singapur y Tailandia.

Un medio periodístico español indicaba recientemente que España era uno de los principales inversores en el proyecto Iskandar Malaysia, principalmente por la nueva fábrica de Acerinox.² Aunque conviene indicar que la inversión española en Asia sigue siendo muy modesta, así que cualquier operación de cierta envergadura altera notablemente las estadísticas de un año a otro.

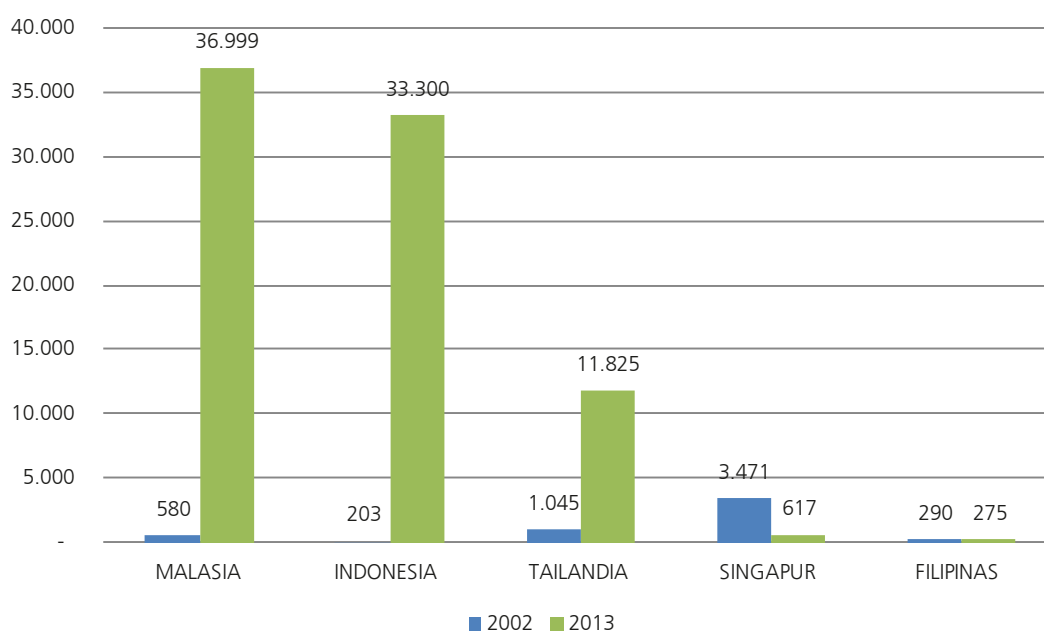
² "España es el 2º inversor en Iskandar Malaysia, el proyecto de Peter Lim", Valencia Plaza, 25/VI/2014.

Mapa 1. Situación de la zona Iskandar Malasia junto a Singapur



El ambicioso proyecto de un gran polo industrial en la región adyacente a Singapur, a imagen de Shenzhen junto a Hong Kong, ha favorecido la inversión extranjera. Desde su creación en 2006, Iskandar Malasia ha atraído unos 27.800 millones de euros de capital extranjero y creado 380.000 empleos.

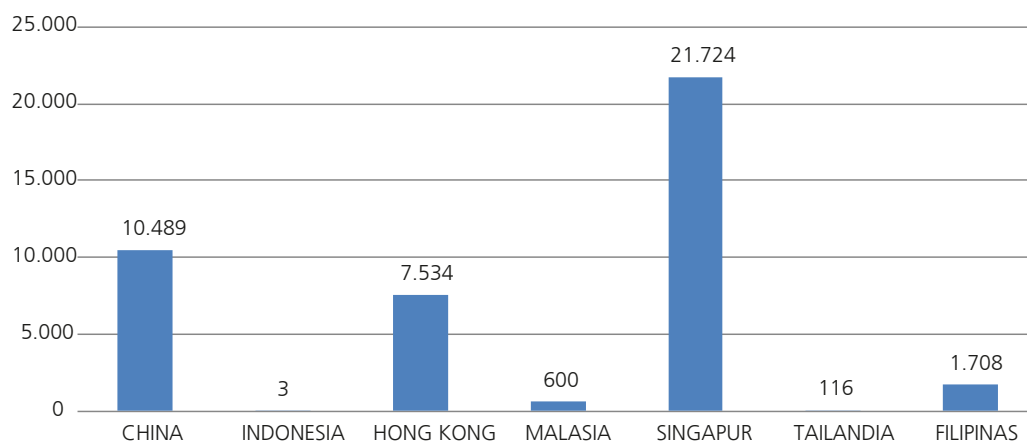
Gráfico 8. Inversión española directa bruta en el Sudeste Asiático (miles de €)



Fuente: Data Invox.

En cuanto a la inversión malaya en España, su nivel es aún testimonial. En 2013 la inversión bruta malaya en España se situó en 600.000 euros, un importe muy discreto pero superior al de algunos de sus vecinos, como muestra el Gráfico 9. Cabe destacar los 21 millones de euros invertidos desde Singapur, que sin duda contienen capital de origen malasio. Singapur actúa como hub y vehículo inversor para muchos de estos países por sus ventajas fiscales, servicios financieros y libertad de movimientos de capital.

Gráfico 9. Inversión directa bruta en España, 2013 (miles de €)



Fuente: Data Invox.

Un reciente estudio de la agencia italiana de comercio exterior mostraba la progresión de Malasia como inversor exterior, representando en 2010 unos 18.000 millones de dólares³ (el 3% del total mundial). El grueso de esta inversión se concentraba en Singapur (26%), Australia (14%) e Indonesia (9%), pero el Reino Unido se encontraba en cuarto lugar, con un 6%. Según dicha fuente, la UE atrajo en 2010 unos 167 millones de euros en inversión directa malaya, que en su mayoría se dirigió al Reino Unido, los Países Bajos, Irlanda y Alemania. En aquel año, una economía relativamente pequeña como Dinamarca captó unos 14 millones de euros en inversión malaya, frente a apenas 500.000 euros en España. Por tanto, España tiene aún como asignatura pendiente darse a conocer en Malasia como destino de inversión.

(3) Particularidades del entorno empresarial en Malasia

Antes de dedicar unas páginas a analizar cómo entrar y qué posibilidades tienen las empresas españolas en el mercado de Malasia, creemos conveniente dedicar espacio a cuatro aspectos diferenciales de Malasia que enmarcan y condicionan el entorno social, económico y empresarial.

³ Istituto Italiano dei Commercio Estero (ICE) (2013), An Overview of Outward Foreign Direct Investment, Delegación comercial de Singapur, enero.

(3.1) Estatus empresarial de los “bumiputras”

El término bumiputra viene del sánscrito y literalmente quiere decir “hijo de la tierra”. Se utiliza para identificar dentro de los ciudadanos de Malasia aquellos que se pueden considerar de etnia malaya y sobre los que se aplica una discriminación positiva en diversos aspectos sociales, empresariales y legales, especialmente respecto a las etnias hindú y china.

El origen de esta atípica situación está en unas graves revueltas que ciudadanos de etnia malaya protagonizaron en 1969 contra las minorías, especialmente comerciantes chinos, pues consideraban que sus negocios y riquezas crecían con mucha rapidez. En 1971 el gobierno implementó temporalmente la New Economic Policy (NEP) para favorecer a los bumiputras, especialmente en el ingreso en las universidades y en el acceso a trabajos públicos. Esta política originariamente temporal se ha consolidado e incrementado en el tiempo, afianzando un sistema desigual y poco eficiente que, al no basarse en la meritocracia, afecta la competitividad profesional y el libre comercio.

El 13 de septiembre de 2013 el primer ministro Razak anunció la creación del Bumiputra Economic Empowerment Council como elemento estratégico para preservar y potenciar el crecimiento económico y social de los bumiputras.

Aunque los sucesivos gobiernos siempre han debatido internamente el reducir esta política discriminatoria, hoy sigue más fuerte que nunca, dado que nadie quiere asumir la fuerte penalización electoral que potencialmente supondría.

A nivel empresarial es un aspecto crítico para tener éxito en licitaciones de servicios o proyectos cuyo destino sea directa o indirectamente el sector público. En general, legalmente se exige que las empresas adjudicatarias tengan un mínimo de capital bumi. Tanto si es condición legal en los requerimientos, como a nivel de interlocución comercial con empresas o instituciones públicas, es fundamental tener buena relación y colaboración con empresas y/o personas bumiputras bien relacionadas.

(3.2) ¿Singapur o Kuala Lumpur como “hub” y/o puerta de entrada?

Una vez hemos analizado el mercado de Malasia y resolvemos que tenemos interés en entrar, una de las primeras decisiones a tomar es saber si inicialmente lo hacemos desde Singapur o desde Kuala Lumpur.

Tradicionalmente, la primera idea ha sido Singapur, especialmente por haber sido el centro de negocios más desarrollado, con mejores servicios, infraestructuras, pragmatismo y seguridad, y por sus excelentes conexiones logísticas con toda la zona.

También hay empresas que han optado por Bangkok cuando el inicio del proyecto regional es Tailandia y desde allí se expande el negocio a Malasia, aunque los acontecimientos políticos y el caos creciente hacen que esta opción cada vez tenga menos peso. Kuala Lumpur únicamente se planteaba cuando se necesitaba legal o comercialmente que el negocio estuviera ubicado dentro de Malasia. Por ejemplo, en proyectos públicos o privados

importantes, en servicios directos a gran número de usuarios, en una implantación productiva o cuando el volumen del mercado potencial es muy grande.

Actualmente, la diferencia de precios entre Singapur y Kuala Lumpur se ha hecho muy grande (especialmente por el incremento de precio en Singapur de la vivienda y la escolarización) y la diferencia en los servicios se ha reducido (especialmente en la facilidad de hacer negocios y algunas infraestructuras); y aun siendo cierto que la calidad de vida para las familias, la seguridad y las infraestructuras siguen siendo superiores en Singapur, la evolución de Kuala Lumpur hace que cada día cueste más justificar tan gran diferencia de precios (vivienda, coche, escuela, coste laboral, oficinas o business centre).

Si bien es cierto que hay determinados sectores como la consultoría y los servicios financieros en los cuales, por un posicionamiento en imagen, Singapur sigue siendo la mejor opción, en la mayoría de casos vale la pena analizar las dos opciones como hub de los negocios en Malasia y/o la ASEAN, tanto si es con una oficina propia como con un business centre.

A ello está ayudando, por ejemplo, que Air Asia, aerolínea con base en Kuala Lumpur, sea hoy en día la mejor y más grande low cost del mundo.

(3.3) Efecto de los Acuerdos de Libre Comercio (ALC)

Malasia es un país muy abierto al exterior, y preferentemente comercia con los países con los que tiene firmados acuerdos comerciales dado las ventajas arancelarias, de cupos y contingentes. De hecho, según el ministro del MITI Datuk Seri Mustapa Mohamed, el 63,5% de su comercio internacional lo realiza con países con los que tiene tratados de libre comercio. Los nuevos tratados en negociación, el Trans Pacific Partnership Agreement (TPPA) y el de la UE, aumentarían esta proporción un 9% y un 10%, respectivamente.

El TPP se originó entre Nueva Zelanda, Singapur, Chile y Brunei en 2005, y sus primeros acuerdos entraron en vigor en 2009. En octubre de 2010, Malasia se convirtió en el noveno miembro. Otros países se están incorporando progresivamente a las rondas de negociaciones, como EEUU, Japón, México, Canadá y Perú, por ejemplo.

Este tratado es prioritario para Malasia, ya que incorpora zonas geográficas con las que en muchos casos no tiene acuerdos de comercio.

Actualmente tiene firmados varios acuerdos multilaterales (por ejemplo, el de la ASEAN y el APEC) y varios bilaterales, por ejemplo, con China, Corea, Japón, la India, Australia, Nueva Zelanda, Pakistán, Chile y Turquía.

El 5 de octubre de 2010 la Comisión Europea inició formalmente las rondas de negociación con Malasia con una agenda de 21 capítulos que mejoran las relaciones mutuas. Estas negociaciones son complementarias a las que se está desarrollando entre la ASEAN y la UE. A pesar de la importancia para las empresas europeas, la realidad es que actualmente, después de siete rondas negociadoras, parece que no es una prioridad urgente para la

Comisión Europea, en fase de cambios internos, ni tampoco para Malasia, que prioriza totalmente la negociación del TPPA. Por tanto, las negociaciones se pueden considerar paradas por el momento.

En este marco hemos de ser pesimistas en que a corto plazo las empresas españolas puedan disfrutar de unas mejoras aduaneras y fiscales con Malasia.

Este punto es muy importante ya que, en función del subsector en el que la empresa se encuentre, condiciona la competitividad que pueda tener contra fabricantes de países con los que tienen acuerdos bilaterales o multilaterales y que, por tanto, facilitan la importación y la re-exportación de productos en el caso de una implantación productiva.

(3.4) El factor religioso

Como nación de amplia mayoría musulmana (el 65% de la población), Malasia reconoce al islam como la religión oficial del país, aunque tanto su constitución como sus leyes son de inspiración secular. Más allá del calendario musulmán, la influencia del islam se extiende a varios ámbitos de particular interés para el mundo empresarial, político y financiero.

El partido que lidera la política malasia desde su formación como país es el United Malays National Organisation (UMNO), partido más representativo de la etnia malaya. Desde los inicios ha actuado en coalición con el partido principal de la etnia china, el Malaysian Chinese Association (CMA), y el principal partido de la etnia hindú, el Malaysian Indian Congress (MIC), formando el Frente Nacional o Barisan Nasional (BN). Esto da un complicado juego de equilibrios dentro del mismo UMNO, con una tendencia más conservadora que busca potenciar la discriminación positiva para equilibrar el peso económico de las etnias aun a costa de un potencial enfrentamiento con las comunidades china e hindú, y una tendencia más progresista que opta por reducir esta discriminación permitiendo una mayor competitividad interna aun a costa de perder votos de la etnia malaya.

En las últimas dos elecciones el BN ha ido perdiendo peso respecto a una nueva coalición formada alrededor de Anwar Ibrahim, ex viceprimer ministro, de un partido progresista multirracial aunque mayoritariamente de etnia china, el DAP (Democratic Action Party), el centrista multirracial People's Justice Party (PKR) y el islamista Pan-Malaysian Islamic Party (PAS). De hecho, en las elecciones de 2013 fue la primera vez en la historia del BN en que no llegó al 50% de los votos, aunque sí logró hacerse con la mayoría de los escaños.

A pesar de que los últimos presidentes se han planteado seriamente reformas para corregir la situación, la realidad es que difícilmente podrá el primer ministro Razak llevarlas a cabo, ya que por un lado tendría un fuerte coste electoral y por otro le generaría problemas importantes con la parte más conservadora de su propio partido.

Estos factores llevan a pensar que, aun siendo Malasia un país islámico moderado, no podemos descartar que a medio plazo esta islamización y el proteccionismo a la etnia malaya se intensifiquen, generando cierta tensión. No obstante, y en clave positiva, el factor

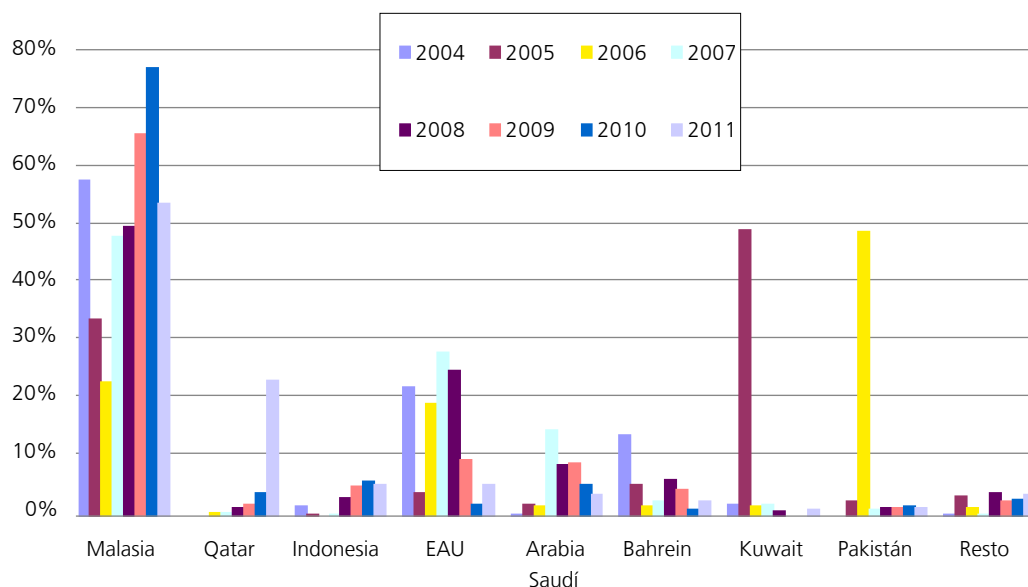
religioso se manifiesta también en un ámbito de gran interés para los empresarios, como son las finanzas islámicas.

Las finanzas islámicas han seguido creciendo a tasas de dos dígitos durante estos años de crisis en Occidente y hoy día su patrimonio global se estima en más de 1 billón de dólares, con previsión de alcanzar los 2 billones en 2015. Malasia se ha erigido en centro mundial de este mercado en ámbitos como la banca islámica, los seguros islámicos (takaful) y los bonos islámicos (sukuk).⁴ En los últimos años los países del Golfo Pérsico, liderados por Dubái como plaza financiera, han arañado cuota de mercado, pero Malasia sigue copando el 40%-60% del mercado mundial en la mayoría de productos financieros islámicos.

La primacía financiera malaya se ha sustentado en varios factores, como la calidad de sus instituciones y su sólido sistema financiero, que fue ampliamente reformado a consecuencia de la Crisis Asiática de 1997, mejorando su solvencia y fomentado las emisiones de bonos como alternativa a los préstamos bancarios. Por último, la interpretación de los principios islámicos ha sido más flexible en el caso de Malasia que en otras naciones islámicas, lo cual ha favorecido la innovación financiera.

Desde 2004 el volumen de emisiones de bonos islámicos en todo el mundo se duplicaba prácticamente año tras año, superando los 200.000 millones de dólares en 2013. El Gráfico 10 confirma el predominio de Malasia año tras año: representa en promedio la mitad de todas las emisiones, con puntas del 70% en algunos años.

Gráfico 10. Emisiones de sukuk en el mundo (millones de US\$)



Fuente: elaboración propia a partir de Zawya Sukuk Monitor.

⁴ Para una visión general de las finanzas islámicas y el capital árabe, véase Jacinto Soler-Matutes (2013), *El nuevo capital árabe: principales actores y oportunidades para empresas españolas*, Casa Árabe, Madrid.

Los bonos islámicos se usan con profusión en la financiación de proyectos de infraestructura, inmobiliarios y hoteleros, pues su subyacente debe ser siempre un activo fijo que genera unas rentas periódicas. En los últimos años emisores occidentales han aprovechado también la gran liquidez de estos productos.⁵ Sin embargo, hasta la fecha ninguna empresa española ha emitido sukuk o empleado las finanzas islámicas para financiar sus proyectos en Sudeste asiático u otras regiones.⁶

Conclusiones

(4) Reflexiones y recomendaciones

En las relaciones económicas y empresariales entre dos países intervienen fundamentalmente tres partes que son complementarias y necesarias al mismo tiempo:

- (a) La administración pública, que negocia el marco regulatorio para que tanto personas como empresas puedan actuar de la manera más cómoda, segura y competitiva posible, a la vez que les ofrece ayuda en su implantación.
- (b) Las empresas, que deciden y actúan comercial y/o productivamente en el país.
- (c) Los profesionales, que son los que realizan estas actuaciones.

No es posible analizar todas las situaciones particulares de este entorno, pero sí agrupar casos y temas representativos que puedan servir de guía inicial y de los que extraer recomendaciones.

(4.1) Aspectos empresariales para entrar en el mercado de Malasia

Cada país es diferente y su forma de hacer negocios también lo es, no siendo Malasia una excepción. Es más, tiene una serie de singularidades que hacen que el riesgo de fracasar sea muy alto si entramos con “mentalidad occidental”.

No tenemos espacio aquí para hacer una disertación amplia de toda la casuística de tipos de empresas y sectores, pues eso debería hacerlo cada empresa específicamente para su proyecto y en profundidad antes de invertir en Malasia, pero sí apuntaremos algunas notas concretas, extraídas de las 15 entrevistas a empresarios e instituciones implantados en el país, y que pueden servir de guía para minimizar el riesgo de entrar en el mercado malasio.

⁵ En 2009 el gobierno de EEUU emitió 600 millones de dólares en sukuk, mientras el gobierno japonés y el Land alemán de Sajonia realizaron emisiones de unos 100 millones en 2010. En 2012 una empresa francesa efectuó la primera emisión en el país. En junio de 2014 el Reino Unido emitió 200 millones de libras en sukuk, con peticiones de suscripción 10 veces superiores, al tiempo que Goldman Sachs presentaba en septiembre una próxima emisión de 500 millones de dólares.

⁶ Uno de los problemas ha sido la falta de adaptación de las leyes españolas a las particularidades de estas finanzas. Tanto el Reino Unido como Francia han completado ya una serie de cambios legales para favorecer el uso de estos productos financieros. En España, Casa Árabe promovió en 2010 un grupo de trabajo sobre este asunto que lamentablemente no tuvo continuidad.

Los cuatro pasos que comentaremos son los siguientes, sabiendo que cada empresa llegará al punto que le convenga según su propia estrategia:

- Previo al planteamiento de entrada.
- Investigación de mercado.
- Entrada en el mercado malasio.
- Proceso de crecimiento e implantación.

(4.1.1) Previo al planteamiento de entrada

Malasia es un país con una cultura social y empresarial muy diferente a la europea y esto obliga a tener en cuenta dos aspectos fundamentales, muy simples y obvios, pero que generalmente se olvidan y son fuentes de potencial fracaso:

- (a) En Malasia los negocios se hacen según las costumbres locales, su forma de negociar y su forma de relacionarse. Somos nosotros quienes vamos a su mercado y necesitamos una mente abierta y pro-actividad en el aprendizaje.
- (b) Los negocios en Asia requieren inversión en tiempo, dinero, relaciones y paciencia. No es extraño hablar de dos años para entrar y cuatro para consolidarse. Si no se puede asumir, hay que plantearse si estamos escogiendo el mercado adecuado.

