

CAP

ARCHIVO
REPUBLICA DE CHILE
PRESIDENCIA
REGISTRO Y ARCHIVO
NR. 92/1145
A: 16 ENE 92
P.A.A. R.C.A. F.W.M.
C.B.E. M.L.P. P.V.S.
M.T.O. E.D.E.C. J.R.A.
M.Z.C.

ROBERTO DE ANDRACA
Presidente del Directorio

13 de Enero de 1992

Excelentísimo
Sr. Presidente de la República
Don Patricio Aylwin Azócar
Palacio de La Moneda
PRESENTE

Estimado Sr. Presidente,

Como Ud. recordará como resultado de la visita del Primer Ministro de Malasia y la cena que para él Ud. ofreció a la que tuvo a bien invitarme y su insinuación respecto a Malasia, yo he tomado en SOFOFA la responsabilidad de ser Presidente del Comité Empresarial entre Chile y dicho país.

Igualmente, desde hace unos meses SOFOFA mismo había determinado que yo me hiciese cargo de la representación del Comité Empresarial Chile-Japón.

Es por las razones anteriores que mi tradicional interés en Asia se ha multiplicado.

Hace un mes atrás salió publicado en El Economist un interesante artículo sobre las economías emergentes de Asia. Aquí en CAP hemos hecho traducir este artículo. He pensado que por su importancia era conveniente le haga llegar una copia. Estoy seguro que él le será útil como antecedente en su próximo viaje al oriente. Como Ud. recordará yo creo firmemente que los asiáticos han mostrado muy claramente el camino más rápido del desarrollo y disminución de la pobreza.

Lo saluda como siempre muy cordialmente,

Roberto de Andraca

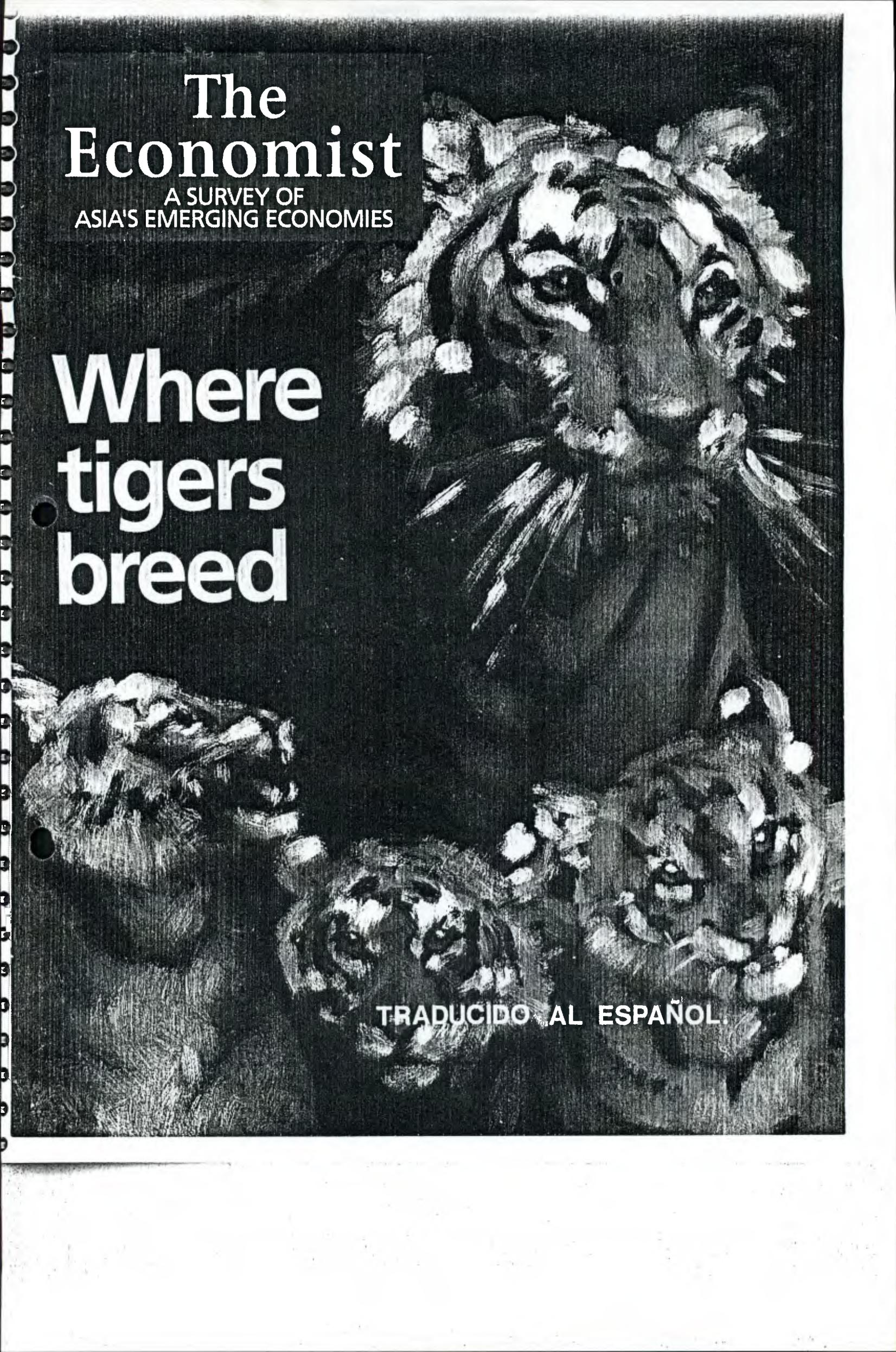
CAP S.A.
Huérfanos 669 8º Piso
T.: 6322322 Fax: (02) 337082
Tlx.: 240288 CAP CL.
Santiago, Chile.

