



What China's five-year plan means for business
(Qué implica el plan quinquenal de China para los negocios)

Santiago
Julio 2011



El artículo *What China's five-year plan means for business* analiza el impacto del XII plan quinquenal de China en las 33 industrias más importantes del país, tanto de origen doméstico como extranjero. Los autores Guangyu Li y Jonathan Woetzel del McKinsey Quarterly dividen a las industrias estudiadas en cinco grupos de acuerdo a su naturaleza y las formas en que deberán enfrentar la nueva etapa de desarrollo de la economía china.

El impacto de las políticas económicas de la segunda economía más grande del mundo y actual motor del desarrollo, es un tema que mantiene ocupados a analistas, economistas y a la empresa privada y estatal alrededor del mundo. Considerando la naturaleza centralizada y la escala de la economía china, los efectos de las medidas tomadas al interior del gobierno pueden afectar las directrices y tendencias que asuman las compañías e industrias a nivel global.

Particularmente relevante son los lineamientos del XII Plan quinquenal, que comienza a implementar la decisión de pasar de una economía estimulada por la inversión a una potencia de escala global. La presente reseña se centra en el artículo *What China's five-year plan means for business*¹, publicado en la edición de julio del 2011 por McKinsey Quarterly, documento en que los expertos Guangyu Li y Jonathan Woetzel analizan el impacto que tiene el XII Plan Quinquenal de China (2011-2015) en las 33 industrias principales en esa economía.

El plan de desarrollo económico que actualmente ejecuta el gobierno de China afecta tanto a la economía doméstica como a las compañías extranjeras en cada una de las industrias escogidas para el análisis. Los expertos de la

¹ Disponible en la BCN en:
http://parlamentario.bcn.cl/obtienearchivo?id=documentos/10221.1/22738/1/McKinsey%20Plan%20quinquenal.pdf&id_vie_wlet=ranking-encuestas



consultora internacional se centraron en los efectos del plan y sus políticas específicas en dos áreas generales: las ganancias (favorable, neutral y no favorable) y los cambios que enfrentarán las compañías en el terreno de la competitividad, considerando la intensidad de las regulaciones.

En términos generales, Guangyu y Woetzel dividen a los 33 tipos de industrias en cinco grupos, de acuerdo a su naturaleza y a los efectos que las regulaciones específicas del nuevo plan quinquenal tendrán en ellas en los próximos cinco y diez años: nuevas industrias estratégicas que buscarán liderazgo mundial; motores de desarrollo del consumo; industrias reestructuradas que están bajo el mandato gubernamental de cambiar; industrias reinventadas que son industrias maduras que deben innovar y reinvertir con el fin de cerrar distancias con los líderes mundiales en el área; industrias de utilidad social que son empresas estatales manejando componentes significativos de la infraestructura nacional.

I. Nuevas industrias estratégicas

Según el plan quinquenal, existen algunas industrias emergentes en las que los países se verán compitiendo por el liderazgo tecnológico en la nueva ola de desarrollo. En estas industrias se incluye las de nueva energía y biotecnología, que se destacan por su perfil de altas ganancias potenciales y una intervención moderada del Estado. El gobierno chino ha puesto especial énfasis en estas industrias con miras a incubar campeones nacionales. Concretamente, la idea del gobierno es ayudarles a conseguir tecnología líder y expandir su capacidad comercial. Puntualmente el gobierno aspira a incrementar el porcentaje de PGB que contribuyen estas industrias de 1% en el presente a 8% al 2015 y 20% al 2020, presentando un mercado potencial tanto doméstico como extranjero. Aunque los mercados aún son demasiado jóvenes para asegurar tal pronóstico en un 100%, las compañías que compiten en ellos deben enfocarse en construir competitividad comercial y tecnológica, al mismo tiempo que



ganarse el reconocimiento en innovación. Los representantes domésticos deberían concentrarse en adquirir tecnología líder y construir relaciones con gobiernos locales. Las compañías extranjeras deben traer tecnología avanzada y ganarse la confianza como socios en la innovación local.