(4.1.2) Investigar el mercado previamente a la inversión: primero entender y luego vender

Malasia es un mercado de tamaño medio, con una cultura islámica moderada, un peso empresarial chino-malasio muy fuerte, integrado en la ASEAN y muy competitivo en precio. Hay que investigar muy bien cuál es la base de nuestro negocio y qué podemos aportar en valor diferencial.

Vamos a intentar agrupar en cuatro tipologías de negocio nuestros comentarios:

- (a) Productos dirigidos al usuario final, muy segmentado en dos categorías, el mercado de bajo precio y el mercado de marca:
 - El mercado de bajo precio está muy dominado por empresas chino-malasias, con fuertes vinculaciones a la fabricación exterior. Es un mercado muy sensible al precio, extremadamente competitivo, de volúmenes elevados, fiscalidad buena vía los ALC y logística muy competitiva. En general es bastante difícil para la empresa española.
 - El mercado de productos de marca es el más abierto a fabricantes europeos por calidad y prestigio. Es un mercado más pequeño pero de alto poder adquisitivo y menos sensible al precio. Hay que invertir tiempo y dinero en posicionamiento. Previamente hay que investigar muy bien el mercado y su volumen real (por ejemplo, al analizar el mercado del vino se debe valorar que un porcentaje muy alto de la población es musulmana y que gran parte de la cultura actual del vino está introducida por personas de Malasia que han estudiado en Australia).

- (b) Productos dirigidos al mercado industrial: Malasia es un país con una gran industria especializada en la realización de procesos de valor añadido intermedio para terceros. Ello genera un importante mercado de componentes y productos industriales, maquinaria, consultoría y servicios especializados, entre otros. Las empresas europeas están muy bien posicionadas. Factores como calidad, servicio y logística son claves, compartiendo peso con el precio. Dependiendo del sector habrá que valorar la conveniencia de una implantación comercial propia o una joint-venture con un socio local.
- (c) Mercado de servicios: se dirige tanto al apoyo de la industria como a sectores como finanzas, energía, infraestructuras, salud y educación. Son mercados en los que se valora muy bien el know-how europeo y donde las empresas españolas tienen un cierto nombre, especialmente en temas de infraestructuras y energía. Hay que valorar en cada caso si la implantación inicial es mejor tenerla en Singapur o en Kuala Lumpur, valorando factores como costes, proximidad, recursos humanos, logística, posicionamiento e imagen.
- (d) Mercado de proyectos: los públicos y muchos de los privados tienen un componente relacional muy importante. El acceso directo es extremadamente difícil para empresas extranjeras (no se admite, por ejemplo, la subcontratación de una empresa extranjera en un concurso público). Normalmente los proyectos los debe presentar una empresa de mayoría de capital bumiputra, que suele requerir el soporte técnico de una empresa especializada. La empresa europea, y la española en particular, están bien posicionadas y reconocidas para acceder a proyectos a través de empresas adjudicatarias o intermediarias. En este caso es interesante estar implantado en el territorio, con una estructura comercial mínima estable o constituir una joint-venture con un socio local. La capacidad relacional, la experiencia en la zona, el cumplimiento de compromisos en proyectos previos y la especialización serán fundamentales.

(4.1.3) Acceso al mercado de Malasia

La entrada a cualquier mercado suele ser progresiva, incorporando recursos humanos y económicos al mismo tiempo que potencialmente crece el negocio.

Salvo casos específicos, como por ejemplo haber encontrado casualmente un buen socio o estar ofertando por un proyecto concreto, lo habitual es seleccionar potenciales empresas clientes y visitarlas para hacernos una idea del mercado. Para ellas podemos realizar varios viajes desde España o podemos desplazar a una persona.

En función de si el objetivo es Malasia o es un proyecto regional que incluya algún país más, la primera decisión es ubicar este primer punto de entrada generalmente en un business centre, en Singapur, Kuala Lumpur o incluso Johor Bahru.

Esta fase es la más decisiva de cualquier proyecto en Malasia, ya que es cuando la empresa se está dando a conocer en el mercado, y un mal paso le puede cerrar las puertas durante un largo período de tiempo.

Algunas recomendaciones son:

- Tener documentación en inglés y ser generosos en las cantidades, de manera que los potenciales clientes puedan hacer su trabajo.
- Asesorarse localmente con la Oficina Comercial de España (OFCOME), empresas ya implantadas, delegaciones comerciales de los gobiernos autonómicos (ACC10, SPRI, IVEX, etc.) o asociaciones sectoriales.
- Ser capaces de empezar a generar buenas relaciones, en la mayoría de casos con bumiputras o empresarios chino-malasios.
- Visitar a los clientes tanto en las épocas de bonanza como en las de crisis.

(4.1.4) Proceso de crecimiento e implantación

Una vez valorado que el mercado potencial existe y la inversión puede ser rentable, existen en Malasia varias vías para crecer e implantarse. En los últimos años Malasia ha hecho un esfuerzo importante para convertirse en uno de los países del mundo que más facilidades ofrecen al extranjero para implantarse.

Es crítico tener una presencia continuada, siendo además una opción poco costosa en comparación con otros lugares del mundo. Existen varias formas de implantación y tanto los representantes institucionales como consultoras privadas pueden asesorar al respecto.

Otro aspecto positivo a tener en cuenta en Malasia es la seguridad jurídica, siguiendo el modelo anglosajón y pensando en el inversor extranjero es de las más altas y desarrolladas de la zona.

Veamos algunos modelos de implantación:

- Ceder la representación a una empresa local.
- Abrir una oficina comercial propia con un expatriado o un local al frente. El modelo más sencillo es una oficina de representación, prácticamente sin coste de inversión ni administrativo. Las ventas se facturan desde el país de origen.
- Crear una empresa operativa, con capital 100% extranjero o una joint-venture con un socio local. No existen problemas para repatriar dividendos, aunque en muchos casos se requerirá un director local.
- Hacer una implantación productiva que puede servir como proveedor de toda la zona ASEAN y otros países asiáticos, aprovechando los acuerdos de libre comercio y la logística.

En todos los casos hay tres puntos importantes a tener en cuenta en la selección de socios o trabajadores locales:

- (a) No se debe ahorrar tiempo ni dinero en el proceso de selección de las personas o socios. La alta rotación y los problemas de rendimiento son habituales, con lo que es importante invertir en personas de confianza y tener un nivel estricto de supervisión.
- (b) En la selección de socios o de empleados de alto nivel evaluar el networking que pueden aportar, tanto en su relación con el establishment en el caso de ser malayo como en las conexiones con sus países de origen si son hindúes o chinos.
- (c) Valorar especialmente la pro-actividad y la capacidad de decisión, puntos más críticos del trabajador malasio.

(4.2) Aspectos personales para el éxito profesional en Malasia

Para tener éxito en Malasia es tan importante la oferta empresarial como la forma de hacerla llegar. Es fundamental la imagen y la confianza generada que transmitimos en las primeras reuniones. Por tanto, creemos útil enumerar algunos aspectos clave que ayudaran a que la entrada de las empresas españolas se refuerce con una interlocución adecuada y, evidentemente, a seleccionar los perfiles laborales óptimos.

- Tener mente abierta, paciencia y empatía para generar buenas relaciones personales. Nos ayudará a ampliar el networking progresivamente.
- En Asia son importantes los valores de confidencialidad, compromiso y honradez. No buscar el corto plazo con la picaresca, sino generar confianza para el largo plazo.
- No tener miedo a decir la verdad de cada situación: claridad en el discurso.
- Voluntad de aprender y formarse: curiosidad.
- Formación cultural básica para evitar el shock inicial o entrar inadecuadamente.
- Trato personal sencillo y humilde, el interlocutor español tiende a ser demasiado agresivo, hablar mucho y escuchar poco.
- Respeto a la jerarquía.
- No confundir la proximidad latina con una excesiva familiaridad.

(4.3) Apoyo de las administraciones en las relaciones con Malasia

Las administraciones participan en dos áreas importantes para el desarrollo de las relaciones comerciales con un país:

- (a) Relaciones entre administraciones (G2G, gobierno a gobierno) para crear un marco institucional y económico óptimo.
- (b) Ayuda a las empresas en sus proyectos de implantación comercial y/o productiva.

(4.3.1) Relaciones G2G e institucionales

En el caso de Malasia las relaciones con España son muy escasas, tanto las empresariales como las institucionales. En este contexto, la mayoría de empresas prácticamente no solicitan ni reciben apoyos, salvo en algún proyecto esporádico.

- La fuerza de la “marca España” es muy débil en Malasia. Incluso grandes marcas españolas, líderes en sus subsectores, prefieren, por rentabilidad y posicionamiento, identificarse con otras denominaciones geográficas, como la europea por ejemplo. Hoy en día es difícil competir con empresas de marca-país bien posicionadas tales como las alemanas, británicas, norteamericanas, japonesas, holandesas, suizas, italianas y francesas. Es importante indicar que en muchos subsectores la marca-país condiciona la percepción de calidad y en consecuencia el precio y la calidad esperada. Sería recomendable incrementar el esfuerzo inversor en posicionamiento a medio y largo plazo, con acciones concretas y una estrategia definida, para conseguir este posicionamiento. Se han llevado a cabo algunos acontecimientos deportivos concretos, fundamentalmente con capital privado, pero insuficientes para conseguir un posicionamiento duradero.
- Algunos países han formado lobbies de influencia gubernamental y empresarial que ayudan mucho a la entrada de sus proyectos, productos y servicios. Las relaciones G2G abren vías de relación a las empresas, que luego éstas han de saber aprovechar y desplegar. Francia, el Reino Unido, Alemania, los Países Bajos y Suiza han creado vínculos sólidos. En un entorno en el que las relaciones personales son clave, recomendamos a las administraciones liderar un proceso similar especialmente con las elites malayas y los empresarios chino-malasios. Sería interesante empezar por un análisis amplio sobre la estructura y funcionamiento de algunos de estos lobbies, identificar sus “mejores prácticas” y proponer un nuevo plan de Acción Exterior de España en Malasia, incluso en un marco de colaboración público-privado que favorezca tanto la “marca España” como la presencia empresarial.
- Con más lentitud de la deseable, cada vez más empresarios optan por intentar entrar en Malasia. Sería recomendable que desde la Oficina Comercial se lideraran encuentros periódicos con empresarios ubicados o relacionados con la zona para crear un espacio de colaboración, en el que compartir información y contactos.

(4.3.2) Relaciones empresariales con la oficina comercial

Técnicamente, la oficina comercial (OFCOME) en Kuala Lumpur tiene un equipo de base bien preparado, con conocimientos amplios y buena disposición a ayudar a las empresas y profesionales. La mayoría de empresas no los utilizan por desconocimiento o desconfianza, cuándo una primera consulta podría aclarar muchas dudas y ayudar a elaborar una buena hoja de ruta.

Los servicios a las empresas y a las personas se complementan con la Embajada, que es también un punto de apoyo importante en el ámbito de sus competencias.

Recomendamos incrementar los esfuerzos en hacer llegar a las empresas las posibilidades de colaboración con la OFCOME de Kuala Lumpur, tanto de manera directa como vía asociaciones empresariales y cámaras de comercio.

Luis Blancafort
ASEAN Bridge.

Jacinto Soler-Matutes
Emergia Partners y Universidad Pompeu Fabra.

La presencia española en Tailandia: análisis y sugerencias para potenciar las relaciones empresariales y culturales

Tema

Este ARI estudia los diferentes elementos que reflejan la situación de Tailandia y su posición en el Sudeste Asiático, así como las relaciones económicas entre España y Tailandia y los aspectos culturales que subyacen en ellas.

Resumen

Tailandia sigue siendo uno de los países más abiertos e importantes del Sudeste Asiático, a pesar de los conflictos que vienen ocurriendo desde los últimos años y de la actual situación política. Este ARI estudia la influencia de estos sucesos en la situación y relaciones de Tailandia con el propósito de obtener algunas conclusiones que puedan incitar la reflexión del sector empresarial y de la administración españolas y contribuir a una toma de decisiones adecuada que potencie la presencia española en Tailandia.¹

Análisis

Perspectivas de Tailandia

En 2011 el Banco Mundial elevó la clasificación de Tailandia a la categoría de economía media-alta en base a su renta nacional bruta ya que, a pesar de las dificultades externas e internas, había realizado un gran progreso en su desarrollo social y económico. La crisis asiática de 1997 paró el crecimiento medio anual del 9,2% durante 1986-1996. Se recuperó y durante 2000-2012 creció a una media del 4,2%, a pesar del golpe de Estado en 2006, de la crisis financiera global de 2008-2009, de los continuos conflictos políticos y de las devastadoras inundaciones en 2011. El entorno de negocios favorable de Tailandia ha atraído la inversión directa del exterior, la cual ha contribuido a la ampliación productiva desde una base agrícola a otra de mayor valor añadido orientada a la exportación y a la expansión a nuevos mercados exteriores. Las exportaciones, el turismo y la inversión directa recibida han sido elementos clave en su desarrollo.

Situación del país

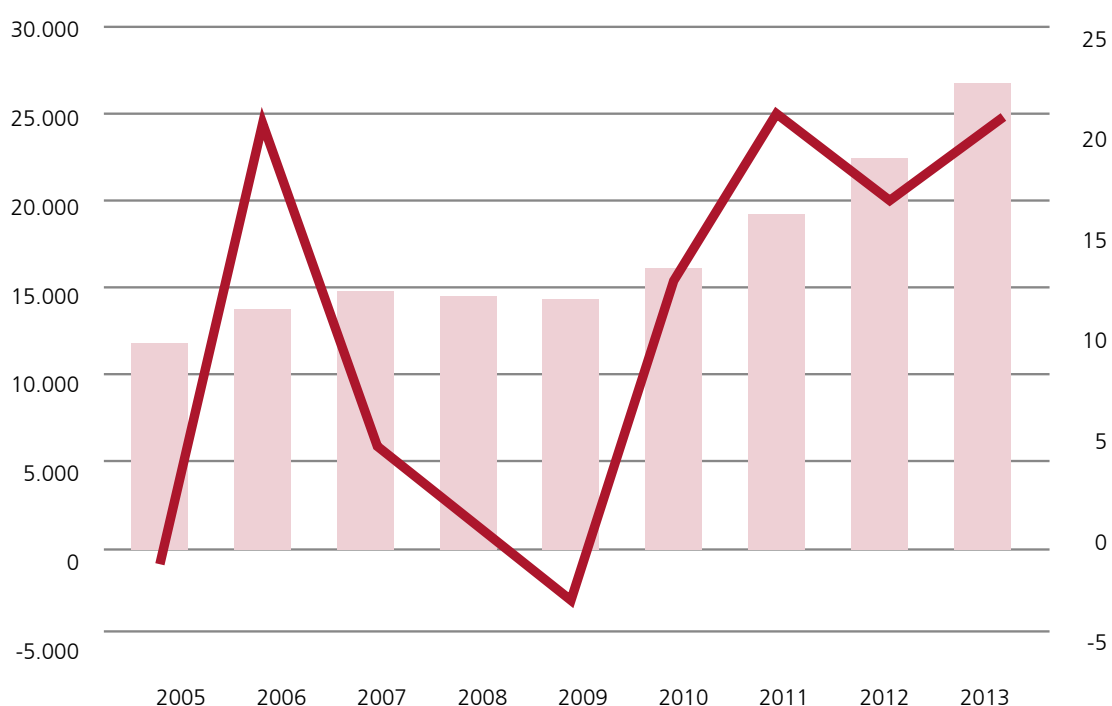
Tailandia tiene una población de 67 millones de habitantes, con un nivel de alfabetización del 95,6%, un sistema de salud de cobertura universal y un salario mínimo nacional, y ha logrado reducir la pobreza del 60% en 1988 al 13% en 2011.

En 2013 la economía tailandesa tuvo un crecimiento del 2,9% real (el 5,8% nominal) debido a la disminución de la demanda interior, el retraso en los planes de inversión pública y la lenta recuperación de las exportaciones, que no pudieron aprovechar la recuperación mundial.

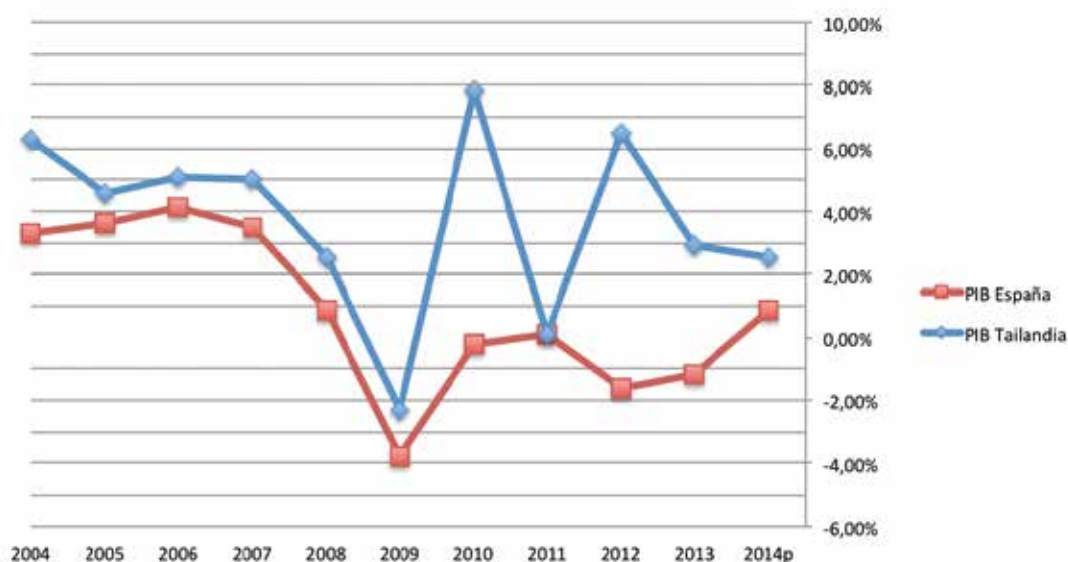
¹ La autora agradece los comentarios de Emilio de Miguel, de la Subdirección General del Pacífico, Sureste Asiático y Filipinas y de la Oficina Comercial de España en Bangkok, así como los de los miembros del Grupo de Trabajo del Real Instituto Elcano y las indicaciones de Mario Esteban.

Las exportaciones suponen el 60% de su PIB y son el motor de la economía pero en 2013 registraron la primera contracción en 12 años –excluyendo la de 2009, debida a la crisis económica mundial–. Así, el crecimiento en 2013 se debió al fuerte incremento del turismo, a pesar de la situación política (Figura 1). Esta pujanza del turismo ha permitido que la balanza de servicios de Tailandia tuviese superávit en 2013 por primera vez desde hace años.

Figura 1. Tailandia: ingresos del turismo, 2005-2013



El turismo ha tenido un crecimiento continuado superior a la media mundial y el más alto de la zona ASEAN, obteniendo un incremento del 16,2% en 2012 y del 19,6% en 2013, año en el que alcanzó una cifra record de 26,7 millones de turistas. Además, se ha producido un cambio notable en el origen de los turistas, pasando de los europeos y norteamericanos a turistas procedentes de China y otros países asiáticos y de Rusia.

Figura 2. Variación del PIB de España y de Tailandia, 2004-2014

A pesar de todas las dificultades, entre 2004 y 2014 la economía tailandesa ha mostrado una mejor evolución de su PIB que la española (Figura 2), aunque la cifra de las tasas de crecimiento del PIB de ambos países no sean comparables por tener diferentes niveles de desarrollo.

En 2013 el PIB de Tailandia fue un 28,5% del PIB de España, es decir, el PIB de España fue 3,5 veces el tailandés; además, presentan unas estructuras económicas muy diferentes (Figura 3).

Figura 3. Contribución al PIB de los sectores de la economía, 2013 (%)

	Tailandia	España
Sector agropecuario	12	3
Sector industrial	43	25
Sector servicios	45	72

Fuente: elaboración propia basada en datos de TNSO y el Ministerio de Economía.

La agricultura representó un 12% del PIB tailandés, siendo cuatro veces el de España. Tailandia es el mayor productor y exportador mundial de arroz, aunque en 2013 las exportaciones se redujeron por la pérdida de competitividad debido al programa público del arroz (Paddy Pledging Program). Este programa finalizó en febrero de 2014 por la falta de fondos públicos, ya que el gobierno tailandés compraba el arroz a los agricultores a un precio superior al de mercado. Aunque la mitad de la tierra cultivable está dedicada al arroz, también son importantes el caucho, el aceite de palma, el maíz, la tapioca y la caña de azúcar, de la que es el primer productor del Sudeste Asiático y el cuarto mundial.

Las industrias avícola y pesquera también son significativas ya que es el primer exportador mundial de gamba congelada y el tercero de pollo.

El sector industrial aportó un 43% al PIB de Tailandia, casi el doble que en el caso español. La industria se ha desarrollado en base a la inversión extranjera, principalmente japonesa, y está orientada a la exportación, como, por ejemplo, aparatos eléctricos, alimentación y bebidas, componentes electrónicos, vehículos y sus componentes, productos del caucho, y textil y calzado.

El sector servicios de Tailandia representó un 45% del PIB, siendo el turismo la industria clave, con un 10% del PIB. Existe una desigualdad regional en los servicios públicos, tales como el transporte, las comunicaciones, la salud y la educación. Por ejemplo, en Bangkok hay 3,5 veces más médicos por persona que en el resto del país.

Tailandia es una monarquía constitucional, siendo el rey el jefe de Estado y el primer ministro el jefe de gobierno. Está formada por cuatro regiones geográficas y dividida en 77 provincias administrativas, registrándose una gran desigualdad regional entre la capital Bangkok en la región central y las provincias del norte y del sur.

El 75% de la población pertenece a la etnia tai, siendo las dos minorías étnicas más importantes los descendientes de chinos (14%) y los malayos de religión musulmana (4%). En la actualidad, aproximadamente el 80% de los grandes grupos empresariales tailandeses están controlados por tailandeses de origen chino.