The Economist

A SURVEY OF
ASIA'S EMERGING ECONOMIES

Where tigers breed

TRADUCIDO AL ESPAÑOL.



LAS ECONOMÍAS EMERGENTES DE ASIA

Hace cuatro décadas, Asia parecía condenada a la pobreza. La mitad de la fuerza laboral de Japón se encontraba trabajando en el campo; la otra mitad laboraba en plantas industriales que apenas alcanzaban un 15% de la productividad de las fábricas norteamericanas. "Hecho en Japón" quería decir "baratija." Shanghai, antaño una de las ciudades más dinámicas de Asia, había caído en manos de las tropas comunistas de Mao; sus refugiados salieron a torrentes a una isla sin esperanzas llamada Taiwan. Corea era más pobre que Sudán y estaba al borde de una devastadora guerra civil. Hong Kong y Singapur eran modestos y bulliciosos puertos, pero no mucho más que eso. Un erudito, consultada su opinión sobre las ciudades asiáticas con más probabilidades de desarrollo en el futuro, probablemente hubiera nombrado a Manila, Rangún y Saigón.

Hoy, dos de esas ciudades están francamente deterioradas y Manila va rápidamente por el mismo camino. Mientras ellas han decaído, Japón ha surgido como la superpotencia industrial del mundo. Los cuatro "tigres" del este de Asia - Corea del Sur, Taiwan, Singapur y Hong Kong - han librado las revoluciones industriales más vertiginosas que se hayan visto nunca. Les siguen otros cuatro países que se están acercando al punto de despegue industrial - Tailandia, Malasia, Indonesia y, lo más interesante, China.

El presente análisis se centrará en esos ocho países y la velocidad con la que ellas están

desarrollándose. China y Corea del Sur, las dos economías más grandes del grupo, crecieron como promedio tres veces más rápido que las economías de la CEE durante la década de 1980. Las ocho economías han dado muestra de su capacidad de sostener tasas de crecimiento superiores al 7% anual. A ese ritmo una economía nacional se duplica cada década.

Suponiendo que las economías supercompetitivas de Asia siguen expandiéndose dos o tres veces más rápido que las economías industriales más antiguas, hacia el año 2000 el taiwanés promedio será más rico que la mayoría de los neozelandeses y además estará acercándose aceleradamente a la mayor parte de los australianos. La población de Hong Kong será más próspera que la de sus otros colonizadores, los británicos, y la gente de Singapur se encontrará mejor situada económicamente que los italianos. Los surcoreanos, el pueblo más pobre entre los tigres con un producto geográfico bruto (PGB) per cápita que supera levemente los US\$ 6.000 al año, serán tan ricos como los irlandeses. A mediados del siglo XXI habrá un desplazamiento de poder económico desde Europa y América del Norte hacia la franja occidental de la cuenca del Pacífico.