La forma en que el gobierno puede esculpir el ya regulado campo de batalla de la competitividad en estas materias es a través de la identificación específica de tendencias tecnológicas, estándares industriales, criterios de entrada al mercado y modelos de asociación. Dada la fragmentación temprana de los mercados alrededor de áreas tales como el desarrollo de la energía solar y eólica, se espera que el gobierno empiece a ser cada vez más selectivo en sus políticas, tratando de identificar o apurar la consolidación e identificar a los campeones nacionales en este sector.

II. Motores de desarrollo del consumo doméstico

Las industrias que se beneficiarán más de los esfuerzos por reorientar la economía china hacia el incremento del consumo doméstico serán las aerolíneas, bienes de consumo rápido, la industria de alimentos, farmacia, transporte y turismo. Estos motores de consumo doméstico, que cuentan con un ambiente adecuado para el crecimiento de ganancias y mercados razonablemente liberados, también se benefician del foco estatal en "armonía social" y "desarrollo verde".

Para capturar las oportunidades de crecimiento, las compañías en estas industrias deberán incrementar su penetración del mercado y ofrecer productos a medida para los segmentos principales. Esto implica monitorear de cerca el desarrollo de políticas de mejoramiento de consumo, tales como las relativas a proyectos de urbanización, optimización de la inversión en



infraestructura, reforzamiento de la red de seguridad social, aumento del ingreso por hogar y el desarrollo de infraestructura para el retail.

Al mismo tiempo que el gobierno se esfuerza por incrementar el ingreso y así el gasto privado, las compañías se enfrentan al desafío de mantener sus costos en medio de un alza del costo de la mano de obra. El plan quinquenal tiene como objetivo un incremento del 13% al año en el salario mínimo y un 7% del ingreso familiar. Áreas como la construcción, aparatos eléctricos, logística, retail y otras industrias serán las que experimenten el costo más de cerca. Un costo aún mayor probablemente se presentará con nuevas políticas para el costo de la energía, materias primas y agua, además de regulaciones medioambientales más severas y mayor regulación en cuanto a la protección del consumidor. El intenso cuidado del gobierno por mantener la inflación en la actualidad, es un indicador de que no existe una voluntad de traspasar estos costos a los consumidores.

La educación, la industria de servicios financieros, salud y logística están siendo desregulados, buscando una apertura más pronunciada del mercado hacia las empresas extranjeras. Todo ello implicará una fuerte atención del gobierno a la seguridad y calidad en la industria alimenticia y farmacéutica, abriéndose oportunidades para las empresas con reputación en esas características.

III. Industrias bajo reestructuración

La comercialización de propiedades (*Real Estate*) y la banca comercial, dos industrias esenciales del bienestar social, se enfrentan a un riesgo estructural significativo y se ajustan a modelos inestables de negocio. La orden del gobierno para esta industria ha sido la de limpiar sus actas.



El negocio de las propiedades ha disfrutado de un crecimiento rápido en los últimos cinco años, contribuyendo grandemente al PGB y el presupuesto de gobiernos locales. Sin embargo, el sobrecalentamiento del mercado ha despertado temores de una burbuja especulativa e inestabilidad social como producto del alto costo que han alcanzado las propiedades. Frente a esto el gobierno ha ofrecido una meta de 36 millones de casas sociales y una supervisión intensa de los créditos hipotecarios y el mercado residencial.

Al mismo tiempo, el gobierno debe buscar una nueva fuente de ingresos para las municipalidades que han descansado hasta ahora en el lucro de ventas de propiedades costosas para financiar el desarrollo de su industria local, al mismo tiempo que debe procurar proveer canales alternativos de inversión.

La banca comercial también se expandió rápidamente con la emergencia del mercado del *real estate*, principalmente a través del otorgamiento de préstamos a los desarrolladores, sin embargo se enfrentan a la obligación de reformarse. Para mantener el ritmo de crecimiento de ganancias, deben identificar una nueva fuente de ingresos. Estas pueden estar, por ejemplo, en el apoyo a pequeños y medianos negocios, banca digital y administración de fortunas. También deben convertirse en buenos balanceadores de políticas de gobierno contradictorias, tales como el esfuerzo de controlar la inflación al mismo tiempo que se busca estimular el consumo doméstico y el apoyo financiero a las pequeñas y medianas empresas.