Tailandia tiene una trayectoria de gobiernos militares y civiles consecuencia de los 12 golpes de Estado ocurridos desde el final de la monarquía absoluta en 1932, año en que comenzó a denominarse Tailandia; lo cual contrasta con el hecho de ser el único país del Sudeste Asiático que no ha sido colonizado por ningún país europeo. Los problemas políticos-sociales no se limitan a la polarización de la sociedad en dos partidos políticos, ya que Tailandia sufre otros conflictos adicionales, tales como el resurgimiento de la violencia en 2004 entre musulmanes y budistas y la dicotomía entre gobierno civil y militar (golpe de Estado en 2006 y en 2014). La Junta Militar, denominada Consejo Nacional para la Paz y el Orden, gobierna Tailandia desde el golpe de Estado del 22 de mayo de 2014.

Posición de Tailandia en el marco de la región del Sudeste Asiático

Tradicionalmente Tailandia ha tenido un papel preponderante en la región del Sudeste Asiático y en la subregión del Gran Mekong,² por su estratégica situación geográfica e importancia económica. Según la última clasificación del Banco Mundial (Figura 4), Tailandia continúa siendo una economía de renta media-alta.

² La subregión del Gran Mekong comprende Camboya, China (provincia de Yunnan y región autónoma Zhuang de Guangxi), Laos, Myanmar, Tailandia y Vietnam.

Figura 4. Clasificación de las economías según su renta nacional bruta per cápita (GNI p.c. US\$)

Renta baja	Renta media-baja	Renta medio-alta	Renta alta
≤ US\$1.045	US\$1.046-4.125	US\$4.126-12.745	≥ US\$12.746
Camboya Myanmar	Indonesia Filipinas Vietnam RDP Laos	Tailandia Malasia	Singapur Brunei Darussalam

Fuente: elaboración propia basada en datos del Banco Mundial del 1 julio 2014.

Tailandia fue uno de los cinco miembros fundadores de la Asociación de países del Sudeste Asiático (ASEAN) en 1967, junto con Indonesia, Malasia, Filipinas y Singapur. En la actualidad la ASEAN está formada por 10 países y, a pesar de los incidentes soportados en los últimos años, Tailandia sigue manteniendo una posición importante dentro de esta región como se analiza a continuación.

La Figura 5 recoge los datos básicos que reflejan la posición de Tailandia dentro de la ASEAN.

Figura 5. Posición de Tailandia en la ASEAN-10, según diversos datos de 2013

	Población	PIB	Per cápita ppa	Exportación productos	Exportación servicios	IDE recibida	IDE emitida
1º	Indonesia	Indonesia	Singapur	Singapur	Singapur	Singapur	Singapur
2º	Filipinas	Tailandia	Brunei D.	Tailandia	Tailandia	Indonesia	Malasia
3º	Vietnam	Malasia	Malasia	Malasia	Malasia	Tailandia	Tailandia
4º	Tailandia	Singapur	Tailandia	Indonesia	Indonesia	Malasia	Indonesia
5º	Myanmar	Filipinas	Indonesia	Vietnam	Filipinas	Vietnam	Filipinas
6º	Malasia	Vietnam	Filipinas	Filipinas	Vietnam	Filipinas	Vietnam
7º	Camboya	Myanmar	Vietnam	Brunei D.	Camboya	Brunei D.	Camboya
8º	RDP Laos	Brunei D.	RDP Laos	Myanmar	–	Myanmar	Brunei D.
9º	Singapur	Camboya	Camboya	Camboya	–	Camboya	RDP Laos
10º	Brunei D.	RDP Laos	Myanmar	RDP Laos	–	RPD Laos	–

Fuente: elaboración propia basada en datos del BM, OMC, FMI y UNCTAD.

De acuerdo con la UNCTAD,³ Tailandia recibió en 2013 un flujo de inversión directa de 12.946 millones de dólares que la situó en el tercer puesto dentro de la ASEAN. Según el Banco de Tailandia, para seguir captando IDE Tailandia debe mejorar su competitividad y evitar competir en costes con Indonesia y Vietnam. Deberá mejorar su infraestructura, así como la asistencia sanitaria y la educación para elevar la calidad de su capital humano y aumentar su nivel de investigación y desarrollo. También es preciso que realice reformas institucionales, principalmente para eliminar la corrupción y restablecer la estabilidad política para volver a elevar el clima inversor.

La Figura 6 muestra la posición de Tailandia en la zona ASEAN según diversos índices internacionales, tales como el Índice de Desarrollo Humano (IDH), el Índice de Competitividad

3 UNCTAD: United Nations Conference on Trade and Development.

Global (ICG), el Índice de Libertad Económica (IEF), el Índice de los factores que posibilitan el comercio (Enabling Trade Index, ETI), el Índice de Facilidad para hacer Negocios (Ease of Doing Business, EDB) y el Índice de la Corrupción percibida (IPC).

Figura 6. Posición de Tailandia en la ASEAN-10, según diversos índices internacionales

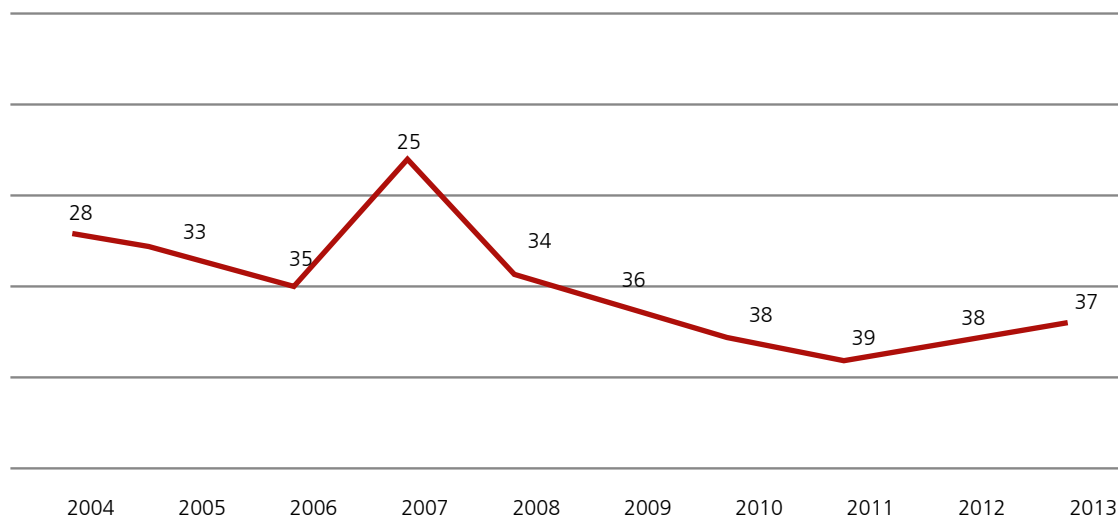
	IDH (2013)	ICG (2013-14)	IEF (2014)	ETI (2014)	EDB (2014)	IPC (2013)
1º	Singapur 18	Singapur 2	Singapur 2	Singapur 1	Singapur 1	Singapur 5
2º	Brunei D. 30	Malasia 24	Malasia 37	Malasia 25	Malasia 6	Brunei D. 38
3º	Malasia 64	Brunei D. 26	Brunei D. 40	Tailandia 57	Tailandia 18	Malasia 53
4º	Tailandia 103	Tailandia 37	Tailandia 72	Indonesia 58	Brunei D. 59	Filipinas 94
5º	Filipinas 114	Indonesia 38	Filipinas 89	Filipinas 64	Vietnam 99	Tailandia 102
6º	Indonesia 121	Filipinas 59	Indonesia 100	Vietnam 72	Filipinas 108	Indonesia 114
7º	Vietnam 127	Vietnam 70	Camboya 108	Camboya 93	Indonesia 120	Vietnam 116
8º	Camboya 138	RPD Laos 81	RDP Laos 144	RPD Laos 98	Camboya 137	RDP Laos 140
9º	RDP Laos 138	Camboya 88	Vietnam 147	Myanmar 121	RPD Laos 159	Myanmar 157
10º	Myanmar 149	Myanmar 139	Myanmar 162	–	Myanmar 182	Camboya 160

Fuente: elaboración propia basada en datos de WEF, The Heritage Foundation, OMC, FMI y Transparency International.

El IDH elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo clasifica a Tailandia en un nivel medio de desarrollo humano con un valor de 0,69.

En el ICG de 2013-2014, que incluyó 148 economías, el World Economic Forum (WEF) clasificó a Tailandia en la posición 37 con un valor de 4,54 (máximo 7), ocupando España el lugar 35. Según este índice, Tailandia es más competitiva que Indonesia, Filipinas, Vietnam, Laos, Camboya y Myanmar.

Figura 7. Evolución de la posición competitiva de Tailandia, 2004-2013



Tailandia ha ido perdiendo competitividad poco a poco (Figura 7), pasando al puesto 37 en 2013.

El WEF considera que Tailandia tiene que solucionar la inestabilidad política, los excesivos trámites y la competitividad local, así como la sanidad pública y la educación. Tailandia presenta unos datos macroeconómicos buenos y continúa mejorando su desarrollo financiero y la eficiencia de mercado, pero su preparación tecnológica es baja para una economía con un nivel de desarrollo medio-alto. La Figura 8 muestra los seis factores que suponen el 77,2% de las dificultades para la competitividad de Tailandia.

Figura 8. Principales dificultades para la competitividad de Tailandia (77,2%)

	%		%
Corrupción	20,2	Ineficacia burocrática	13,4
Inestabilidad del gobierno	16,5	Insuficiente capacidad innovación	7,5
Inestabilidad política	13,5	Inadecuada formación trabajadores	6,1

Fuente: elaboración propia basada en datos del World Economic Forum 2013.

El IEF, elaborado por The Heritage Foundation, mide la libertad económica de los países en base a 10 libertades agrupadas en cuatro bloques: (1) compromiso con la primacía de la ley; (2) poder del gobierno; (3) eficiencia de la regulación; y (4) apertura de los mercados. En el índice de 2014, Hong Kong se mantiene como la economía más libre del mundo, seguida de Singapur. España ocupó el lugar 49 y Tailandia el lugar 72 mundial y el 4º de la ASEAN, con una valoración de 63,3. Dentro del índice, la valoración más baja de Tailandia fue estar libre de corrupción; no obstante, fue mejor que la de Filipinas, Indonesia, Camboya, Laos, Vietnam y Myanmar. Respecto a lo corrupto que es percibido el sector público de un país, Tailandia ocupó la posición 102 en el ranking del IPC de 2013, elaborado por Transparency International, obteniendo una puntuación de 35 sobre 100.

El clima de negocios en Tailandia puede medirse con los índices elaborados por el World Economic Forum, ETI, y por el Banco Mundial, EDB. En el ETI de 2014, Tailandia fue clasificada en el puesto 57 por detrás de Singapur y Malasia. España ocupó la 27ª posición. Este índice señala que los factores más problemáticos a la hora de exportar a Tailandia son, principalmente, los costosos procedimientos de importación, las tarifas, la corrupción en la frontera, los altos costes y los atrasos causados por el transporte tanto internacional como local. A su vez, Tailandia ocupa la posición 18 en EDB de 2014, por delante de España, que ocupa la posición 52.

Según la valoración de COFACE del Riesgo País (RP) y del Clima de Negocios (CN), Tailandia obtiene una clasificación A4 en RP, mejor que la de España y de A3 en CN, mejor que Filipinas, Indonesia y Vietnam (Figura 9).

Figura 9. Valoración de COFACE del Riesgo país – Clima de negocio, agosto 2014

	España	Japón	Tailandia	Malasia	Indonesia	Singapur	Filipinas	Vietnam
RP	B	A1	A4	A2	A4	A1	A4	C
CN	A1	A1	A3	A3	C	A1	B	C

Fuente: elaboración propia con datos de COFACE.

Acuerdos de Cooperación y de Libre Comercio

Tailandia es una de las economías más abiertas del mundo pues, según el Banco de Tailandia, su comercio exterior supuso el 144% del PIB en 2013 y el 130% en 2012. Los principales socios comerciales de Tailandia son China, Japón, Emiratos Árabes, Malasia y EEUU.

La UE y la ASEAN comenzaron a negociar un acuerdo comercial de alcance regional pero posteriormente la UE decidió negociar bilateralmente con cada país de la ASEAN con el propósito de salvar las dificultades que iban surgiendo en las negociaciones entre ambas regiones. Así, en 2010 empezó a negociar con Singapur y Malasia, en 2012 con Vietnam y en 2013 con Tailandia con el objetivo de que los acuerdos bilaterales que se vayan alcanzando se consoliden posteriormente en un gran acuerdo comercial entre ambas regiones.

En marzo de 2013 comenzaron las negociaciones entre la UE y Tailandia para conseguir un Acuerdo de Libre Comercio aunque quedaron suspendidas por el golpe de Estado del pasado 22 de mayo. Los capítulos de mayor interés son las compras públicas, los derechos de propiedad intelectual (en especial los medicamentos), la participación extranjera en empresas, el Acuerdo de Protección Recíproca de Inversiones (APPRI), la apertura del mercado de servicios en Tailandia, la liberalización arancelaria en determinados productos (en especial vinos y bebidas espirituosas) y los obstáculos técnicos al comercio.

Aunque Tailandia alcanzó el nivel de economía de renta media-alta en 2011, sigue siendo beneficiaria del régimen general del Sistema de Preferencias Generalizadas (SPG) durante 2014 al encontrarse en un período transitorio (Reglamento 978/2012). Sin embargo, el 1 de enero de 2015 dejará de disfrutar del SPG que permite que sus productos entren a la UE en condiciones preferenciales, ya que durante tres años consecutivos ha sido clasificada por el Banco Mundial como país de renta media-alta.

Acorde a la Comisión Europea, Tailandia es una de los países más avanzados del Sudeste Asiático, el tercer socio comercial de la UE en la ASEAN y uno de los más importantes destinos de las inversiones directas europeas en dicha zona.

En el marco de la ASEAN, Tailandia tiene firmado un acuerdo de cooperación económica con Japón y acuerdos comerciales de libre comercio con China, Corea del Sur, Australia-Nueva Zelanda y la India. Bilateralmente, Tailandia ha firmado acuerdos de libre comercio con Japón, Australia, Nueva Zelanda, la India y Chile (2013).

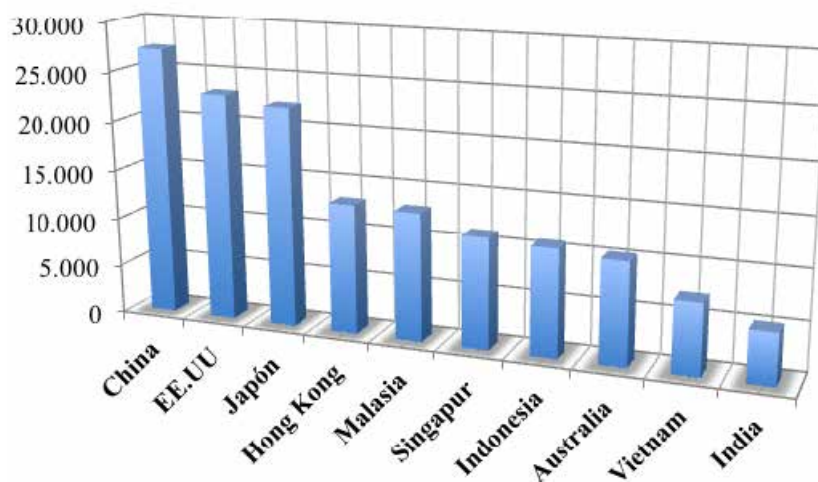
Tailandia fue uno de los miembros fundadores del Banco Asiático de Desarrollo (BAsD) en 1966 y, desde entonces, ha recibido fondos para mejorar el sector de la energía principalmente y

también para el transporte y comunicaciones, sector financiero, tratamiento del agua y otros servicios e infraestructuras municipales. La asociación del BASD con el gobierno de Tailandia para el período 2013-2016 se centra en el apoyo al conocimiento e innovación, en fomentar el desarrollo del sector privado y en promover la integración y cooperación regional. En su valoración de diciembre de 2013, el BASD considera a Tailandia un país estratégico e influyente en la consecución de una mayor integración regional y en el progreso de la cooperación entre los países del sudeste asiático, ya que tiene mucho que ofrecer a la región en relación con su conocimiento y experiencia en el desarrollo.

Relaciones comerciales entre España y Tailandia

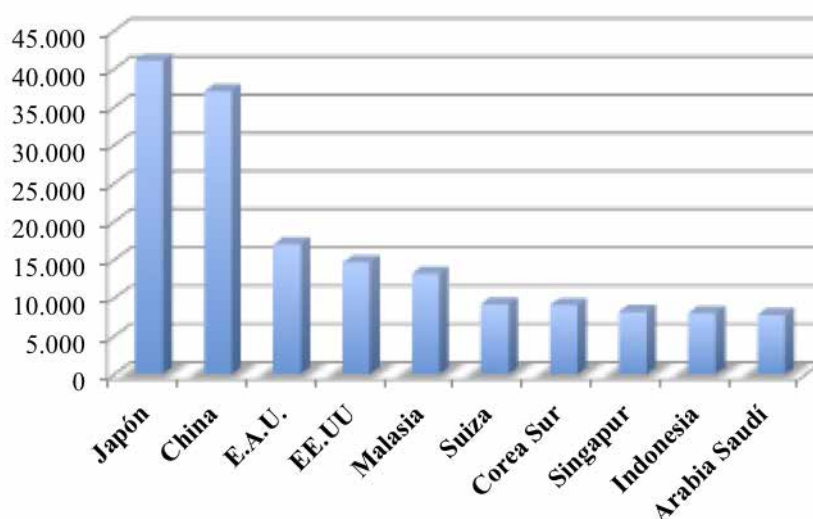
Al igual que los principales socios comerciales de España no son países asiáticos sino de la UE, los de Tailandia tampoco son países europeos sino asiáticos, de Oriente Medio y EEUU. Así, en 2013, las exportaciones de Tailandia se dirigieron en un 62,8% a 10 países (Figura 10), de los cuales ocho son asiáticos. El 25% de las exportaciones de Tailandia son dentro de la ASEAN.

Figura 10. Principales países clientes de Tailandia, 2013 (millones de US\$)



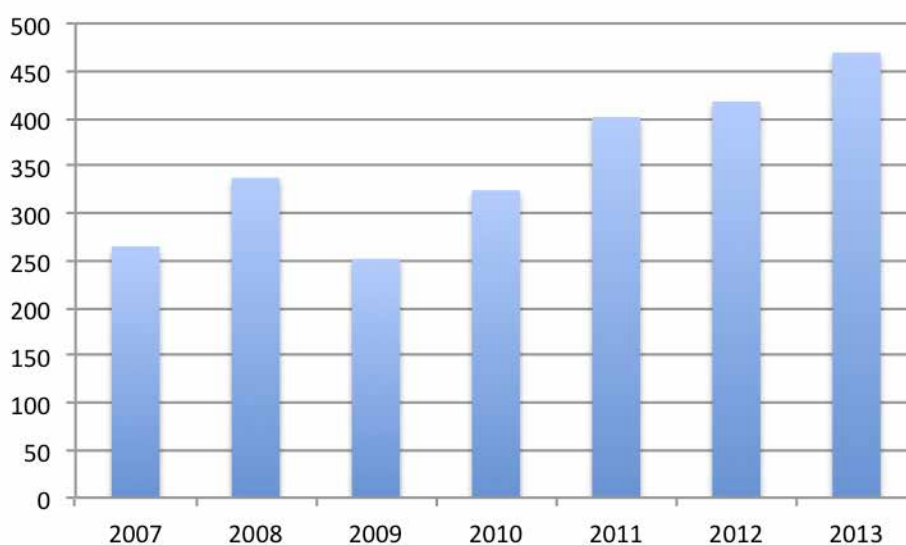
En el mismo año, las importaciones de Tailandia procedieron en un 66,4% de 10 países, de los cuales seis son asiáticos (Figura 11).

Figura 11. Principales países proveedores de Tailandia (millones de US\$)



Según los datos de Aduanas, Tailandia ocupó en 2013 el puesto 53 de las importaciones españolas y el 58 de las exportaciones, siendo el principal mercado en ASEAN de las exportaciones españolas y el país asiático con mayor incremento de las exportaciones de España, con un 12,4%. Ese año las exportaciones a Tailandia supusieron el 2,25% de las exportaciones españolas a Asia y el 18,24% de las exportaciones a la ASEAN. La Figura 12 muestra la evolución de las exportaciones españolas a Tailandia.

Figura 12. Exportaciones de España a Tailandia, 2007-2013 (millones de €)



La Figura 13 recoge la distribución del comercio exterior de España, en el que Tailandia supone el 0,2% de las exportaciones españolas y el 0,3% de las importaciones.

Figura 13. Comercio Exterior España, 2013

	Exportaciones españolas		Importaciones españolas	
	% del total	Var. 2012-2013	% del total	Var. 2012-2013
UE	62,6	4,7	51,5	1,3
Asia	5,6	3,2	13,6	-1,0
ASEAN	1,1	2,1	2,3	-3,2
Tailandia	0,2	12,9	0,3	-6,0

Fuente: elaboración propia basada en datos de Aduanas.