Para aquellos que miran las cifras macroeconómicas con escepticismo innato, las microestadísticas descubren un fenómeno similar. El recién nacido en Hong Kong disfruta de una expectativa de vida de 78 años -

varios años más que la mayor parte de los norteamericanos y en segundo lugar sólo a un bebé nipón. El taiwanés promedio tiene una probabilidad dos veces superior a la de su contraparte británico de entrar a la universidad. Entre 1966 y 1985 los ingresos reales de los surcoreanos en el sector industrial aumentaron a un ritmo promedio de 8% por año. La expectativa de vida de las mujeres en China e Indonesia - dos gigantes todavía en pañales en términos económicos - se elevaron respectivamente de 59 y 45 años en 1965, a 71 y 63 años en 1989.

Los beneficios del crecimiento se han repartido con una igualdad llamativa, de modo que "las condiciones materiales de vida, aún en el caso de los trabajadores no calificados, han sido transformadas en una sola generación," escribe Robert Wade, el autor de uno de los mejores libros sobre los tigres. (*Governing the Market: Economic Theory and the Role of Government in East Asian Industrialisation*. Princeton University Press). A lo largo del arco de países que se extiende desde Corea del Sur hasta Indonesia, existe un optimismo profundo de que la vida seguirá mejorando y una disposición a trabajar esforzadamente para asegurar que así sea.

"La interrogante clave es, si los países tienen acceso a la misma tecnología y a los mismos recursos, y si todos manejan sistemas esencialmente de mercado libre, y compiten en igualdad de condiciones, ¿por qué algunos tienen más éxito que otros"? Es la pregunta que se hace Lee Kuan Yew, Primer Ministro

de Singapur durante 31 años, hasta que dejó su cargo el año pasado.

La respuesta, según cree el señor Lee, radica en un conjunto de características que él llama "los intangibles". Con esto se refiere a "la coherencia de una sociedad, su compromiso con valores, metas y normas comunes." Los intangibles vitales son la "fe en el trabajo duro, la frugalidad, el respeto hacia los padres, el orgullo nacional". A estas características frecuentemente se les dice confucionismo. Esta explicación cultural del ascenso del Este asiático inquieta a algunos observadores. Hace no mucho tiempo se decía que la obsesiva adoración hacia los mayores, por parte de las sociedades confucianas, era la razón por la cual esos pueblos permanecían rígidos y pobres. Por lo demás, como se define el confucionismo hoy, éste no es monopolio del Este asiático; es casi idéntico a la ética de trabajo calvinista descrita por Max Weber en 1904.

Chi-Chu Chen, del Internacional Banco Comercial de China, plantea una interpretación mucho más simple: "¿En qué consiste la diferencia entre Taiwan y los países pobres y no exitosos? Concluyo que somos animales económicos, quizás el pueblo más codicioso sobre la tierra. La cosa más importante es incentivar al hombre común a trabajar. Aquí, se ha dado rienda suelta a los intereses de cada uno".

APRENDIENDO LAS LECCIONES

El éxito de los tigres hace fácil ocultar las divergencias en la manera que el gobierno de

cada país ha alentado a su pueblo a mejorar sus condición económica. Hong Kong es el único con derecho a calificar a su sistema económico como de "laissez faire". (Sin embargo, aún allí, el gobierno subvenciona dos quintas partes de las viviendas). Singapur, la otra ciudad-estado, tiene uno de los gobiernos más orientadores del mundo, ahora dedicado a crear una "oferta atrayente" para empresas multinacionales que quieren instalarse en la región. El gobierno de Corea del Sur, igual de intervencionista, ha concentrado sus esfuerzos en mantener alejadas a las corporaciones extranjeras, mientras suministra créditos a un puñado de empresas enteramente coreanas y de dimensiones internacionales. En contraste con Corea, la estructura industrial de Taiwan, con una fuerza laboral de 8,3 millones de trabajadores, que se desempeña en más de 150.000 fábricas, podría haber sido incubada en otro planeta.

Hay, empero, algunas lecciones fundamentales que se han aprendido en común.

- * El estado debe asignar prioridad al desarrollo económico. Esto se define no por la capacidad del gobierno de subvencionar a los menos privilegiados, sino por el aumento en la producción, la productividad y, sobre todo, de la competitividad internacional. Los países pobres en recursos y con pequeños mercados internos pueden crecer sólo si venden al extranjero. El éxito de los tigres en insertarse en los mercados extranjeros ha sido tanto que el conjunto de sus actuales exportaciones de mercancía más que duplica las de todos los

países centro y latinoamericanos, aunque estos últimos tienen una población seis veces mayor y se ubican a la entrada al mercado único más grande del mundo.