Se espera que tras la esperada reforma, los bancos puedan ofrecer servicios más diversos y sofisticados, por lo que la industria en general puede entrar en una nueva era de competitividad. Para cada uno de estos desarrollos será necesario contar con el know-how, talento, procesos bien estructurados y gerencia adecuada. Se estima que en el presente los bancos en China sufren de una insuficiencia en capacidad. Dependiendo de la orientación y profundidad



de esta reforma será el espacio que se abra para la asesoría extranjera y una oportunidad para la banca mundial.

IV. Industrias bajo reinvención

Muchas de las industrias manufactureras maduras están rezagadas en tecnología y sufren de sobre capacidad, baja eficiencia y alta contaminación frente a sus competidoras extranjeras. El objetivo del gobierno en estos casos es transformarlas a través de la innovación y actualización.

En general este grupo de industrias tienden a beneficiarse de la política de estímulo del consumo doméstico. El plan reserva las mejores oportunidades para productores que usan la tecnología más avanzada, agregan un mayor valor, utilizan una mayor eficiencia energética y ofrecen una mayor protección del medioambiente. Políticas fiscales e impositivas, así como las regulaciones de capacidad y exportación estimulan a estas industrias a mejorar sus negocios y a consolidarse. El plan quinquenal también estimula la innovación local para desarrollar un capital de marcas domésticas y propiedad intelectual.

Estas industrias maduras son especialmente vulnerables a la política de desarrollo verde, puesto que tiende a subir los costos de producción relativos a la protección del medio ambiente, conservación de energía, reducción de la contaminación, todo esto combinado con el alza del costo de la mano de obra. El éxito de estas empresas se concretará en aquellas que logren mantener un margen saludable al mismo tiempo que acumulan capital verde (*green equity*).

Para este grupo, el gobierno está tomando claras iniciativas que transformarán el paisaje. Para crear "campeones nacionales" está acelerando la consolidación de la industria, especialmente en la de automóviles y maquinaria industrial, metales no ferrosos y acero. Este apoyo a las fusiones pueden usarlo los



actores domésticos prominentes para fortalecer sus posiciones. Lo mismo ocurre en las compañías extranjeras. Ambos sectores pueden esperar incentivos a la innovación lo que ayudará a definir las aspiraciones del país en tecnología, portafolios de productos, y modelos de asociación.

V. Industrias de utilidad social

Las empresas estatales que administran redes de infraestructura nacional, como las plantas de energía eléctrica, trenes y telecomunicaciones, crecerán consistentemente gracias a la urbanización y el fuerte apoyo del gobierno. Sin una real competencia, la mera responsabilidad de estas instalaciones sociales será el usar la escala de su tamaño y poder para entregar proyectos domésticos exitosos a estándares internacionales de calidad y costo.

La mejora de infraestructura es crítica para el programa de desarrollo urbano, y el gobierno central ha marcado claramente sus planes de expandir la penetración y capacidad del servicio de trenes en China, la generación de energía y las redes de telecomunicación. Se espera que en esta área el gobierno realice fuertes inversiones, asegurando que las empresas estatales y sus proveedores (industrias como la construcción, equipamiento y acero) mantengan flujos estables de ingresos.

Sin embargo, aún los monopolios naturales de China se verán enfrentados a la dicotomía de mantener los costos de construcción y operación que emanan de las nuevas regulaciones sobre nueva energía, medioambiente y la cada vez más cara mano de obra. De allí que las empresas estatales sentirán presiones para innovar y mejorar sus modelos de negocios en la búsqueda de rentabilidad y alta cualidad. Ello abre un amplio espacio a la asesoría internacional de líderes tecnológicos mundiales con el fin de alcanzar estándares mundiales.