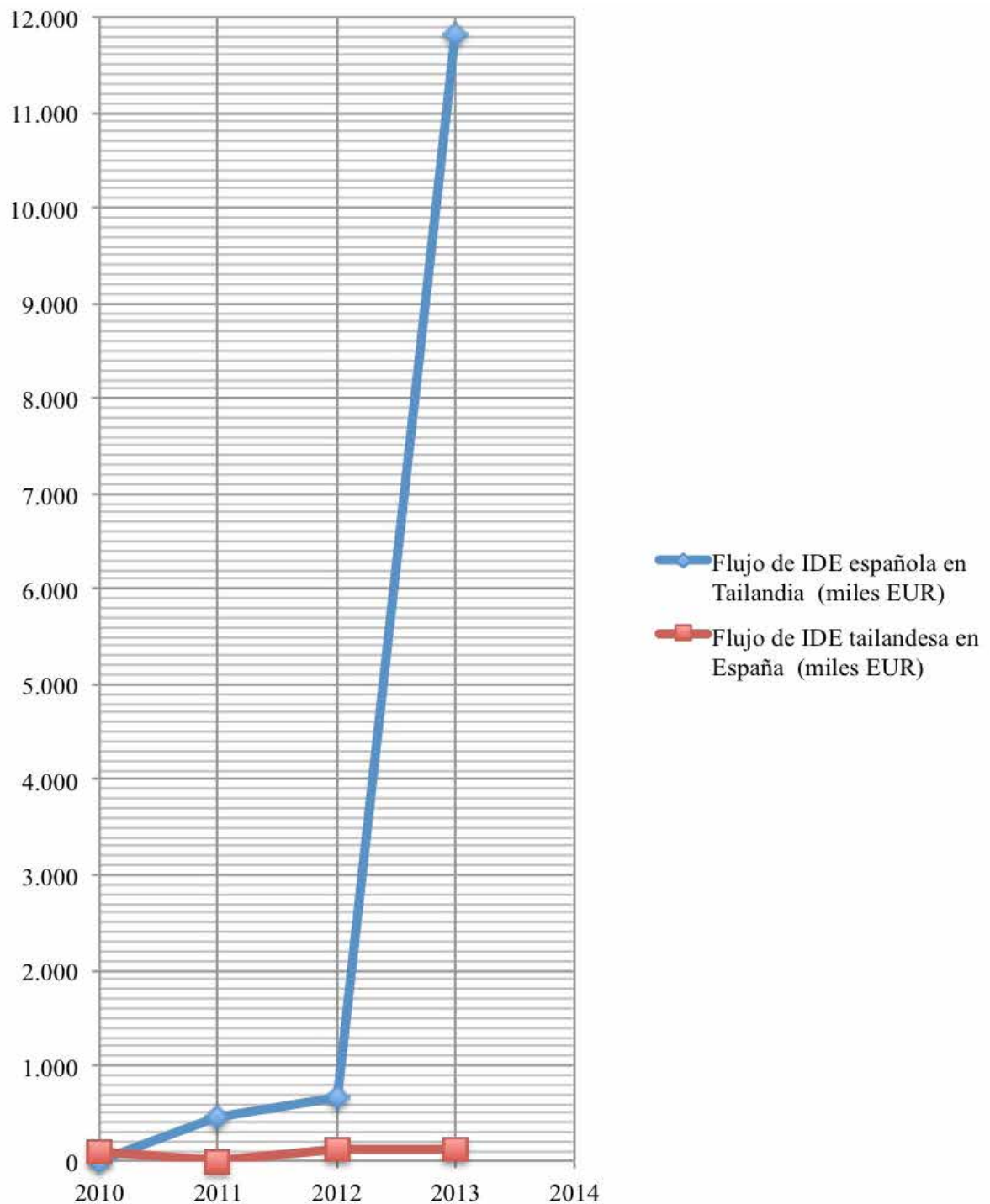
Un sector importante para ambos países es el turismo. En 2013 Tailandia recibió 123.490 turistas españoles, lo que supuso un incremento del 9,23%. Esta cifra sitúa a España como su 30º mercado emisor y representa tan sólo un 2% de los turistas europeos, ya que países como el Reino Unido y Alemania enviaron seis y ocho veces, respectivamente, más turistas en dicho año. La mayoría de turistas que visitan Tailandia proceden de Asia, en especial de China, Malasia y Japón, y más recientemente de Rusia, que se ha convertido en el tercer emisor en tan sólo unos años.

En cuanto a otro tipo de servicios, la presencia de empresas de ingeniería y consultoría en Tailandia es muy limitada.

Inversiones directas entre España y Tailandia

Los flujos de inversión bilateral entre España y Tailandia son muy reducidos y están muy concentrados sectorialmente. Según el Registro de Inversiones Exteriores español, el total de la IDE en 2011 se dirigió a la industria química y el de 2012 se dirigió al sector de fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques. En 2013 la IDE española en Tailandia se multiplicó por 17 (véase la Figura 14), dividiéndose entre el sector de la metalurgia, fabricación de productos de hierro, acero y ferroaleaciones y la producción de autopartes. Aproximadamente el 60% de la IDE recibida por Tailandia fue japonesa.

Figura 14. Flujos de IDE española a Tailandia, 2010-2014



Entre 2010 y febrero de 2014, el número de empresas españolas implantadas en Tailandia se ha incrementado de 19 a 21.⁴ De las 19 iniciales, se han mantenido 12, han desaparecido siete y se han creado nueve empresas. La mayoría de las empresas pertenecen al sector industrial y varias de ellas son plantas productivas. Una parte de las empresas españolas instaladas en el país son oficinas comerciales o de representación.

En cuanto a la inversión tailandesa en España, es muy reducida y en 2013 fue de 116.410 euros.

La cultura en los negocios con Tailandia

Siempre es importante comprender la cultura, las normas sociales y la manera de hacer negocios del país con el que se pretenden tener relaciones, pero quizá es imprescindible en el caso de Asia. Por ello, se analizan los factores culturales relevantes a los negocios en Tailandia con el propósito de evitar malentendidos entendiendo las acciones inesperadas de los tailandeses y actuando de una forma aceptable para ellos. El análisis se centra en dos elementos importantes en la vida y negocios de Tailandia que son el rey y el budismo y muestra algunos de los aspectos que se deben tener en cuenta.

Tradicionalmente los tailandeses sienten una profunda estima por su rey y esperan que los extranjeros muestren respeto. El actual rey Bhumibol Adulyadej ha reinado desde 1946, es jefe de las Reales Fuerzas Armadas Tailandesas y defensor del Budismo. A lo largo de los años ha desarrollado el concepto de “Filosofía de la Economía Suficiente”, cuyo significado principal es tener de todo en la cantidad apropiada para vivir, sin carencias y sin excesos. Su aplicación ha servido de guía para el modo de vivir y de actuar de los tailandeses ya que implica valorar las consecuencias de cada acción antes de tomar la decisión de llevarla a cabo y la disposición para hacer frente a los efectos negativos de los cambios externos e internos. Según el informe elaborado por la Cámara de Comercio de Tailandia (CCT), para conseguir esta suficiencia se requiere conocimiento, amabilidad, unidad, rectitud y justicia. Esta filosofía recuerda a los empresarios tailandeses que no deben actuar cuando no estén preparados adecuadamente y que no deben realizar negocios que estén fuera del alcance de sus capacidades.

Aunque no haya unanimidad sobre la aplicación real de esta filosofía, una publicación de la CCT que recoge las opiniones de los máximos responsables de 100 asociaciones empresariales y empresas en Tailandia, muestra como aplican aspectos de esta filosofía en su actividad empresarial.⁵

El Budismo Theravada es la religión principal en Tailandia y, de hecho, siguen utilizando el calendario budista, según el cual el año 2014 es el año 2557. Aunque la Constitución establece la libertad religiosa, el Budismo es practicado por aproximadamente el 94% de la población, siendo el 5% seguidores del islam y el resto cristianos, hinduistas y otros.

⁴ Dato del ICEX. Sin embargo, la OFECOME en Bangkok comenta que tiene registradas a 41 empresas españolas en Tailandia en diferentes sectores: agroalimentario, bienes de consumo, tecnología industrial, medioambiente y producción energética, industria química, equipamiento médico y servicios. Las 21 empresas son las que han dado su conformidad a la publicación de sus datos.

⁵ Sufficiency Economy: 100 Interviews with Business Professionals. Thai Chamber of Commerce, Bangkok, 2010.

En las comunicaciones, los tailandeses valoran la jerarquía con respecto a la edad, experiencia y categoría y, así, no suelen debatir ni mostrar desacuerdos en público por la combinación de personas de diversos niveles. Este hecho impide una comunicación fluida en las reuniones formales y requiere que los españoles traten de mantener conversaciones adicionales en otros entornos. Relacionado con lo anterior, y al igual que otros países asiáticos, se debe recordar la importancia de mantener las apariencias, las buenas maneras y la cortesía en situaciones públicas para evitar ofender o dejar en mal lugar a la parte tailandesa.

El autocontrol es considerado un signo de fuerza, por lo que manifestaciones en público de enfado, frustración o excesiva alegría así como levantar el tono de voz son entendidas como inmadurez y poco dominio de uno mismo, lo cual no ofrece confianza a la parte tailandesa. Algunos gestos habituales en España deben ser evitados en Tailandia, tales como apuntar con el dedo o pasar cualquier objeto por encima de la cabeza de una persona, ya sea documentos durante las reuniones o cualquier objeto durante las comidas. Se debe recordar respetar los turnos de intervención sin interrumpir y los silencios.

Establecer una buena relación es una parte fundamental de los negocios y de la negociación en Tailandia y, al igual que otros países asiáticos, el proceso es largo. Las decisiones no se toman rápidamente, desde luego no en la primera reunión, y se debe evitar mostrar signos de impaciencia y discrepancias entre los miembros del equipo español.

Es interesante saber que, además de las fiestas habituales en todos los países como el 1 de enero, en Tailandia también se debe evitar fijar reuniones durante la celebración del antiguo Año Nuevo Tailandés (13-16 abril) y durante el año nuevo chino (enero o febrero).

Así, en Asia en general y en Tailandia en particular, se debe ir con una estrategia elaborada fruto de la investigación y reflexión, hacer un seguimiento frecuente y continuado de las reuniones mantenidas en persona, dar importancia a su concepto de las relaciones personales y aprender a discernir entre lo aparente y lo real.

Sugerencias para potenciar las relaciones de España con Tailandia

A continuación se exponen unas sugerencias para potenciar las relaciones de España con Tailandia, considerando tres facetas a tener en cuenta: (1) sectores de interés para las empresas españolas; (2) aspectos empresariales de los negocios en Tailandia; y (3) apoyos de la administración pública.

Sectores de interés para las empresas españolas

En base al análisis anterior, los sectores más interesantes para las empresas españolas se pueden agrupar en tecnología relacionada con el sector exportador tailandés y en los grandes proyectos de infraestructura.

- Agroindustria: Tailandia requiere equipos que permitan cumplir los requisitos sanitarios y de calidad de los mercados de exportación, tales como maquinaria de procesado y envasado, y de refrigeración. Necesita mejorar la calidad de las instalaciones, la alimentación y la

sanidad de la ganadería y de la acuicultura. Debe incrementar la productividad de la agricultura mediante maquinaria agrícola más avanzada, tanto para el cultivo de regadío como para el tratamiento posterior a la recolección. Tailandia es uno de los cinco primeros exportadores netos de alimentos a nivel mundial y el mayor exportador de arroz. El Board of Investment pretende convertir a Tailandia en “la cocina del mundo”.

- **Industria automovilística:** es muy importante en Tailandia debido a las IDE japonesas, principalmente, ya que se localizan 16 de las principales empresas ensambladoras del mundo. Tailandia exporta el 40% de su producción, siendo uno de los mayores exportadores mundiales de vehículos. El resto es demanda interna, convirtiendo el mercado tailandés de vehículos en el mayor del Sudeste Asiático.
- **Turismo:** Tailandia se encuentra entre los 20 primeros destinos mundiales y Bangkok fue en 2013 la ciudad más visitada del mundo según la revista Forbes. Es un sector prioritario que precisa todo tipo de equipos y productos para hostelería y balnearios ya que Tailandia pretende convertirse en el centro regional del turismo gracias a sus recursos naturales y a las inversiones realizadas en los últimos años con el apoyo del gobierno.
- **Biotecnología:** esta industria es un elemento importante en el plan de desarrollo nacional de la tecnología de Tailandia 2012-2021, con el propósito de transformar Tailandia en el centro de la biotecnología de Asia. Existen más de 165 empresas de biotecnología en áreas tales como la agricultura, la medicina, la industria y el medio acuático.
- **Medicina:** Tailandia se está estableciendo como líder de la región en el sector sanitario, por lo que necesita importar gran parte del equipamiento médico, especialmente el más avanzado para cardiología, neurocirugía y cirugía no invasiva, rehabilitación, laboratorio, cirugía y estética.
- **Servicios:** aunque están relativamente cerrado a las empresas extranjeras, las empresas tailandesas necesitan su cooperación en la ingeniería y consultoría de los proyectos de infraestructura y en la certificación y homologación de alimentos, vehículos y cosmética para la exportación.

Entre los proyectos de infraestructura prioritarios para Tailandia se encuentran los sectores del transporte, la energía y el medioambiente.

Dentro del Plan de Desarrollo Nacional de Infraestructuras 2014-2022 se han aprobado dos proyectos urgentes para la construcción de dos líneas ferroviarias para la circulación de trenes de doble vía con el propósito de poder conectarse con China para el transporte de mercancías. Se tiene previsto que la construcción comenzará a finales de 2015.

Tailandia está intentando promover el uso y la producción de energías renovables, principalmente solar, eólica y biomasa, con el propósito de disminuir su dependencia energética del exterior y conseguir que en 2022 el 20% de la generación de energía proceda de fuentes renovables. El gobierno de Tailandia, junto con el Banco Asiático de Desarrollo y el Banco Mundial, ha creado el Clean Technology Fund para la realización de proyectos de transporte urbano, eficiencia energética y desarrollo de las energías renovables.

Aspectos empresariales de los negocios en Tailandia

Una aproximación estratégica es clave para entrar en el mercado tailandés. Se debe analizar la información existente del país y del sector y tomar decisiones antes de viajar a Tailandia para confirmarlas o modificarlas. La mera participación en misiones comerciales no sustituye el trabajo previo necesario.

El modo de entrada debe permitir ofrecer un buen soporte técnico y post-venta, ya que es apreciado por los consumidores tailandeses. Establecer una presencia permanente mediante una oficina comercial reflejará compromiso y generará confianza, pues muchas decisiones de negocios se toman también en base a lo que se percibe.

La información debe ser especialmente verificada antes de establecer una relación comercial, por ejemplo, obteniendo una copia del registro de la empresa tailandesa. Posteriormente, los negocios que se lleven a cabo deben ser supervisados, visitando regularmente a colaboradores y clientes.

La correcta comunicación es importante para evitar malentendidos y, en Tailandia, el uso del inglés es habitual en las grandes empresas pero no en las pymes ni en la población. Es adecuado llevar un intérprete que hable el tailandés de la región y que conozca el lenguaje del sector de que se trate, aunque el socio tailandés utilice el suyo.

Se debe tratar de exportar lo que los tailandeses necesitan porque no lo tienen, no meramente lo que la empresa española comercializa. Por ejemplo, diversas industrias tailandesas tienen una baja productividad porque carecen de maquinaria y tecnología para la producción, por lo que hay oportunidades para exportarla desde España.

Desde el año 2005 las compras del gobierno tailandés superiores a los 2 millones de baht (48.260 euros) tienen que realizarse a través de subasta electrónica (<http://www.gprocurement.go.th>) y son anunciadas en dos periódicos locales en inglés, Bangkok Post y The Nation. Se debe tener en cuenta que, hasta la fecha, Tailandia no ha firmado el Acuerdo de Compras Públicas de la OMC y así, acorde a la OFECOME en Bangkok, mantiene hasta una preferencia de hasta el 7% del precio a favor del ofertante nacional.

Por último, hay que reflexionar sobre los pagos conocidos como tea money, que suelen disfrazarse como "honorarios de consultoría".

Es importante, además, destacar que Tailandia no puede recibir financiación concesional ligada, ya que tiene una renta per cápita superior al umbral de los 3.976 dólares.

Apoyos de la administración pública

Los informes comerciales y país son un instrumento importante y deben recoger la información más actualizada y rigurosa posible desde las OFECOME y otras instituciones españolas.

Es importante la creación de una oficina específica para el seguimiento del BASD. Con independencia de los recursos de la administración española, si se tiene un real interés en Asia y en Tailandia en particular, se debería reforzar la representación institucional limitada a la silla española en el BASD.

Habría que constituir en Tailandia una asociación de empresarios españoles que, aunque no sea una responsabilidad de la administración pública, podría ser apoyada desde la misma.

Se debería potenciar el que el personal español destinado en las OFECOME hablara el idioma tailandés para obtener un entendimiento directo propio y no limitado a la contratación de personal local. Lógicamente, no todas las empresas españolas pueden hablar el idioma tailandés, pero los funcionarios destinados deberían tener, al menos, una cierta comprensión del mismo. La comunicación no consiste sólo en traducción.

Aunque existen varias cátedras de español en universidades tailandesas, se debería reforzar la promoción del idioma español en Tailandia para propiciar un mayor acercamiento en los negocios.

Conclusión

Los conflictos y la incertidumbre política no son algo nuevo ni en Tailandia ni en el resto del Sudeste Asiático aunque, en cierta medida, sí es preocupante la actual situación.

Tailandia tiene el objetivo de convertirse en una economía de renta alta que exigirá elevar la productividad no sólo del sector industrial sino también de la agricultura y del sector servicios. Para ello deberá mejorar la educación y las habilidades de los trabajadores, la innovación y la competencia. Esto permitirá reducir la desigualdad entre la renta de las regiones.

Cuando se está en Tailandia se puede ver que sigue siendo un país importante dentro de la región, no sólo por los avances conseguidos sino por su relación con otros países de la ASEAN como principal socio comercial e inversor.

Para finalizar, una última reflexión: los objetivos se consiguen dedicando esfuerzo y recursos. Así, las empresas españolas deberían aumentar el conocimiento de Tailandia dedicando tiempo a informarse, analizar y a realizar viajes empresariales planificados, en lugar de basar sus decisiones en los viajes y ayudas institucionales que son tan sólo una referencia a tener en cuenta.

Gloria García

Doctora en Economía, Cultura y Negocios con Japón, directora del Máster en Dirección de Negocios Internacionales de ICADE Business School y visiting reseacher del ISS de la Universidad de Tokio.

Rectificando el desconocimiento mutuo: redescubrir Filipinas como puerta de entrada a la ASEAN

Tema

El foco del crecimiento asiático –ASEAN y Asia Oriental– mantiene fuertes lazos comerciales con la UE, EEUU y Japón. Pero Filipinas y España compartieron cuatro siglos de experiencia colonial y eso es algo que debería traducirse en una sólida relación poscolonial. Paradójicamente, el desconocimiento mutuo de las comunidades empresariales de los dos países ha agravado la retirada de España de Filipinas, culminando en una relación económica irrelevante.

Resumen

A la hora de explicar el insignificante papel de España en Asia, los expertos suelen alegar los siguientes obstáculos a una presencia española más extensa: la distancia geográfica, trabas burocráticas, diferencias culturales y abundantes oportunidades de negocio en Europa. Dichas opiniones siguen guiando la acción estratégica de los empresarios españoles a pesar de que la realidad podría ser muy diferente. Así, ha surgido una paradoja comercial cuyo fruto ha sido la poca importancia española en las relaciones comerciales poscoloniales.

En nuestro análisis atribuimos esa paradoja comercial al desconocimiento, tanto de los gestores españoles como de los filipinos, de todo el potencial para la colaboración que se les ofrece. Los empresarios siguen implementando estrategias que no se adaptan a la realidad del mercado y hacen peligrar la viabilidad de sus operaciones. Para revertir esta lamentable situación, recomendamos tres líneas de acción: (1) centrarse en potenciar fortalezas complementarias para así crear asociaciones efectivas; (2) crear políticas y mecanismos para dismantlar las barreras legales y administrativas al comercio y la inversión; y (3) profundizar en el entendimiento mutuo y reforzar las capacidades a través de una formación empresarial orientada a la ASEAN y mediante encuentros entre el sector público y privado.

Análisis

El crecimiento económico estelar que ha vivido Asia ha ido atrayendo inversiones de compañías multinacionales. Aunque las empresas europeas normalmente se centran en China, los inversores internacionales son plenamente conscientes de las oportunidades que ofrece la ASEAN.¹ Apodado “el hombre enfermo de Asia”, ahora es el turno de Filipinas de sorprender a todos. Fortalecido por la calificación crediticia al alza, a la vez que la europea se deteriora, el país ha aumentado su crecimiento económico del 6% al 7,2% desde el año 2008. Dichos resultados se deben al aumento de la transparencia y a una mayor entrada de divisas y de turismo. Para el año 2013, la Subcontratación de Procesos de Negocio (BPO por sus siglas en inglés) generó unos ingresos de 16.000 millones de dólares mientras que la afluencia de dinero enviado por los filipinos residentes en el extranjero alcanzó los 25.000 millones de dólares.

¹ La Asociación de Naciones del Sudeste Asiático incluye Brunei, Camboya, Indonesia, Laos, Malasia, Myanmar, Filipinas, Tailandia, Singapur y Vietnam.

Cuatro siglos de experiencia colonial española en Filipinas deberían darle cierta ventaja comercial a España. Sin embargo, pasado un siglo de repliegue poscolonial que se ha ido intensificando a lo largo del siglo XX, llama la atención la poca presencia económica española. Los expertos en relaciones económicas entre Filipinas y España atribuyen esta falta de contacto a la distancia geográfica, las diferencias culturales y las barreras burocráticas.² La gran cantidad de oportunidades a nivel interno mantuvieron a las empresas españolas en casa. Cuando en 2008 la gran recesión golpeó España duramente, muchas de estas compañías eurocéntricas se hundieron.

El insignificante papel comercial de España contrasta con los picos alcanzados durante su monopolio del comercio de galeones (1565-1815). Benito Legarda, en su libro *After the galleons: foreign trade, economic change, and entrepreneurship in the nineteenth century Philippines*, apunta que Filipinas fue el centro asiático de la ruta comercial Sevilla-Acapulco-Manila. Mercancías como las especias, porcelana, marfil, laca y seda de China se intercambiaban por plata mexicana (como moneda de cambio). Se calcula que un tercio de la producción de plata en México –que fue significativa– acabó en las arcas filipinas como pago de las importaciones españolas.

El comercio de galeones monopolizado por España vinculaba Filipinas a la economía del imperio. El dominio comercial español disminuyó con la independencia de México en 1815. A fin de mantener un negocio lucrativo, a los buques privados también se les permitió navegar por la ruta comercial. Cada vez se reconocía más el potencial agrícola de Filipinas –los cultivos para la exportación transformaron Manila de la puerta de entrada a Asia a una fuente de suministro de productos agrícolas–. Los mercaderes británicos y norteamericanos vieron esta transición como una oportunidad y empezaron a financiar el desarrollo agrícola. Al final, Filipinas se convirtió en un importante exportador de azúcar, cáñamo de Manila, tabaco y aceite de coco y el control de su economía pasó a manos de británicos y estadounidenses. Fue en ese momento cuando la influencia española en el comercio de Filipinas se perdió irreversiblemente.

Una experiencia colonial compartida normalmente implica unos estrechos lazos económicos y comerciales entre las antiguas colonias y los colonizadores. Pankaj Ghemawat destacó esta hipótesis en el estudio de la Escuela de Negocios de DHL-IESE sobre la interconexión global. Como ejemplo, la Commonwealth le proporciona al Reino Unido una plataforma para ejercer influencia y a la vez mantener lazos comerciales con sus antiguas colonias. La proyección del poder estadounidense dejó una fuerte impronta en el panorama socio-económico de los países anfitriones, siendo Filipinas un ejemplo clásico. Cincuenta años de tutela han implantado estructuras políticas, legales, económicas y sociales estadounidenses pero con un sesgo filipino. Aunque hay poca influencia comercial española, la cristiandad sigue profundamente arraigada en las costumbres y la cultura filipinas.

² Estos factores fueron identificados por Manuel Varela Bellido (2008) en “El Plan Asia-Pacífico: un balance económico”, pp. 53-63, y en ‘Relaciones económicas y comerciales entre España y Asia en la última década’, p. 17-40, del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, España, España, Asia y el Banco Asiático de Desarrollo. Boletín Económico, 2937, 1-15/V/2008.

Este contexto histórico plantea unas preguntas interesantes cuyas respuestas son relevantes para el desarrollo de los negocios. En concreto:

- (1) ¿Qué fue lo que causó la desaparición de la influencia española y su consiguiente declive hacia la irrelevancia comercial en Filipinas y Asia en general?
- (2) ¿Por otra parte, por qué determinadas marcas españolas prosperan y son omnipresentes entre los consumidores de Filipinas y otros países de la ASEAN?
- (3) ¿Puede España recuperar su importancia comercial y de qué manera puede hacerlo?

El papel reducido de España se ve con una mezcla de pena y déjà vu. Los intentos de fortalecer los lazos entre España y Filipinas han resultado ser meras tentativas. A menudo el entusiasmo inicial se ve atemperado al comprender de repente que el terreno ha dejado de ser común. No obstante, las prácticas empresariales inconsistentes con la realidad del mercado siguen rigiendo las acciones estratégicas. Sobre todo, son de destacar las siguientes contradicciones:

- (1) La distancia geográfica es una barrera insuperable. Sin embargo, a los ejecutivos españoles se les hace la boca agua a la hora de introducirse en el mercado chino, de 1.300 millones de personas. A solo tres horas de vuelo desde Shanghái, la ciudad preferida de los expatriados en China, Manila y las capitales de la ASEAN se ven como lugares lejanos y desconocidos.
- (2) Las trabas burocráticas suponen una limitación importante a los negocios en los países de la ASEAN. Por otra parte, el entusiasmo de las empresas españolas por América Latina no se ha visto disminuido por los embargos, las expropiaciones y las suspensiones de pagos.
- (3) También se menciona la diferencia cultural vista en términos de idioma y de la historia. Irónicamente, parece que el recuerdo de la experiencia colonial común se ha borrado de la mente de los empresarios españoles.

Estas creencias han arraigado en la mente de los empresarios españoles. Y, por ello, sus acciones estratégicas se han vuelto iberocéntricas. La expansión internacional selectiva tiende a centrarse en los “familiares” mercados latinoamericanos y los “seguros” mercados europeos.

Entonces, a partir de tales razonamientos, ¿de qué manera han influido estas creencias arraigadas en el posicionamiento estratégico de las empresas españolas?

Las oportunidades en América Latina empezaron a surgir cuando diferentes olas de privatización permitieron a las empresas españolas adquirir y controlar compañías locales. Sin embargo, los partidos populistas volvieron a ganar votos y el liberalismo económico de los gobiernos latinoamericanos se tornó en proteccionismo populista. Brasil fue el último en

dar este giro político.³ En resumen, la inversión extranjera, antaño considerada la salvadora de América Latina, ya no parecía tan bienvenida.

El mercado común europeo reforzó la estrategia eurocéntrica del comercio español. Está claro que el mercado común facilitó la entrada de capitales, mercancías, servicios y personas. Esto a su vez facilitó la expansión de las empresas españolas en un nuevo mercado doméstico europeo. Con alguna excepción puntual, la proyección más fuerte de los intereses comerciales españoles en Europa fue en el “cinturón meridional”: Portugal, sur de Francia e Italia. No obstante este sesgo regional, surgieron algunos sectores verdaderamente europeos y globales por su alcance: la construcción (Ferrovial, Acciona), energía (Iberdrola), comunicaciones (Telefónica) y servicios financieros (Banco Santander y BBVA).

La mayoría de las empresas españolas, sin embargo, siguen orientadas hacia el mercado local. Sin una cartera de instrumentos del mercado diversificada, empezaron a hundirse cuando la gran recesión golpeó Europa duramente en 2008. Los ingresos de las compañías eurocéntricas cayeron en picado y causaron pérdidas acumuladas. Los empresarios españoles, a los que la crisis cogió desprevenidos, reaccionaron tarde en su intento de pelear por las oportunidades vistas en el crecimiento asiático. Después de siete años de intentos, su esfuerzo ha dado poco fruto.

La irrelevancia de España en términos comerciales es auto-infligida y se debe en gran parte a errores de cálculo estratégicos. Nosotros planteamos que los siguientes factores específicos también contribuyen a ello:

- (1) El oportunismo substituyó una buena comprensión del problema a la hora de elaborar estrategias.
- (2) Las suposiciones se convirtieron en “verdades irrefutables” reforzando así los postulados erróneos que guiaban la acción estratégica.
- (3) Las operaciones de “compraventa” redujeron la importancia de las relaciones y compromisos que buscan asociaciones duraderas.

A favor de España se puede decir que su acceso a la UE transformó una economía de renta media en una potencia industrializada. El progreso económico de España se tradujo en infraestructuras modernas y el liderazgo tecnológico en ciertos sectores. Por ejemplo, las empresas españolas son líderes en el sector de las energías renovables (Iberdrola y Acciona), gestión de residuos (Masias) y servicios medioambientales (Ros Roca). En términos de escala, las empresas españolas ocupan las primeras posiciones en varios sectores como son la banca, telecomunicaciones, energía, construcción e infraestructuras, bienes de consumo y turismo.

Sin embargo, los empresarios filipinos en general conocen las empresas españolas por sus vicios y sus errores. Este punto de vista negativo se ve reforzado por la cobertura en los medios que, de manera cotidiana, hablan de la crisis económica y la corrupción en España.

³ Véanse, por ejemplo: Rose Marie Boudeguer Yerkovic (2014), “Brasil: El desafío económico de Dilma Rousseff”, *Expansión*, 28/X/2014, y Nyska Chandran (2014), “Watch out! Brazil markets slide after elections”, *CNBC*, 27/X/2014.

Tal vez por ello los empresarios filipinos se sorprenden de manera agradable al toparse con compañías españolas creíbles. La sorpresa inicial se convierte en entusiasmo ante la perspectiva de beneficiarse de las oportunidades comerciales. Esto se refuerza cuando los empresarios filipinos encuentran mercancías, servicios o tecnologías española que de hecho pueden utilizar. Sin embargo, al decaer el entusiasmo inicial, tienen que hacer el esfuerzo de conciliar la imagen de España con aquello que las empresas españolas realmente pueden ofrecer.

Los empresarios filipinos prudentemente buscan muestras tangibles de compromiso y capacidad en las compañías españolas. Desgraciadamente, a los empresarios españoles esto les resulta desconcertante. Convencidos de la “ventaja comercial” de España, algunos se jactan de que se trata de un hecho generalmente conocido y aceptado. En este punto, el desconocimiento mutuo llega a ser fatídico. Por mucho que algunos españoles proclaman su “superioridad comercial”, a menudo le son desconocidos a los ejecutivos filipinos y asiáticos. Y lo que es peor, algunos no están a la altura de las expectativas, socavando así aun más el entusiasmo inicial de los empresarios filipinos.

En este estudio queremos ofrecer una perspectiva que difiere del punto de vista de los expertos sobre las relaciones comerciales hispano-filipinas (o asiáticas). Empezaremos examinando lo que se pierden las empresas españolas ignorando Filipinas y ASEAN en sus estrategias. Identificamos puntos de entrada sostenibles a las oportunidades que ofrece la ASEAN y los modos en que Filipinas puede facilitarle esa entrada a las empresas españolas. En este análisis, utilizaremos nuestra estrategia Personas-Oportunidades-Lugar (POP por sus siglas en inglés) y Marcos Estrategia-Oportunidad para desarrollar una hoja de ruta coherente y práctica. En las conclusiones haremos hincapié en unas acciones específicas para los gobiernos y las empresas. Siguiendo el camino que ofrecemos, los empresarios pueden volver a descubrir la ruta de los galeones del siglo XXI y reconectar España con Asia (y viceversa) a través de Filipinas.

¿Qué se pierde España en la ASEAN?

La suerte está cambiando. El boom económico español se convirtió en fracaso y la recuperación ha sido un proceso lento y doloroso desde 2008. Por otra parte, “el hombre enfermo” –Filipinas– tuvo su mejor resultado económico, sobrepasando a otros países de la ASEAN. Ignorando Filipinas y ASEAN los empresarios españoles perdieron la oportunidad de: (a) participar en las oportunidades en unos mercados de alto crecimiento, que podría ser mayor que el de España; (b) reequilibrar su cartera de oportunidades apartándose de los mercados de bajo crecimiento y alto riesgo político; y (c) utilizar una cantera de talento con movilidad internacional para apoyar su expansión global.

La ASEAN, con una población de 617,2 millones, registró un Producto Interior Bruto (PIB) de 2.392 millones de dólares en valor actual según se muestra en la Figura 1. La renta per cápita de los mayores países de ASEAN en 2013 fue bastante mayor que los 4.000 dólares de la India. Malasia y Tailandia superan los 9.800 dólares de China, mientras que Indonesia y Filipinas con su rápido crecimiento se acercan a los valores chinos. El comercio y la inversión fueron pilares importantes para el crecimiento sostenible y para asegurar una prosperidad

continuada. Las tasas de inflación se movían dentro de un rango prudente, señalando la mejora de la capacidad de compra y la conservación de la riqueza. Las necesidades cambiantes de los consumidores y de las estructuras industriales en los países de la ASEAN pueden ofrecer amplias oportunidades para introducir nuevos servicios e inputs tecnológicos.

Figura 1. Perfil económico y comercial de la ASEAN

2013	Total Land Area	Total Population in 2013	Annual Population Growth	Unemployment Rates	GDP in current prices	Per Capita GDP in PPP	GDP Growth Rates	Inflation Rates	Total Trade in current prices	Foreign Direct Investments	Total Trade to GDP Ratio
	Km2	mln	%	%	\$ bln	\$	%	%	\$ bln	\$ bln	X
ASEAN - Industrial											
Malaysia	330.290	29,5	1,6%	3,0%	312	17.518	4,7%	3,2%	424	12	142,3
Singapore	715	5,3	2,5%	2,8%	298	65.063	3,9%	1,5%	788	61	275,4
Thailand	513.120	67,9	0,5%	0,5%	388	9.873	2,9%	1,7%	477	13	130,6
ASEAN - Emergent VIP											
Indonesia	1.860.360	245,4	1,4%	6,1%	863	5.133	5,8%	8,4%	382	18	42,0
Philippines	300.000	97,6	1,9%	6,8%	269	4.546	7,2%	4,1%	117	4	47,5
Vietnam	330.951	88,8	1,1%	3,2%	171	4.026	5,4%	6,0%	228	9	186,9
ASEAN - Others											
Brunei Darussalam	5.769	0,4	1,6%	1,7%	16	53.017	-1,8%	0,2%	17	1	88,7
Cambodia	181.035	14,7	1,5%	0,6%	16	2.653	7,0%	4,6%	19	1	127,2
Laos	236.800	6,5	2,0%	1,9%	10	3.127	8,2%	6,9%	6	0	49,1
Myanmar	676.577	61,0	1,0%	4,0%	56	1.835	7,5%	4,9%	19	n.a	45,4

Sources: ASEAN Finance and Macro-economic Surveillance Unit Database, ASEAN Merchandise Trade Statistics Database, ASEAN Foreign Direct Investment Statistics Database

Filipinas ha tenido el mayor crecimiento económico aunque a la vez se ha quedado atrás a la hora de atraer inversiones extranjeras directas. La contribución española ha sido mínima, algo que los inversores atribuyen a las siguientes restricciones estructurales:

- (1) La propiedad extranjera está limitada por ley a un máximo del 40%.
- (2) La incertidumbre en el campo regulatorio es alta debido a cambios imprevisibles de la normativa.
- (3) La ineficiencia de la burocracia contribuye a la baja calificación de la “facilidad de hacer negocios”.

Dichos factores se examinan de manera más detallada en el marco Personas-Oportunidades-Lugar (POP) analizado aquí. Basta decir por ahora que un entorno empresarial y normativo más restrictivo en Filipinas contrasta con la “facilidad” con la que las empresas españolas adquirieron el control de compañías latinoamericanas. Sin embargo, dicha “sabiduría empresarial” debe ser cuestionada. La realidad es como sigue: Bolivia⁴ (Red Eléctrica e Iberdrola) expropiadas, Argentina⁵ (Repsol) embargada y Venezuela⁶ (Banco Santander) recompró los activos españoles. Argentina ha declarado la suspensión de pagos⁷ por octava vez durante el último siglo.

4 Associated Press (2012). “Bolivia expropriates Spanish energy subsidiaries”, USA Today, 29/XII/2012.

5 Wire Staff (2012), “Argentina, Spain at odds over oil company expropriation”, CNN, 17/IV/2012.

6 Miles Johnson (2012), “Risks: seizures highlight pitfalls of Latin America”, Financial Times, 29/XI/2012.

7 The Economist (2014), “Argentina defaults: eighth time unlucky”, The Economist, 2/VIII/2014.

Los expertos alegan la baja inversión extranjera directa en Filipinas como prueba de su “sabiduría empresarial”. Visto desde una perspectiva legal miope, hay abogados españoles que consideran el límite a la participación extranjera como un riesgo insuperable. Debido a ello han invertido en su mente los principios económicos: aconsejan a sus clientes “invierte lo menos que puedas, coge los máximos beneficios y no te expongas a riesgos financieros”.

Esa actitud legalista contrasta con lo que suelen hacer los empresarios. Ellos ven la una baja inversión extranjera directa como síntoma de una ineficiencia más profunda. Si reformulamos la situación debido a las trabas a los negocios, se pueden identificar dos series de oportunidades:

- (1) Las empresas pueden crear oportunidades futuras ofreciendo soluciones para dichas trabas.
- (2) Podrían tomar posiciones desde el principio, lo que les proporcionaría beneficios en el futuro.

Opinamos que el débil tejido industrial, el alto coste de la energía y las malas infraestructuras son los factores que más limitan la inversión en Filipinas y que, a la vez, podrían ofrecer beneficios atractivos. Pero los inversores con éxito, en vez de lamentarse, aprovecharon los puntos fuertes de Filipinas mientras buscaron remover los obstáculos que impedían la inversión.

Tal vez no sea de extrañar el hecho de que los expertos y sus abogados se centren en por qué no deberían invertir en Filipinas. Por desgracia para ellos, los empresarios reconocieron una oportunidad más inmediata en el sector servicios y se pusieron en acción.

Afectados por estos impedimentos físicos, los empresarios filipinos trabajaron de la mano de sus socios extranjeros en la transformación del sector servicios construyendo capacidades BPO. Aprovecharon una infraestructura de comunicación más avanzada que se benefició de la anterior liberalización del mercado. Combinado con el alto nivel profesional y de conocimiento de idiomas de los filipinos, BPO supera las debilidades en este país debido a su menor dependencia de la energía barata y a mejores infraestructuras.

El dinamismo económico de la ASEAN, sostenido por la iniciativa empresarial, contrasta con el menor potencial de crecimiento de Europa y América Latina. Desde el punto de vista de las oportunidades, las empresas españolas suelen tener una excesiva exposición en Europa y América Latina y una insuficiente presencia en los países de alto crecimiento de ASEAN. Esta situación presagia una recuperación lenta y un incremento de los riesgos políticos. El mayor peso de la ASEAN podría reequilibrar los riesgos y beneficios.

En cuanto a Asia, los empresarios españoles se muestran deslumbrados por el enorme tamaño de China. La prioridad dada a su presencia en China se basa en unos cálculos simplistas y erróneos. La idea es la siguiente: si sólo una parte de la población china consume productos españoles sería posible beneficiarse de una demanda mayor que la europea. Pero si dejamos

la fantasía y volvemos a la realidad, la pregunta es: ¿por qué el “boom del consumo” chino no fue aprovechado por la empresa española?

Consideremos un ejemplo típico: un fabricante de turbinas eólicas, muy a su pesar, se dio cuenta de su error de cálculo. Siendo pionero en China, suministraba el 85% del mercado emergente de turbinas eólicas basado en transacciones de “compraventa”. Esto incluía la exportación a China de modelos existentes de turbinas que ya se vendían en Europa, con mínimos servicios y financiación posventa y algún ensamblaje a nivel local.

En cinco años, las ventas cayeron a un nivel insignificante aunque el mercado de turbinas chino se expandía. Ocurrieron tres cosas: (1) los contratistas chinos aprendieron rápidamente y comenzaron a producir modelos más baratos y por lo tanto se convirtieron en competencia; (2) la tecnología de la competencia también mejoró; y (3) los que entraron más tarde obtuvieron cuotas de mercado ofreciendo servicios integrados, capacidad de desarrollo y financiación.

En Filipinas la empresa achacó sus resultados insatisfactorios a la falta de subvenciones. Es un dato curioso ya que el precio de la energía era alto y crecía aún más, por lo que los subsidios perdían relevancia. Además, la tarifa aprobada para los parques eólicos en Filipinas también era más alta que la mayoría de los subsidios europeos. Y mientras los empresarios estaban demasiado ocupados justificando sus previsiones, la danesa Vesta firmó un contrato con la Energy Development Corporation (EDC) filipina. A finales de 2014 un parque eólico de 150 MW, el proyecto más grande de ese tipo en Asia, estará listo y operativo.

¿Dónde falló el primer fabricante de turbinas eólicas?

La empresa eligió Singapur como su base regional, utilizando solo un pequeño equipo de venta en la región Asia-Pacífico. Dado el reducido tamaño y población de Singapur, es donde menos probabilidad de éxito tiene el negocio de los parques eólicos. Además, su equipo de venta estaba demasiado lejos –en comparación con los competidores– de los mayores centros de demanda en Filipinas, Tailandia e Indonesia de la ASEAN, así como de Australia y Nueva Zelanda. La decisión sobre la ubicación resultó en una deficiente cobertura de los consumidores. Por ello, la empresa fracasó completamente en el intento de mejorar su obsoleta oferta tecnológica y enfoque “compraventa”.

En el otro extremo, Inditex es un ejemplo de éxito. A través de Zara y sus marcas afiliadas, las franquicias filipinas de Inditex hacen un excelente negocio. Por el contrario, sus competidores españoles que exportan mercancía parecida fracasaron. ¿La diferencia? Inditex estableció una presencia física a través de sus franquicias, que, apoyadas por el marketing y la logística, llegaron a ser omnipresentes. Sus competidores, a su vez, utilizaron una modalidad de “compraventa”. En un mercado definido por la imagen, la combinación de la marca, la logística y el marketing fueron de fundamental importancia para proporcionar una oferta diferenciada. Y, por ello, unos precios más bajos dejaron de representar una fugaz (no) ventaja.

En el campo de los servicios financieros destaca el éxito de Mapfre (compañía de seguros española) y en el otro extremo la salida de un gran banco español durante la crisis financiera en Asia en 1997. El banco español al que le había sido concedida una de las 10 licencias bancarias completas adquirió empresas locales para extender su negocio en la bolsa. Al empezar a sufrir pérdidas el banco español vendió sus operaciones en Filipinas a Banco de Oro, un banco filipino de tamaño medio en aquel entonces. Si avanzamos hacia el siglo XXI, las adquisiciones y el crecimiento del Banco de Oro lo convirtieron en el mayor banco universal de Filipinas.

Mapfre optó por un enfoque gradual. Reconociendo su limitado conocimiento del mercado, utilizó el reaseguro para adquirir experiencia en diferentes segmentos de este negocio. A lo largo de varios años Mapfre ha ido adquiriendo compañías aseguradoras filipinas para ganar cuotas del mercado. Al final, fusionó sus operaciones en Filipinas con Insular Life, el centenario líder del mercado. A medida que evolucionaba, Mapfre introducía nuevos servicios como la asistencia vial y seguros de viaje a través de Ibero Asistencia, así como productos especializados.

En el año 2014 Mapfre alcanzó el liderazgo en el mercado de reaseguros, siendo la única empresa extranjera con presencia a nivel nacional. También ocupó el primer puesto en el segmento de seguros de vehículos a motor y el quinto en seguros generales. Gracias a su presencia en Filipinas, Mapfre ahora ofrece servicios de seguro y reaseguro a los países de la ASEAN.

Puntos de entrada y Zona de Libre Comercio de la ASEAN: dividendos demográficos e integración regional

Las empresas se benefician en gran medida de los dividendos demográficos de los países de la Asean de dos modos: (1) ofreciendo mercancías y servicios adecuados a las economías emergentes; y (2) proporcionando el input tecnológico que amplía las ofertas de las compañías locales en el mercado. La Zona de Libre Comercio de la ASEAN podría impulsar la convergencia de normas y una mayor libertad del flujo de capitales, mercancías, servicios y trabajadores.

Figura 2. Comercio e interconexión dentro de la ASEAN

2012	Total Exports				Total Imports				Total Trade			
	Intra-ASEAN	Extra-ASEAN	Total	% Intra-ASEAN	Intra-ASEAN	Extra-ASEAN	Total	% Intra-ASEAN	Intra-ASEAN	Extra-ASEAN	Total	% Intra-ASEAN
	\$ bln	\$ bln	\$ bln	%	\$ bln	\$ bln	\$ bln	%	\$ bln	\$ bln	\$ bln	%
ASEAN - Industrial	247	618	865	28,6%	177	646	824	21,5%	425	1.264	1.689	25,2%
Malaysia	61	167	228	26,8%	55	142	196	27,9%	116	308	424	27,3%
Singapore	130	279	408	31,8%	80	300	380	21,0%	210	578	788	26,6%
Thailand	57	173	230	24,7%	43	205	248	17,3%	100	378	477	20,9%
ASEAN - Emergent VIP	69	287	357	19,4%	90	281	370	24,2%	159	568	727	21,8%
Indonesia	42	148	190	22,0%	54	138	192	28,1%	96	286	382	25,1%
Philippines	10	42	52	18,9%	15	50	65	22,9%	25	93	117	21,1%
Vietnam	17	97	115	15,2%	21	92	113	18,4%	38	189	228	16,8%
ASEAN - Others	7	25	33	22,4%	11	17	28	40,0%	18	42	60	30,5%
Brunei Darussalam	2	11	13	13,2%	2	2	4	43,6%	3	14	17	19,8%
Cambodia	1	6	7	13,3%	4	7	11	37,0%	5	14	19	27,6%
Laos	1	1	3	44,1%	1	2	4	33,3%	2	4	6	37,9%
Myanmar	3	6	9	36,5%	4	5	9	44,9%	8	11	19	40,7%

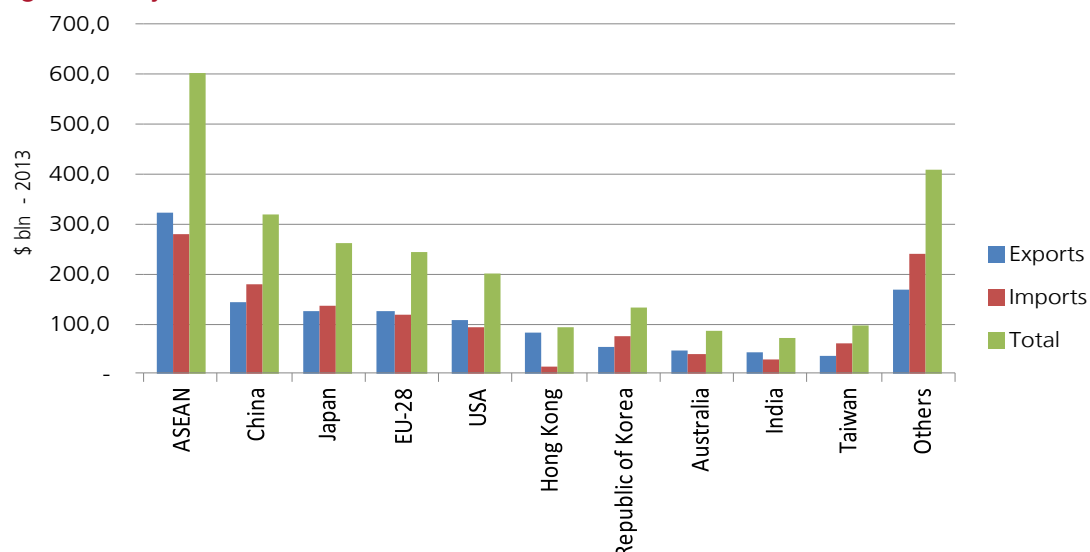
En el marco de esa emergente liberalización económica, los que quieren ser la puerta de entrada a la ASEAN deben presentar un mínimo de condiciones:

- (1) El tamaño del mercado nacional. Una presencia acreditada en al menos uno de los mercados más importantes identificados como “industrializados” o “emergentes VIP” en la Figura 1.
- (2) La existencia de una cantera de talentos. Entre los talentos locales se buscan gestores competentes y potenciales consumidores.
- (3) La transparencia e interconexión en el mercado. Un mercado conectado también facilita el acceso a los mercados de AFTA (Zona de Libre Comercio de la ASEAN) que permitirán el comercio libre de aranceles a partir del año 2015.

Exceptuando los servicios financieros dominados por Singapur, los cinco miembros de la ASEAN cumplen estas condiciones. Son los emergentes VIP (Vietnam, Indonesia y Filipinas) y dos economías industrializadas (Tailandia y Malasia) según se puede ver en la Figura 2. Myanmar está trabajando en su transición política y presenta oportunidades y retos particulares.

A pesar de que los políticos intentan proteger las industrias locales, la integración de la ASEAN ha progresado más de lo que se suele reconocer. La complementación industrial en el sector automovilístico, el de la electrónica y de la tecnología de información es una realidad y las fábricas filipinas y tailandesas se apoyan en los suministradores de Malasia (y viceversa). Este hecho explica el alto nivel de comercio intrarregional tal y como se muestra en el Figura 1. También las cadenas de suministro y producción de la ASEAN están conectadas con la logística global de las empresas multinacionales.

Figura 3. Flujos comerciales internacionales de la ASEAN



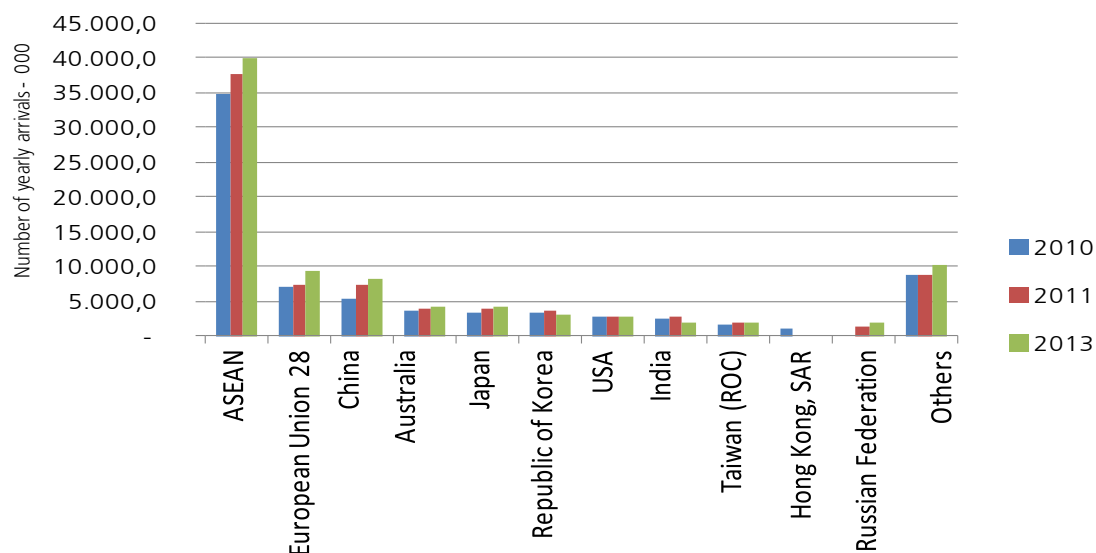
Fuente: Estadísticas de comercio de la ASEAN.

La complementación industrial se trasladó a un contexto transcontinental. Alliance Global Group, una compañía filipina, es propietaria de Emperador, la segunda marca mundial de brandy según destaca The Spirits Business. La empresa importa desde España los destilados de brandy, un producto estrella de la exportación a Filipinas en 2013, para su mezcla y embotellamiento, creando así un número uno de ventas en el mercado nacional filipino: Emperador Light. Para asegurar el suministro de los destilados, la empresa adquirió un viñedo de 1.000 hectáreas y una destilería en Jerez de la Frontera en España. Con esta adquisición, Alliance Global Group se convirtió en el mayor inversor filipino en España.

La compañía por sí sola dio a conocer tanto en España como en Filipinas de qué manera la complementación estratégica puede crear una fuerte presencia internacional. Aunque todavía representa sólo la mitad del tamaño de la empresa líder del sector, Jinro, la Global Alliance Group ofrece un ejemplo de cómo las empresas filipinas pueden proyectar sus intereses comerciales. En 2013 la empresa vendió 31,9 millones de cajas de contenedores de nueve litros, en comparación con las 65,9 millones de cajas de Jinro.

Replicando el éxito del brandy español, Global Alliance Group adquirió Whyte & MacKay de las United Distilleries de Escocia. Aunque es todavía pronto, el negocio del whiskey tiene la oportunidad de obtener resultados parecidos a los del brandy.

Figura 4 Llegada de turistas a los países de la ASEAN



Fuente: Estadísticas de la ASEAN.

El turismo sigue las mismas pautas que el comercio, según se puede ver en la Figura 4. Los turistas europeos son los primeros en número de llegadas a los países de la ASEAN, excluyendo los flujos intra-ASEAN. La alta interconexión en la región no es ninguna sorpresa y en parte se puede explicar por factores administrativos y económicos.

Los turistas filipinos necesitan por lo menos un mes para obtener un visado Schengen necesario para viajar a Europa. Salvo contadas excepciones, los demás países de la ASEAN se enfrentan a obstáculos parecidos. Dentro de la ASEAN la exención de visados para los ciudadanos de estos países contribuyó al crecimiento del turismo intra-regional. En los últimos meses, Japón suprimió los visados a Filipinas, lo que resultó en un importante crecimiento de turismo filipino en Japón.

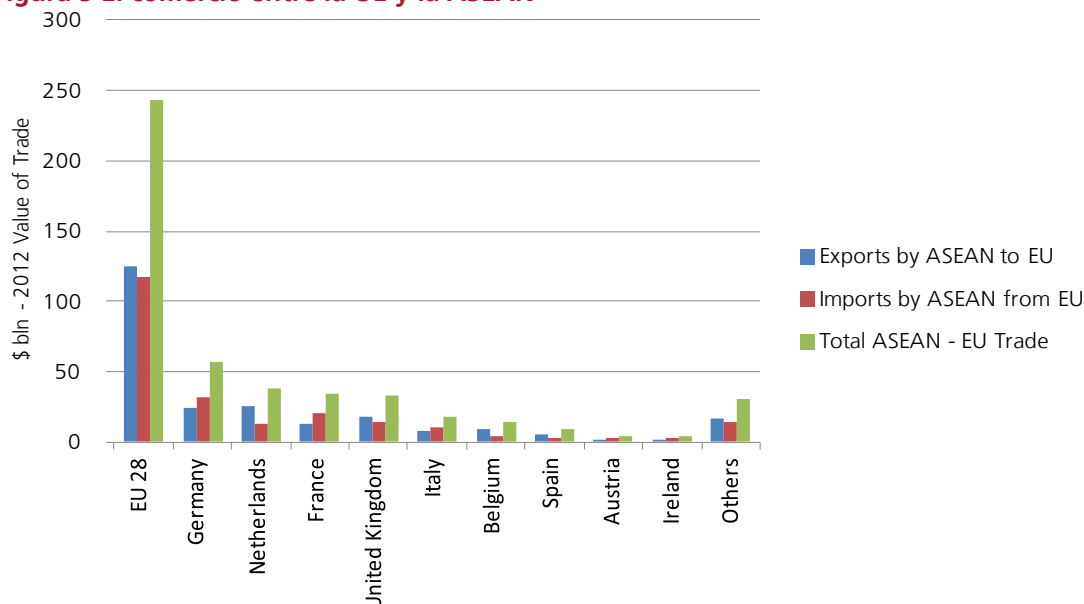
Los costes del viaje representan la traba más importante para los turistas europeos que viajan a los países de la ASEAN. Por otra parte, las barreras administrativas y no-económicas pueden explicar la pequeña cuota del mercado turístico español que ocupa Filipinas. Un repaso rápido de la publicidad de los agentes de viaje españoles respecto a los viajes a Asia nos da alguna pista. Mientras Tailandia es un país bien publicitado, Filipinas casi no aparece como destino turístico. Sin este vínculo institucionalizado con el turismo español, los visitantes de este último país normalmente descubren Filipinas accidentalmente a través de amigos, familiares o empleados domésticos.

Aunque las limitaciones son reales, el desconocimiento mutuo de los empresarios españoles y filipinos también perjudica la expansión de sus intereses comerciales. Hay que tener en cuenta lo siguiente:

- (1) El comercio intra-ASEAN de la Figura 1 reproduce los vínculos mercantiles de la colonia donde Filipinas era la puerta de entrada de España a China, Japón y sus vecinos como importantes socios comerciales.
- (2) En el Figura 5, la dominación europea –que reemplaza a la española– hoy en día reproduce las posiciones de las compañías coloniales de las Indias Orientales creadas por los comerciantes holandeses y británicos, con la extinguida Tabacalera (o Tabacos de Filipinas) como el equivalente español más cercano.

Alemania, los Países Bajos y el Reino Unido se han beneficiado de la larga presencia de sus empresas. En Filipinas las empresas privadas como Siemens, Royal Dutch Shell, Unilever, Philips y Lufthansa Technik, por mencionar algunas, han sustituido las compañías de las Indias Orientales. A pesar de la menor afinidad filipina con los productos franceses, las marcas francesas están omnipresentes en el sector de la moda (Yves Saint Laurent, Chanel), alimentos (Danone), perfumes (Christian Dior) y productos de lujo (Louis Vuitton), entre otros. En el sector de la energía las entradas en el mercado son más recientes (Total), una vez liberalizado el mercado.

Figura 5 El comercio entre la UE y la ASEAN



Fuente: Estadísticas de la ASEAN.

El acuerdo de doble imposición entre los Países Bajos y Filipinas redujo la carga fiscal y aumentó la retención de ingresos por parte de los inversores y las empresas. Respecto al Reino Unido, la eficiencia administrativa facilita los acuerdos financieros con menor coste. En el extremo opuesto, las comisiones que cobran los bancos españoles y filipinos en transacciones financieras son de las más altas. Desgraciadamente, también son los menos sofisticados a la hora de responder a la demanda de servicios financieros de los inversores internacionales.

Las empresas en España y Filipinas que invierten o exportan tienen dos posibles opciones cuando se enfrentan a estas barreras: (1) abandonar la inversión o el comercio; o (2) financiar la transacción a través de bancos que operan desde jurisdicciones más eficientes en términos administrativos. En este último caso, la poca presencia de las empresas españolas en Asia fue aún más debilitada.

¿Es viable Filipinas como puerta de entrada a la ASEAN?

Las estrategias de entrada en el mercado y la elección de los puntos de entrada se examinan aquí utilizando el marco Personas-Oportunidades-Lugar (POP). A través de una interacción dinámica entre ellos, las ideas empresariales pueden producir beneficios cuya totalidad sería para los inversores. En concreto:

- (1) "Personas" supone una fuente de consumidores y talentos que alimentan un círculo virtuoso (o vicioso). Una población joven y en aumento es el combustible de las oportunidades económicas.
- (2) Las "oportunidades" se expanden cuando la competencia aviva las respuestas de las empresas a las perturbaciones económicas y del mercado. En una situación de interacción

dinámica, los nichos cambiantes del mercado abren los puntos de entrada para nuevas ofertas de productos o servicios.

- (3) “Lugar” define las estructuras del mercado que marcan su atractivo. Una legislación y un marco normativo seguros y la transparencia permiten que las empresas cosechen beneficios como justa recompensa por asumir riesgos.

Ahora vamos a analizar el caso filipino en cada una de las tres dimensiones estratégicas en relación con sus socios de la ASEAN. Nos centraremos en cómo España y Filipinas pueden volver a descubrir la “Ruta de Galeones” del siglo XXI en beneficio mutuo.

Personas: aprovechando la cantera de talentos y el creciente mercado

Los trabajadores filipinos en el extranjero están muy presentes tanto en Europa como en Oriente Medio y EEUU. Contribuyen al bienestar de sus familias de acogida ocupándose de las personas mayores y proveyendo servicios domésticos. Además, el número de profesionales en los sectores de servicios, náutico y técnico está en aumento. Por ejemplo, los marineros filipinos representan la tercera parte de la mano de obra en el sector marítimo a nivel global. Los artistas y animadores filipinos están presentes en las capitales de Asia, en el Broadway neoyorquino, el West End londinense y también en los cruceros.

En total, los filipinos residentes en el extranjero en 2013 enviaron más de 25.000 millones de dólares a sus familias, lo que compensa una mísera inversión extranjera directa de solo 4.000 millones de dólares. Los envíos de dinero tienen un impacto en el crecimiento económico parecido al de las inversiones. Los hogares filipinos gastan principalmente en educación, vivienda y consumo mientras que el resto de sus ahorros lo invierten en proyectos emprendedores. Debido a ello, los envíos de dinero impulsan la expansión del mercado inmobiliario y de construcción que, a su vez, a medida que se forman nuevos hogares, sostienen el aumento del consumo de bienes duraderos. La moda, la alimentación y el entretenimiento siguen las tendencias globales debido a la movilidad de los filipinos y sus ganas de experimentar. El aumento de los ingresos ha llevado a un mayor consumo que incrementa la demanda de los bienes de consumo y superficies comerciales.

El énfasis que las familias filipinas ponen en la educación ha creado una cantera de talento con movilidad global. La movilidad ha dado lugar a una nueva clase gestora presente en todas las capitales asiáticas, así como en las agencias y organismos internacionales como son las Naciones Unidas y sus agencias. Más cerca de casa, el excelente conocimiento de los filipinos de inglés, tecnología de información, ingeniería, contabilidad y medicina, entre otros, proporcionan una fuente de talentos que sostiene la rápida expansión de los BPO.

Junto con los envíos de dinero, los ingresos de los BPO han crecido más de 20% anualmente en la última década. Debido a ello, Filipinas relevó a la India en el primer puesto entre los proveedores de servicios BPO, ingresando 16.000 millones de dólares en 2013 y empleando a 917.000 filipinos. Los BPO filipinos tuvieron gran éxito, sobre todo porque predomina la iniciativa privada, mientras que el gobierno juega un papel secundario de apoyo.

Entonces, si los talentos filipinos tienen tanto éxito, ¿por qué los empresarios consideran la falta de capacidad como un obstáculo a la expansión internacional?

Lo gestores españoles y filipinos por defecto contratan a sus conciudadanos para ocupar puestos directivos. Este enfoque aumenta las limitaciones a la expansión como son: (a) problemas con el idioma; y (b) conocimiento técnico poco adecuado para operar en la ASEAN o Europa. Claro está, los empresarios alegan la falta de talento como un obstáculo y así justifican sus previsiones. Sin embargo, dicho diagnóstico puede ser erróneo: los graduados de las universidades españolas, de los que la mitad no encuentran empleo en casa, emigran y buscan trabajo en el extranjero. Además, los estudiantes filipinos salen cada año de las mejores escuelas de negocios, como IESE y ESADE, para después ocupar puestos de alta gerencia en compañías globales. Entonces, mientras las empresas multinacionales de manera rutinaria reclutan los mejores talentos a nivel global, las empresas españolas y filipinas se las desean para ocupar puestos ejecutivos con talentos capacitados para trabajar en el mercado.

¿La diferencia? En estas compañías globales prevalece la meritocracia y a los profesionales se les facilita la movilidad, las recompensas económicas y el reconocimiento por sus logros.

En ese contexto, algunos obstáculos son de hecho autoimpuestos. Salvo algunas excepciones, las empresas españolas y filipinas no están plenamente capacitadas para contratar, y menos aún para delegar la gerencia de las empresas a extranjeros. Así, a falta de talentos probados a nivel local o internacional, la entrada en el mercado se ve limitada por la falta de capacidad de los directivos. O, incluso peor, las operaciones pueden fracasar por emplear medios inadecuados.

Oportunidades: ¿cómo pueden beneficiarse mutuamente las empresas españolas y filipinas?

Mientras los BPO y el mercado de consumo están floreciendo, los sectores de la industria y agroindustria están en proceso de transición hacia una mayor competitividad dentro del AFTA. Esto significa una necesidad de adaptar la producción, las cadenas de suministro, tecnologías y estrategias de negocio a la realidad competitiva de la ASEAN.

A la hora de afrontar estos retos, las necesidades de las empresas filipinas han cambiado de manera considerable. Con un flujo de caja social copioso y un sector bancario repleto de liquidez, la necesidad de inversiones no tiene tanta prioridad. En su lugar, las empresas filipinas están buscando socios viables en áreas de tecnología, sistemas de procesamiento, automatización y acceso a los mercados globales.

Esta situación en el mercado cuestiona la viabilidad del modelo de “compraventa” al que están acostumbrados los empresarios. En él, los exportadores españoles producen y venden mientras que los importadores filipinos compran y distribuyen en el mercado filipino. La “compraventa” no requiere muchos recursos y todos los esfuerzos de marketing se añaden a las iniciativas en el mercado nacional. Los costes más altos hacen a esta estrategia cada

vez menos sostenible de cara a la competencia de las bien posicionadas marcas globales o competidores asiáticos y filipinos.

En este punto, la distancia geográfica y los costes desaniman a las empresas españolas, que dejan de buscar oportunidades en Asia y Filipinas. Sin embargo, ¿está justificada esta auto-exclusión?

Figura 6 Marco Estrategia-Oportunidades

	Food	Furnishing	Fabrication	Fun	Fashion
Opportunities	Processing technologies Logistics Inputs	Knock-down furniture Design	Engineering technologies Agri-engineering Water, power, energy, and infrastructures Environmental services Specialized vehicle assembly	Tourism infrastructures Travel & entertainment Sports and events	Franchising Design
Capabilities	Systems Packaging Automation	Manufacturing Assembly Sourcing	Technical Financial Track record	Global marketing Financial Product development	Branding Logistics
Complementation	Foreign partners: Proven technology, expertise, and experience Philippine partners: Proven market access, presence, and local resources				
Cooperation	Technology transfers, joint ventures, consortia, export-import, local manufacturing and servicing				
Commitment	Technological, financial, resources, and local presence				

Nuestro Marco Estrategia-Oportunidades (Figura 3) ofrece la alternativa al enfoque de “compraventa”. Para complementar sus capacidades y recursos, las empresas filipinas se benefician de los inputs tecnológicos que mejoran el diseño, la eficiencia y la logística. A cambio, las empresas españolas podrían salir favorecidas por el acceso directo a mercados en rápido proceso de crecimiento. Para que partenariados de esta naturaleza prosperen es esencial entender bien de qué manera podrían trabajar las empresas conjuntamente.

Las oportunidades en Filipinas se agrupan por sectores (las “cinco efes”) en proceso de transición estructural: comida (food), mobiliario (furnishings), fabricación (fabrication), ocio (fun) y moda (fashion). En concreto:

- (1) La transformación de alimentos y la agroindustria requieren tecnologías de procesamiento avanzadas para poder aumentar el rendimiento. Sufriendo altas tasas de deterioro, el rendimiento podría ser aumentado a través de las mejoras en la logística, manipulación y reconfiguración de las cadenas de suministro.
- (2) El sector mobiliario se beneficia del crecimiento rápido de la construcción residencial y comercial. Para enfrentarse a una demanda más alta se requiere una producción a escala industrial para fabricar muebles y mobiliario accesibles y de alta calidad.

- (3) La “fabricación” requiere tecnologías y conocimiento especializados que mejoren su eficiencia, escala y alcance. Mientras que las empresas filipinas están avanzadas en obra civil, requieren tecnología extranjera para la ingeniería de estructuras y procesos en infraestructuras. Una transferencia parecida de tecnología es viable en el sector de vehículos especializados (por ejemplo, ambulancias y aplicaciones militares), servicios medioambientales (como el waste-to-cash, residuo como negocio) y tecnologías de información especializadas (medición inteligente y ciudades inteligentes).
- (4) El ocio incluye turismo, entretenimiento y deportes, que se benefician del aumento de las rentas y la mayor integración dentro del AFTA. El potencial turístico filipino, sin embargo, sigue siendo desatendido si se tiene en cuenta su limitada integración en los mercados turísticos globales. Esto contrasta con el turismo y programas deportivos españoles, con mucho éxito y que crecen a pesar de la crisis económica.
- (5) El sector de la moda requiere cambios dado el incremento en las rentas. Filipinas es un mercado metropolitano (especialmente Manila y Cebú) donde los niveles de renta son aproximadamente tres veces mayores a la media nacional. Gracias a la ampliación de los BPO a los mercados regionales, el aumento de las rentas en las provincias ha ampliado el mercado de la moda.

Harbest AgriBusiness Corporation, el mayor grupo agroindustrial, integra tecnología extranjera en su proyecto de modernización agrícola. Empezando como especialistas en el mercado de las semillas, Harbest y la taiwanesa Known You Seeds ampliaron su empresa conjunta para incluir la investigación y el cultivo de semillas en Filipinas. En un archipiélago la logística e infraestructuras deficientes constituyen el mayor obstáculo al desarrollo agrícola. Para enfrentarse a este problema, Harbest reconfiguró su cadena de suministros alentando a los agricultores a que cultivaran alimentos para sus mercados locales. Debido a ello, se redujo la necesidad de transporte entre las islas y de cámaras frigoríficas. A continuación se añadieron el riego por goteo de Jain de la India y de Israel, tractores manuales de Taiwán y e insumos agrícolas de Prathista de la India para proporcionar un servicio integrado a los agricultores. La Fundación SM organizó la formación continua de agricultores, mientras que sus productos locales se vendían a través de los supermercados de SM, que disponen de la red más amplia de tiendas a nivel nacional.

Aprendiendo de las experiencias de Harbest, las empresas españolas pueden utilizar nuestro marco estratégico (las “cuatro ces”), como se puede ver en la Figura 3, para orientar su acción estratégica. En concreto:

- (1) La evaluación de la capacidad empieza por “saber lo que uno tiene” para poder complementar las ofertas de los socios. Esto requiere un proceso de experimentación y validación.
- (2) La complementación se apoya en la fuerza de las empresas españolas en el ámbito de la tecnología y la ingeniería de procesos mientras que los socios filipinos pueden contribuir con el acceso al mercado.

- (3) La cooperación define la estructura y la gestión del proyecto.
- (4) El compromiso es la prueba decisiva sobre el modo en el que la acción estratégica acordada se ve apoyada en términos de tiempo, dinero y personas.

Para entender mejor el porqué de la poca importancia española a nivel comercial, debemos analizar el siguiente escenario:

- Una empresa agrícola española presumía de sus productos de “primera clase”. En repetidas pruebas de campo al final fueron los últimos, detrás de otros cuatro competidores: una empresa india, otra taiwanesa y dos filipinas. Su reacción al fracaso fue el siguiente: (a) consideró que los ensayos fallaron; (b) requirió a su posible futuro socio que comprara los insumos pero insuficiente apoyo de marketing; y (c) se negó a dar apoyo técnico porque el mercado estaba demasiado lejos. Por desgracia, este tipo de respuesta era muy común entre las empresas que usan el enfoque de “compraventa” para ganar cuotas de mercado.
- Sus competidores, en cambio, han apoyado la introducción de sus productos con formación técnica, educación de agricultores y extensos ensayos sobre el terreno. Así, mientras los empresarios españoles pasaban el rato justificando su mala fortuna, la competencia ya cosechaba éxitos comerciales. El éxito de estos últimos se debe al hecho de que ayudaron a sus socios filipinos a convertirse en líderes de mercado.

La transformación de alimentos y las clínicas de fútbol son algunos ejemplos opuestos. Analicemos el siguiente ejemplo:

- Leche Pascual, productora de lácteos procesados, probó varios de sus yogures en Filipinas. Sus primeros intentos fueron trasladar las ofertas (sabores) españolas, y fracasó. La empresa efectuó el análisis del porqué falló su yogur “superior” mientras que competidores como Yakult y Danone tenían éxito. Descubrió que a los paladares filipinos el yogur no les resultaba tan familiar y que no les gustaba su sabor agrio. Para adaptarse al gusto filipino se ha añadido azúcar a la receta existente y se ha introducido el yogur con sabor de mango. Siendo rico en calcio y otros ingredientes vitales, el yogur se postuló entonces como un producto que podría contribuir al estilo de vida saludable de los filipinos. Este cambio en la estrategia de marketing consiguió la aceptación de los consumidores. En un plazo de 18 meses desde la introducción del producto nuevo, Leche Pascual obtuvo un 30% de cuota de mercado.
- El Fútbol Club Barcelona (FCB, Barça) gestiona clínicas de fútbol en Filipinas y Singapur. Aunque el fútbol era menos popular que el baloncesto, deportistas más jóvenes se empezaban a aficionar al juego. La creciente popularidad coincidió con la aceptación de Sandro Reyes, un niño de 11 años, a la Escola del FCB en Barcelona. La Escola del FCB es una escuela de fútbol altamente selectiva que prepara a los jóvenes jugadores para la Masía, el programa de entrenamiento del que salen los grandes del fútbol. Alumnos de la Escola fueron Lionel Messi, Andrés Iniesta, Gerard Piqué, Carles Puyol y Cesc Fàbregas.

Esta reconexión con Filipinas tardó 87 años en conseguirse. Paulino Alcántara Riestá, un hispano-filipino, ostentaba en 1927 el récord como mayor goleador del Barça. Su récord perduró hasta que lo superó Lionel Messi en 2013. Mientras tanto, el Real Madrid y el Sevilla han constituido sociedades con empresas filipinas para gestionar clínicas de fútbol. El Real Club Deportivo Espanyol y otros clubes de la primera división española están explorando el mismo tipo de sociedades.

El éxito español en la transformación de alimentos y las clínicas de fútbol es instructivo: Leche Pascual y el Barça han aprendido a adaptar sus capacidades a lo que necesitaba el mercado filipino. Los éxitos de Inditex y de Mapfre subrayan el valor de la complementación estratégica como alternativa al modelo transaccional de “compraventa”. Colaboraron con socios filipinos y, así, los productos, servicios y marcas españolas ampliaron la oferta y el alcance de las empresas filipinas. Al complementarse mutuamente las fuerzas, el tiempo que se requería para sacar provecho de negocio se acortó bastante. Con una adecuada asignación de recursos, las empresas florecieron.

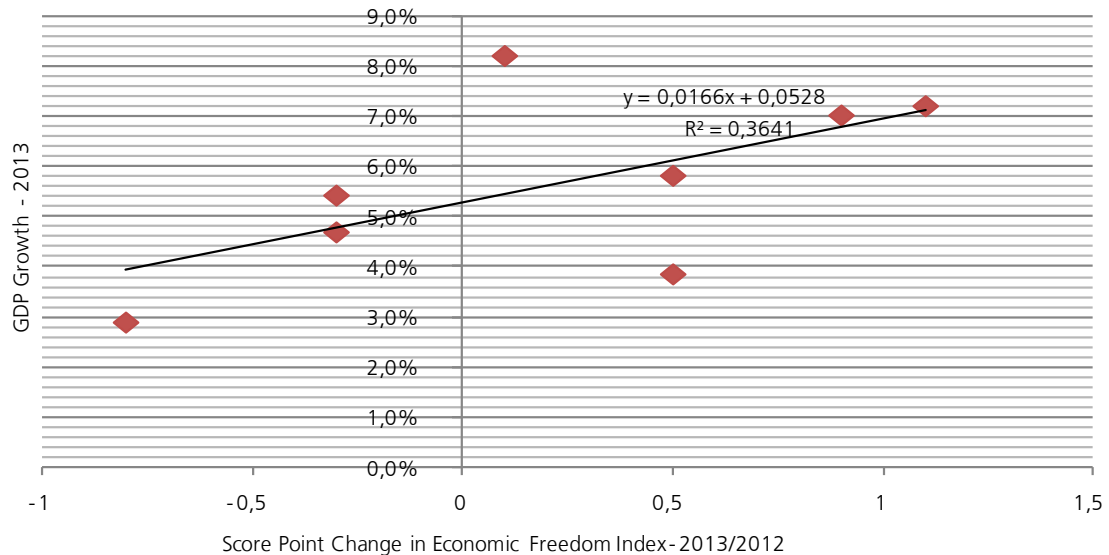
La educación empresarial contribuye a remediar el desconocimiento mutuo entre los empresarios. El “What MBA?” para el año 2014 de The Economist sitúa las escuelas españolas de negocios en puestos muy altos: IESE (en el quinto puesto a nivel mundial) y ESADE (en el puesto 24). Bloomberg Businessweek sitúa al IESE en el octavo puesto, el Instituto de Empresa en el segundo y ESADE en el puesto 19 entre las escuelas empresariales internacionales, mientras que el Financial Times continuamente destaca al IESE como uno de los tres mejores proveedores de programas de educación para los negocios. Como resultado, se ven como buenas alternativas europeas a la formación empresarial estadounidense. Cada vez más filipinos se gradúan anualmente en dichas escuelas. Esta inmersión es un instrumento para el fomento de las capacidades y el mutuo entendimiento. Aunque las escuelas de negocio españolas ofrecen cursos sobre Asia en sus programas, dicha área sigue siendo un mercado desatendido con un importante potencial de crecimiento. Este es particularmente el caso con los programas enfocados a la ASEAN para empresarios españoles y europeos.

Lugar: el redescubrimiento de la ruta de galeones en el siglo XXI

El tercer pilar estratégico es el mercado en el que las oportunidades y los riesgos interactúan con la legislación para hacer los mercados atractivos a los inversores. En este contexto, los indicadores económicos muestran las tendencias y el tamaño de los mercados. Los factores institucionales como las garantías legales y los derechos de propiedad influyen en la capacidad de los inversores de quedarse con los beneficios como justa recompensa por los riesgos que asumen.

El Heritage Foundation publica una encuesta anual sobre la libertad económica. Este índice global puntúa el comportamiento institucional de los países. Los mercados con buena puntuación tienden a alcanzar un mayor crecimiento económico y atraer más flujo de capitales. Una muestra de la ASEAN reproduce esta relación en la Figura 7.

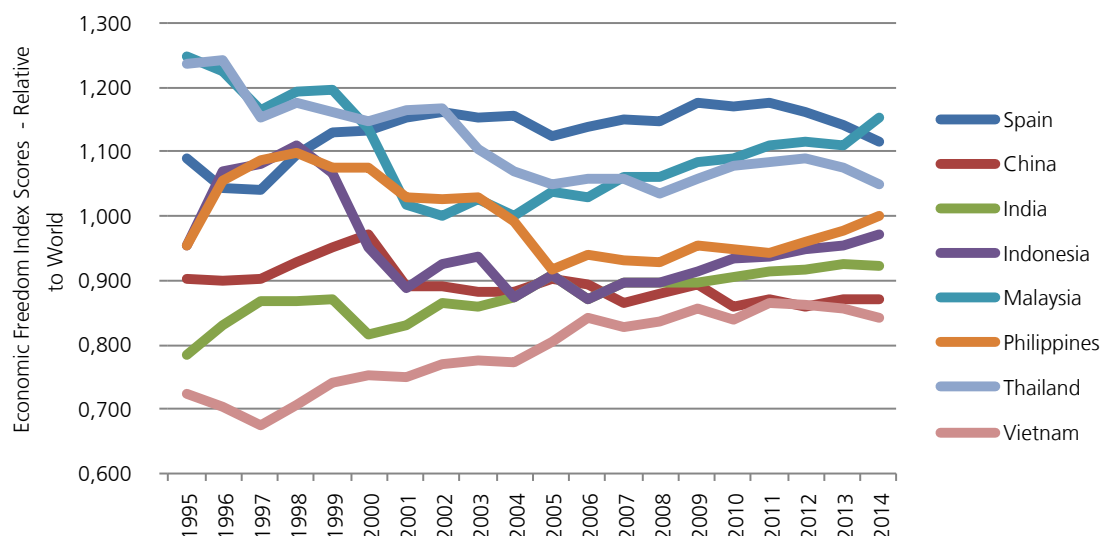
Figura 7. Crecimiento del PIB y cambio de la puntuación del índice



Fuente: Heritage Foundation Economic Freedom Index, 2014.

Aunque una golondrina no hace verano, hay que decir que la evolución del PIB en el año 2013 siguió la tendencia previa. Los países de la ASEAN que más mejoraron su puntuación de la libertad económica –Filipinas (1,1%) y Camboya (0,9%)– también consiguieron las tasas más altas de crecimiento económico (7,2% y 7,0% respectivamente). Por otra parte, los resultados de Malasia (-0,3), Tailandia (-0,8) y Vietnam (-0,3) empeoraron. Sus tasas de crecimiento del PIB se colocaron en la parte baja del rango de la ASEAN, siendo del 4,7%, 2,9% y 5,4%, respectivamente.

Figura 8. Puntuación del índice respecto al índice mundial



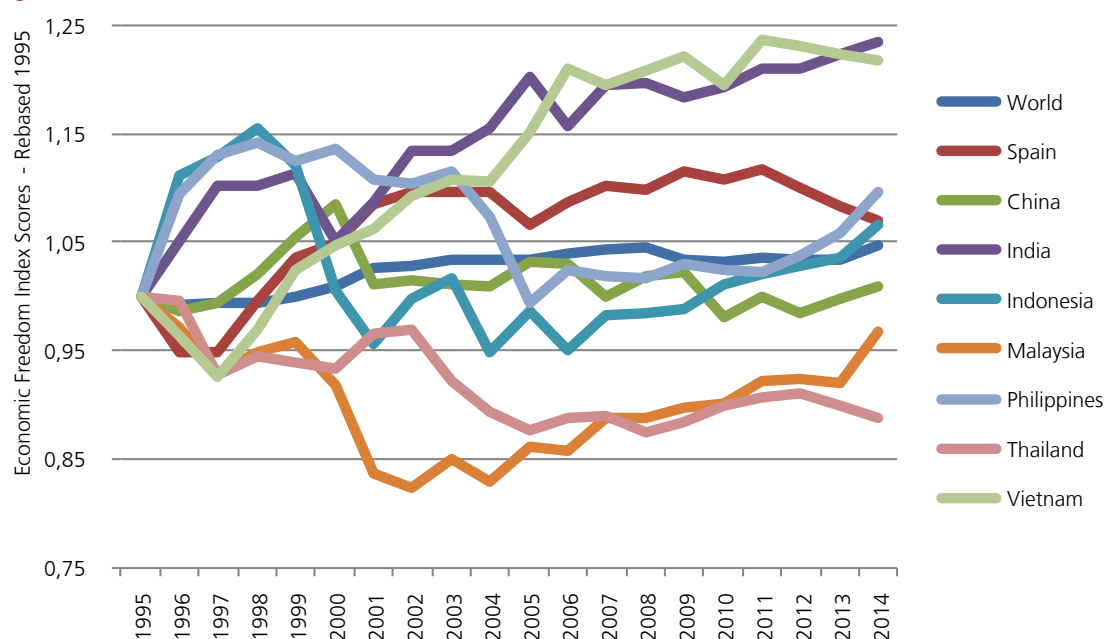
Fuente: Heritage Foundation Economic Freedom Index, 2014.

Desde 1995, la libertad económica de la ASEAN ha estado convergiendo hacia una mejora consistente con los resultados mundiales según se ve en el Figura 8. Dividiendo el índice de cada país por el Índice Mundial, un valor cercano a 1 implica que el comportamiento se aproxima al Índice Mundial, mientras que los países mejor posicionados aparecen por encima del 1 (y viceversa).

Malasia y Tailandia siguen superando el Índice Mundial y Filipinas está mejorando ligeramente. Por otra parte, China y la India, que se encontraban entre los destinos preferidos de las empresas europeas, cayeron por debajo del Índice Mundial y se colocaron detrás de otros países asiáticos. Esto implica que la transparencia institucional fue más débil.

El impulso o las tasas de variación en los resultados de la Figura 9 indican una mejora en el mercado (o viceversa). El rendimiento de China en el campo de las reformas económicas e institucionales fue lento y vacilante, ralentizando ya el crecimiento del PIB. Por otra parte, la India y Vietnam, que empezaron desde más abajo, superaron a los otros países al conseguir una mayor transparencia económica e institucional.

Figura 9. Resultados del índice de variación



Fuente: Heritage Foundation Economic Freedom Index, 2014.

Indonesia y Filipinas son dos países que requieren un análisis más detallado. De 1995 a 1997 unas políticas decisivas encaminadas hacia la reforma de las economías mejoraron de manera significativa su transparencia institucional y liberalización económica. La crisis en Asia en 1997 cortó de raíz la tendencia de crecimiento, pero la economía filipina, orientada al mercado doméstico, se quedó en gran medida al margen de los efectos adversos de la crisis.

Mientras la mayoría de los analistas se centra en las políticas del gobierno actuales, el dinamismo económico de Filipinas realmente es fruto de resultados acumulados de las reformas efectuadas en el pasado. Como se puede ver en la Figura 10, la creciente influencia tecnocrática en la formulación de las políticas ha contribuido a la creación de un mejor entorno para los negocios.

El ex presidente Fidel V. Ramos liberalizó los sectores estratégicos de la economía filipina. Y aunque sus logros fueron reconocidos, algunos críticos hicieron hincapié en que el empuje de sus reformas fue cortoplacista. Dichos críticos alegan que los presidentes que le sucedieron no continuaron las reformas de Ramos. Pero si se analiza con más detalle, los críticos podrían haberse equivocado. En realidad, el legado de cada presidente ha proporcionado una plataforma más coherente para el crecimiento de lo que pueda parecer a primera vista.

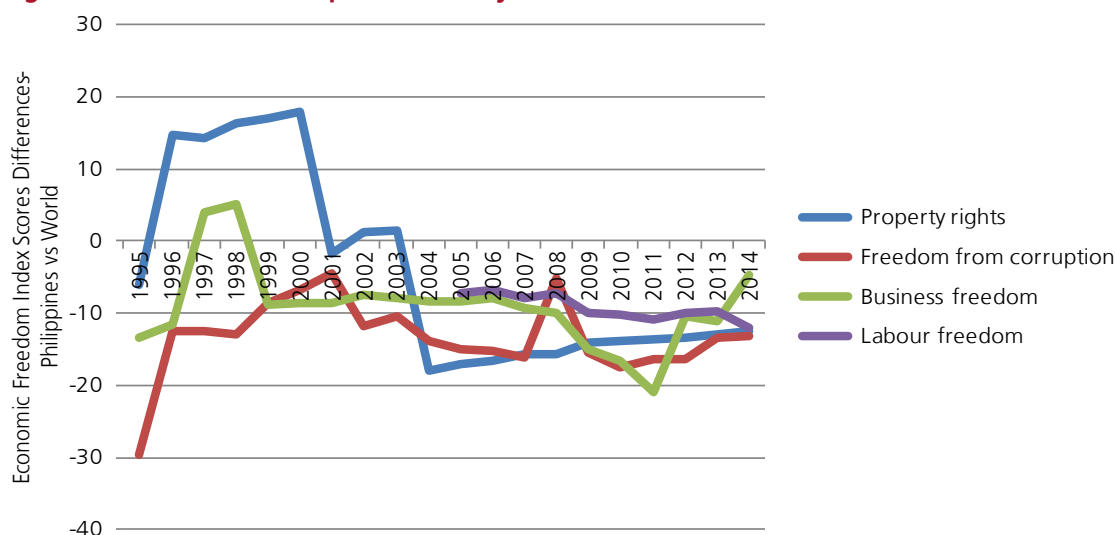
Dicha observación, que apunta a una mayor coherencia política, no es producto de la intuición. La opinión general a la hora de describir la política filipina es que el proceso político es caótico y privado de cualquier afán de continuidad. Nosotros sugerimos una perspectiva alternativa en nuestros siguientes argumentos.

Figura 10. Los presidentes filipinos y sus legados

	Corazon C Aquino 1986 - 1992	Fidel V Ramos 1992 - 1998	Joseph E Estrada 1998 - 2001	Gloria Macapagal Arroyo 2001 - 2010	Benigno S C Aquino 2010 - present
Building blocks	Restore democracy Rebuild democratic institutions	Restore stable power supply Liberalise markets: Telecommunications, financial services, airlines, and power generation	Focus on agricultural modernisation Industrial policy: Shift from import substitution to agribusiness	Establish nautical highway Modernise infrastructure, promote sunrise industries (i.e. business process outsourcing - BPO) Restore fiscal balance	Convict high profile officials for corruption Strengthen fiscal base
Major challenges	Military coups Power outages	Dismantling oligarchy	Impeachment	Political legitimacy Military coup	Defeat in supreme court: Pork barrel cases Poor execution of policies
Legacy	1987 Philippine Constitution	Political stability Functional market economy Re-integration to global markets	Regional development	Economic modernity Strengthen fiscal base Global leadership in BPO	Investment grade credit rating Good governance

De forma resumida: la Constitución filipina de 1987, a pesar de sus disposiciones económicas obsoletas, restauró y fortaleció las instituciones democráticas que durante los 14 años de ley marcial estaban prácticamente inservibles. Filipinas era uno de los pocos países con economía de mercado que restringía la propiedad extranjera. A pesar de un listado cada vez mayor de sectores exentos de dicha restricción, en los que se permite plena participación extranjera, la percepción de un entorno de negocios restrictivo continúa.

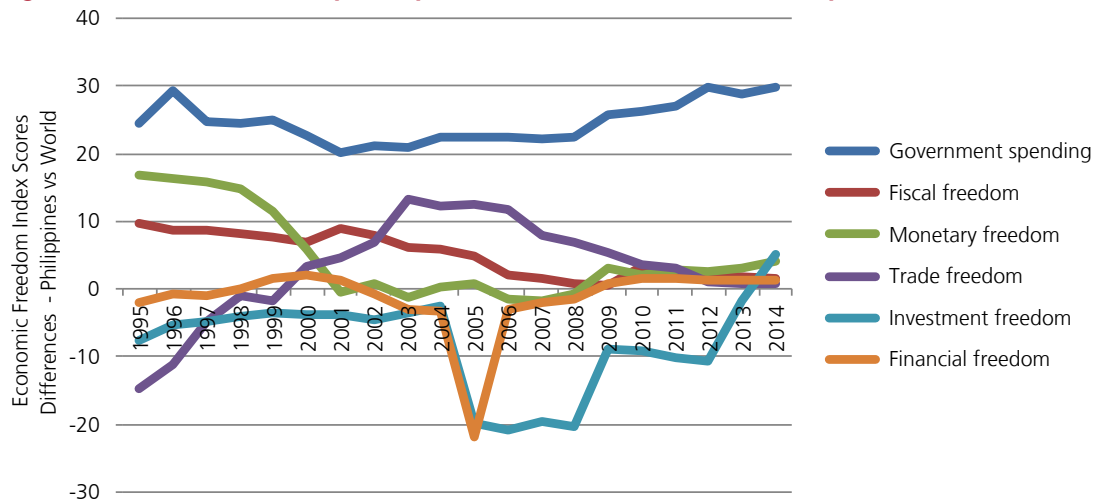
Figura 11. El desarrollo filipino, ámbito y retos



Fuente: Heritage Foundation Economic Freedom Index, 2014.

Fidel V. Ramos restauró, en este orden, el suministro eléctrico, la estabilidad política y los flujos de capital. A pesar de haber sido destituido y condenado por robo, Joseph E. Estrada hizo dos importantes contribuciones: abandonó las políticas fallidas de sustitución de importaciones y reorientó las políticas hacia la agricultura y el desarrollo regional. Consciente de que el desarrollo regional se expande estableciendo vínculos fuertes, Gloria Macapagal-Arroyo conectó los mercados de las islas a través de las rutas marítimas, además de promover las BPO. En este proceso, también reforzó la base fiscal del país y las BPO que alcanzaron liderazgo global. Todos estos legados resultaron en la subida de la calificación crediticia soberana. El presidente actual, Benigno S.C. Aquino, en su lucha contra los políticos corruptos, podría ayudar a hacer menos habituales dichas prácticas en futuros gobiernos.

Generalmente percibido como un país subdesarrollado, los titulares de prensa sobre la economía filipina se han visto dominados por noticias negativas sobre la corrupción, el peor aeropuerto internacional del mundo y una burocracia incompetente. Sin embargo, la evolución de las instituciones filipinas, según se muestra en los Figuras 12 y 13 ofrece perspectivas más prometedoras. A medida que estos factores contribuyan a afrontar los cuatro retos políticos identificados en la Figura 12, la libertad empresarial y los derechos de propiedad también mejoraron, aunque siguen lejos de alcanzar los mejores resultados de la época 1995-1998.

Figura 12. Ámbitos en los que Filipinas muestra un rendimiento superior

Fuente: Heritage Foundation Economic Freedom Index, 2014.

Las mejoras progresivas en seis áreas de la libertad económica, según se ve en la Figura 12, se perdieron entre titulares negativos. Filipinas sobrepasó a los otros países asiáticos en el campo del gasto público, inversiones y libertad financiera. En estos contextos, el rendimiento económico e institucional de Filipinas se ha ido desarrollando de una manera más sostenible de lo que generalmente se percibe. Debido a ello, los buenos resultados económicos notados a partir del año 2008 se basaron en la estabilidad política restablecida por Fidel V. Ramos y sostenida por los presidentes que le sucedieron.

Pero a pesar de estos logros, Filipinas sigue en un puesto bajo en la categoría de “facilidad de hacer negocios” (o libertad empresarial). Un entorno empresarial restrictivo y una normativa incierta se han señalado como las debilidades institucionales de Filipinas. Para hacer frente a estos obstáculos, el gobierno y los inversores globales se han mostrado pragmáticos.

Varios abogados españoles, a menudo sin conocimiento del sistema jurídico filipino o estadounidense (que es la base de la jurisprudencia filipina), alegaban que sus clientes se enfrentaban a riesgos infranqueables. Si invertían en calidad de accionistas minoritarios, sus socios filipinos siempre tendrían la última palabra. Desde un punto de vista estrictamente legalista, esta afirmación parece sensata, aunque sólo si nos olvidamos de que las leyes filipinas amparan los intereses minoritarios. Algunos abogados españoles incluso insistirían en utilizar la normativa española para proteger los intereses de sus inversores. Aunque los esfuerzos de los juristas son dignos de elogio, las formas legales españolas rara vez cumplen con la legislación filipina (y viceversa). Como resultado, cuando un punto de vista legal miope prevalece respecto a la lógica económica y estratégica de una transacción, las negociaciones empiezan a ser arduas si no onerosas para ambas partes. En resumen, la falta de confianza acaba por deshacer cualquier acuerdo cuidadosamente elaborado sobre la base de objetivos comerciales.

Las cuestiones legales tienen que facilitar, y no impedir, las aspiraciones empresariales de los socios en un negocio. Por ello, el pragmatismo del gobierno filipino reconoce la existencia de unas determinadas “restricciones sobre la propiedad”. Para afrontar ese reto, la legislación filipina permite separar las operaciones en las que existe el límite a la propiedad extranjera de aquellas donde tales restricciones no existen y se permite la plena participación de socios extranjeros. En concreto:

- (1) Las actividades restringidas abarcan: servicios públicos, recursos naturales e industrias estratégicas. En todas ellas se aplica la restricción sobre la participación extranjera a un máximo de 40%. Dichas actividades pueden escindirse en forma de ente legal separado con propiedad sobre su licencia, ciertos activos y reservas minerales.
- (2) Actividades sin restricción, donde no hay limitación a la participación extranjera, como son los servicios, las operaciones y la gestión se contratan con empresas colaboradoras o proveedores externos.

Este marco legal permite a los inversores reconciliar sus aspiraciones económicas con las restricciones a la propiedad extranjera. Debido a ello, las empresas se estructuran para estar en consonancia con el criterio de recompensa justa. Es decir, beneficios que compensan los riesgos. En ese contexto, los derechos de voto se evalúan en base a sus efectos económicos sobre el rendimiento y los riesgos de los inversores.

Para ilustrar de qué manera se aplica este enfoque pragmático, veamos unos ejemplos:

- En la cima de la crisis energética de 1992, el presidente Fidel V. Ramos adaptó el esquema construir-operar-transferir (BOT por sus siglas en inglés) para permitir la propiedad extranjera plena en el sector de la generación de energía. De acuerdo con el proceso de escisión, la generación y el suministro de energía fueron separados del sector de servicios públicos y de tal manera se permitió la participación extranjera ilimitada. La transmisión y la distribución se quedaron dentro del sector servicios públicos y por lo tanto sujetas al régimen del 40% máximo de propiedad extranjera. A través de licitaciones, los inversores de EEUU, Japón y Corea se han perfilado como jugadores dominantes. En paralelo con la liberalización, las grandes empresas energéticas filipinas como Aboitiz Power, San Miguel Power y DMCI Power se convirtieron en líderes del sector de generación de energía.
- Tras la ola de liberalización, el Banco Central de Filipinas otorgó 10 licencias a los mayores bancos extranjeros. De esa manera se preparó el camino para que los bancos extranjeros se convirtiesen en propietarios del negocio bancario en Filipinas. Un gran banco español fue el primero en entrar con éxito, aunque también fue el primero en salir a la primera señal de alarma. Cuando sobrevino la crisis asiática, las pérdidas acumuladas convirtieron la situación del banco español en insostenible.
- El experimento inicial con la liberalización del mercado bancario del año 1992 fue seguido por un desmantelamiento gradual de las restricciones a la propiedad extranjera.

En 2014 se aprobó la legislación que permite la plena propiedad extranjera de los bancos filipinos. Después de la aprobación de las normas y reglamentos de aplicación, se prevé que la ley entre plenamente en vigor en 2015.

- La distribución de agua fue privatizada durante el mandato de Ramos. Para resolver los problemas de la propiedad extranjera, el gobierno dividió Manila Water and Sewerage Services (MWSS) en una entidad propietaria de activos y franquicias y en dos proveedores de servicios. La MWSS en manos del Estado ha mantenido los activos mientras que el arrendamiento de activos, servicios y contrato operativo se otorgaron a las dos empresas nuevas: Manila Water y Maynilad Water. Las empresas de servicios fueron luego privatizadas con las compañías de agua francesas General des Eaux y Lyonnaise des Eaux al frente de los consorcios creados.
- La generación de energía hidráulica incluyó dos actividades: (a) la extracción del agua, de acuerdo con la normativa sobre la explotación de los recursos naturales y por ello reservada solo a filipinos; y (b) la generación de energía, sin restricciones. Aboitiz Power y su socio noruego estructuraron su empresa Magat Hydro Power creando SNAP para cumplir con sus fines comerciales. Con SNAP se pudo segregar la licencia y el negocio de extracción del agua, sujetos a la restricción de 40% de propiedad extranjera, del negocio de generación de energía. Este enfoque ha permitido la distribución de los intereses y obligaciones económicas de acuerdo con la contribución de cada socio. Después de SNAP, K-Water hizo algo parecido con su empresa Angat Hydro Power.

El concepto BOT siguió siendo predominante y se convirtió en una cooperación público-privada (PPP) bajo el auspicio del presidente Benigno S.C. Aquino. Para reforzar el compromiso del gobierno con la transparencia económica, el presidente del Senado filipino, Franklin Drilon, emprendió una revisión de todas las leyes que restringen la propiedad extranjera para sus posibles enmiendas.

La certidumbre normativa logró que los inversores empezaran a esperar una garantía parecida a la estatal para asegurar el rendimiento de sus inversiones. De hecho, se esperaba que el gobierno amortiguase cualquier adversidad proporcionando subsidios fijos. Y así, arriesgando muy poco, los inversores cosecharon todos los beneficios, que a veces fueron sustanciales.

Dichas expectativas no eran realistas debido a que los beneficios se apropiaban como recompensa justa de los riesgos. Sin embargo, esta expectativa viciada persistió en ciertos círculos, sobre todo entre los abogados españoles. Bajo el criterio de la "seguridad normativa" ningún régimen legislativo aprobaría el examen ni las garantías "semi-gubernamentales" podrían utilizarse para valorar la solidez de las normas. En concreto, analizaremos las siguientes situaciones:

- (1) Los subsidios, especialmente en cuanto a las energías renovables, se vieron como una condición sine qua non para invertir. Sin embargo, por muy "seguras" que se consideraran

las estructuras normativas europeas –España y Alemania son ejemplos– los subsidios se recortaron en cuanto la restricción presupuestaria advirtió que su continuidad era imposible desde el punto de vista político. Este cambio de políticas llevó a la quiebra de muchas empresas del sector de energías renovables que dependían de los subsidios. Ahora, la cuestión es: ¿la inseguridad normativa acabó con las inversiones en los negocios “verdes”? ¿o es que la base de inversión fue un error de cálculo estratégico? Parafraseando, cuando los subsidios llegaron a ser necesarios para obtener beneficios, ¿los inversores, sin darse cuenta, empezaron a preocuparse más en recoger estos que en generar energía verde? Si eso es cierto, la cambiante política del gobierno debería incluirse directamente en la gestión de riesgos de los inversores.

- (2) La corrupción y la indecisión burocrática van de la mano a la hora de frustrar a los inversores. Aunque Filipinas fueron objeto de una mala imagen en la prensa debido a la disputa Fraport, repetidas sentencias de los juzgados filipinos y de Singapur así como laudos de arbitraje internacional dieron la razón al gobierno filipino. Irónicamente, la reputación filipina sufrió cuando el país quiso ejercer sus derechos con respecto a una multinacional alemana que infringió sus leyes.
- (3) La pugna latinoamericana por conseguir una política económica liberal resultó ser fugaz en Argentina, Bolivia⁸ y Venezuela.⁹ Los fantasmas de las expropiaciones, embargos¹⁰ y suspensión de pagos¹¹ vuelven a asomarse y perseguir el negocio español.

En general, la tolerancia de los empresarios hacia los riesgos políticos depende de su conocimiento del mercado y de sus mecanismos de solución de disputas. Sobre el papel, la legislación filipina apoya una economía de mercado funcional. La ineficiencia burocrática, sin embargo, reta la capacidad de los inversores a navegar por un laberinto de normas y reglamentos. Diferentes niveles de competencia hacen a las agencias gubernamentales filipinas más (o menos) eficaces a la hora de apoyar las inversiones.

Filipinas ha mostrado su habilidad de adherirse al derecho internacional. En gran medida, Filipinas fue justamente criticado por el excesivo énfasis en el cumplimiento de las normas legales desde un punto de vista técnico más que sustancial. Por ello, ciertos abogados extranjeros sin experiencia en la jurisprudencia filipina sin pensarlo dos veces echaron la culpa a la burocracia por su propia ineptitud. Sin embargo, la idea de que Filipinas es un país de alto riesgo persistió en los círculos empresariales españoles. Por otra parte, repetidas experiencias de expropiación, embargo y deuda en América Latina no disminuyeron el entusiasmo español hacia un continente “más familiar”.

8 The Economist (2012), “Just when you thought it was safe: Evo Morales nationalizes a Spanish electric company”, The Economist, 5/V/2012.

9 El Universal (2011), “Venezuela government has seized 988 companies”, El Universal, 29/VIII/2011.

10 Véase, por ejemplo: Agustino Fontevicchia (2012), “US condemns YPF expropriation as Spain-Argentina trade war nears”, Forbes, 18/IV/2012; y Lauren Frayer (2012), “Spain concerned by expropriation in Latin America”, NPR, 3/V/2012.

11 Hans Humes (2014), “Who to blame for Argentina’s disastrous defaults? It’s lawyers, of course”, The Guardian, 20/VIII/2014.

Las premisas para las asociaciones empresariales filipinas han cambiado a lo largo de los años. Anteriormente, el capital, el conocimiento especializado y la tecnología fueron contribuciones de los socios extranjeros. Eso dejó poco margen para que los socios filipinos justificasen su 60% de participación en las empresas. Como resultado, una distribución de riesgos y beneficios desigual desde el mismo principio plantó las semillas de la futura discordia.

La aparición de empresas filipinas fuertes se unió a una capacidad tecnológica fortalecida. Eso cambió las bases de asociación con los extranjeros donde el capital de estos últimos perdió importancia. Las empresas filipinas cada vez más buscaban complementar sus fuerzas con los inputs tecnológicos de los socios de fuera. Por consiguiente, las sociedades de ahora se basan en un entendimiento explícito de lo que pueda contribuir cada parte. Este entendimiento mutuo tiende a sostener relaciones comerciales a largo plazo.

La habilidad de navegar por el laberinto burocrático de Filipinas pertenece a los locales y a menudo es subestimada. Irónicamente, los obstáculos burocráticos se resuelven cuando los inversores se toman el tiempo para entender cómo debe operar la empresa de acuerdo con las reglas. En muchos casos, la burocracia agradece las propuestas de las empresas ya que reconoce sus propias limitaciones. Si los problemas se enfocan desde un punto de vista cooperativo, pueden resolverse más rápidamente y a la vez cumplir las leyes filipinas e internacionales.

Los socios extranjeros, con la experiencia adquirida en el país, han aprendido a valorar a sus socios filipinos. En este momento, las preocupaciones respecto a los derechos de voto se ven dentro de la realidad de participación de cada parte. De ahí que las sociedades controladas por los filipinos son más comunes incluso en los sectores donde no se aplica la restricción a la propiedad extranjera.

Conclusiones

El camino hacia adelante

La poca importancia comercial de España en Filipinas y Asia se debe al desconocimiento mutuo entre los empresarios españoles y filipinos. Sin conocer los potenciales, las capacidades y las necesidades de cada uno, las acciones estratégicas se basaban en percepciones erróneas alejadas de la realidad del mercado. Nosotros afirmamos que la (a) la distancia geográfica, (b) las barreras burocráticas y (c) las diferencias culturales enmascaran unos errores de cálculo estratégicos de los empresarios.

Utilizando nuestro POP y Marcos Estrategia-Oportunidades, los gestores de empresas pueden beneficiarse de sus fuerzas específicas. Combinando las capacidades tecnológicas con el acceso al mercado, el tiempo de comercialización de las oportunidades de negocios seguramente será abreviado. A fin de conseguirlo, los empresarios tienen que trabajar juntos, comprometer su tiempo, recursos y capital para crear una presencia viable en el mercado. De ahí que el modelo de "compraventa" preferido por los empresarios no parece tener éxito y mucho menos sostenibilidad.

Las respuestas estratégicas a las oportunidades presentadas en los países de la ASEAN pueden centrarse en tres líneas de acción:

(1) Iniciativa privada

La interacción comercial es más efectiva cuando se desarrolla a través de la iniciativa privada. Así se reconoce la naturaleza específica de las capacidades y recursos que abren el camino a la complementación. En dicho contexto, las oportunidades de la ASEAN requerirían un enfoque estratégico en el que el compromiso de construir unas relaciones a largo plazo es igual de importante que una utilización exitosa de recursos adecuados. De ahí que el oportunismo que caracteriza muchos “esfuerzos de marketing” pueden resultar faltos de recursos corporativos.

Adoptando la estrategia de complementación, los empresarios españoles y filipinos tendrían que trabajar juntos y de manera más estrecha. En el proceso para complementar las fuerzas, la entrada en la ASEAN por Filipinas es viable solo a través de sociedades efectivas. A menudo esta viabilidad se alcanza cuando se persiguen proyectos u oportunidades concretas.

Las infraestructuras filipinas débiles ofrecen oportunidades a las compañías industriales españolas. Las constructoras filipinas tienen experiencia y habilidades en el sector de ingeniería civil. Sin embargo, siguen apoyándose en los expertos extranjeros para la ingeniería estructural, diseño y tecnologías de construcción avanzadas. Complementando las capacidades de las empresas filipinas, la tecnología y el conocimiento especializado español podrían permitir la persecución conjunta de las oportunidades en Filipinas y la ASEAN.

(2) El apoyo de la diplomacia económica

Las actividades patrocinadas por el Estado son las que crean los mejores mecanismos para dismantlar barreras al comercio y la inversión. Áreas específicas para la acción serían: (a) relajar las restricciones de visado; (b) levantar aranceles a la importación; y (c) crear normas de producto y procedimientos más eficientes para un mejor acceso al mercado.

El compromiso del presidente del Senado filipino de revisar las leyes que limitan la propiedad extranjera es una buena oportunidad para la cooperación inter-parlamentaria. Ésta puede tomar la forma de: (a) el intercambio de experiencias legislativas; (b) el apoyo legislativo de expertos multidisciplinarios; o (c) las consultas con líderes en los negocios. La pericia de los españoles y filipinos puede traducirse en el apoyo a las nuevas iniciativas legislativas.

Los encuentros entre el sector público y privado pueden complementar el trabajo de ambos gobiernos. Organizados en grupos de trabajo, pueden identificar ciertas áreas de política donde se puede actuar para facilitar las oportunidades comerciales.

La débil burocracia filipina ofrece oportunidades a España y a Filipinas para aprender los unos de los otros. El éxito español con la transformación de su economía dentro de la UE proporciona lecciones valiosas para Filipinas. Este intercambio de experiencias se consigue a través de dos canales: (a) iniciativas que amplían el marco de políticas filipinas a través

del intercambio bilateral de expertos, tecnócratas y encargados de formular políticas; y (b) acciones que apoyan la empresa privada proporcionando facilidades fiscales y políticas y marcos y procedimientos de jubilación y seguridad social y alineando los criterios y los procesos de acreditación para las tecnologías y las normas.

(3) Líderes de desarrollo

La formación empresarial puede remediar el desconocimiento mutuo entre los ejecutivos españoles y filipinos. La educación para los negocios es un instrumento de mejora de las capacidades ejecutivas y de la transmisión de habilidades y conocimiento especializado con el objetivo de empoderar a los empresarios para la conquista de las oportunidades en la ASEAN.

Los programas para ejecutivos ofrecidos por las escuelas líderes de negocios son unos canales eficaces para que los futuros líderes de la ASEAN conozcan mejor la cultura de negocios española y europea. España es la sede de algunas de las mejores escuelas de negocios del mundo como el IESE, el Instituto de Empresa y ESADE.

Una reflexión de los empresarios

En última instancia, los ejecutivos españoles y filipinos tienen la llave para revertir el lamentable estado de las relaciones comerciales entre los dos países. Para una mente ignorante, la expansión hacia Asia (o Europa) se forja con “riesgos”. Los ejecutivos se quedan en la comodidad de lo “familiar”, que limita su capacidad de desarrollarse y les hace fallar a la hora de captar las amenazas de la obsolescencia tecnológica y económica. De ahí, cuando la falta de acción se convierte en inercia porque las creencias erróneas arraigadas no se cuestionan, el negocio está condenado a la irrelevancia.

Por eso, la próxima vez que los empresarios atribuyan su fracaso comercial a la geografía, la burocracia o la cultura, deberían pensar de nuevo. Tal vez, por muy legítimas que puedan parecer estas razones, las causas reales están justo delante de sus caras.

Ricardo G. Barcelona

Consejero delegado, Barcino Advisers Limited y doctor en Gestión empresarial por King's College, Londres

Bernardo M. Villegas

Presidente de Barcino Advisers Limited y doctor en Economía por la Universidad de Harvard