- * El crecimiento rápido es imposible sin comprometerse con los mercados y el concepto de la propiedad privada. En Taiwan, el gobierno permite a las empresas hacer lo que quieran, dentro de determinados límites. Por otra parte, en la letárgica India, el gobierno ha intentado manejar todo, para terminar sirviendo a las grandes e interesadas empresas del país.
- * Los mercados pueden no ser completamente libres. Con la excepción de Hong Kong, el estado ha dirigido los mercados con las herramientas formuladas por una burocracia elitista - lo que el señor Wade denomina "un estado mayor económico". Existen numerosas instancias propicias para las relaciones entre la burocracia y las empresas - ¿Para qué más sirven las canchas de golf? Un investigador del Instituto Coreano de Desarrollo, el centro de estudios económicos del gobierno, afirma que nadie sabe a ciencia cierta cuantas son las leyes en Corea del Sur que tienen por finalidad normar la intervención estatal en las distintas industrias - podrían ser más de 1.000. Algunos de estos intentos de manejar el mercado han rendido beneficios, otros terminaron en el fracaso. Pero el gobierno coreano, al igual que los demás tigres, se ha mostrado preocupado de fijar precios adecuados, de modo que los productores siempre saben si sus mercancías son competitivas a nivel internacional.

- * Una distribución relativamente equitativa de

los ingresos, combinada con impuestos relativamente bajos, incentivan a los trabajadores. La diferencia entre lo que se paga a un obrero industrial de Samsung, la compañía más grande de Corea, y el salario que recibe el presidente de aquella empresa es del orden de nueve veces. En cualquier empresa norteamericana de tamaño similar, la diferencia se acercaría al factor 100. La sensación de que todos están en la misma situación ha sido uno de los factores que han permitido a los gobiernos de los tigres actuar en forma autoritaria durante tanto tiempo. Les ha dado libertad para imponer medidas ingratas para la población en los momentos de crisis económica, lo que en el este de Asia quiere decir cuando la tasa de crecimiento se sitúa por debajo del 5% anual.

* Es probable que la última lección sea la más significativa: la inversión en la educación rinde dividendos, y con creces. Para los tigres, su mayor ventaja comparativa se encuentra en sus trabajadores bien capacitados.

Los vecinos de los tigres han estudiado estas lecciones y están poniendo algunas de ellas en práctica. Casi todo lo relacionado con la futura política de China queda en la incertidumbre. Sin embargo, el ímpetu desarrollado por las reformas económicas aplicadas por Deng Xiao Ping en 1979, las cuales comenzaron a abrir la economía china al mundo, ahora parece irreversible, sobre todo en las provincias costeras del sur. En efecto, China contará con el más rápido crecimiento económico en Asia durante la primera mitad de esta década.

El derrumbe de los precios de las materias primas en medio de los años 80 llevaron a sus exportadores en el Asia sudoriental - Tailandia, Malasia e Indonesia - a una recesión, e indujo a los tres países a instituir reformas fundamentales. Se levantaron las restricciones tradicionales a la inversión extranjera y se procuró la desregularización de sus economías. Los resultados impresionan. La economía de Tailandia fue la de mayor crecimiento en el mundo durante la segunda mitad de los años 80. Los ingresos por venta de los productos manufacturados de Indonesia ahora superan a las ganancias por exportación de petróleo y gas natural. A comienzos de este año, el gobierno de Malasia reveló un gran proyecto para transformar al país en una "nación plenamente desarrollada" para el año 2020. Un crecimiento económico de 7,5% anual - la premisa primordial del plan - parece perfectamente posible de lograr.

Pero no fácilmente. Las economías en desarrollo de Asia están en la encrucijada. Han realizado los cambios sencillos. Sacar a los tailandeses o a los malasios de un arrozal y colocarlos en una fábrica de textiles, y se aumenta fuertemente la productividad, sin incrementar mucho la capacitación. ¿Será la segunda generación de economías emergentes capaz de seguir adelante sobre su actual modesta base industrial, antes que sus crecientes costos de producción y de mano de obra lleven a los inversionistas extranjeros a buscar en otra parte los buenos negocios?

Un desafío que despierta aun más interés es

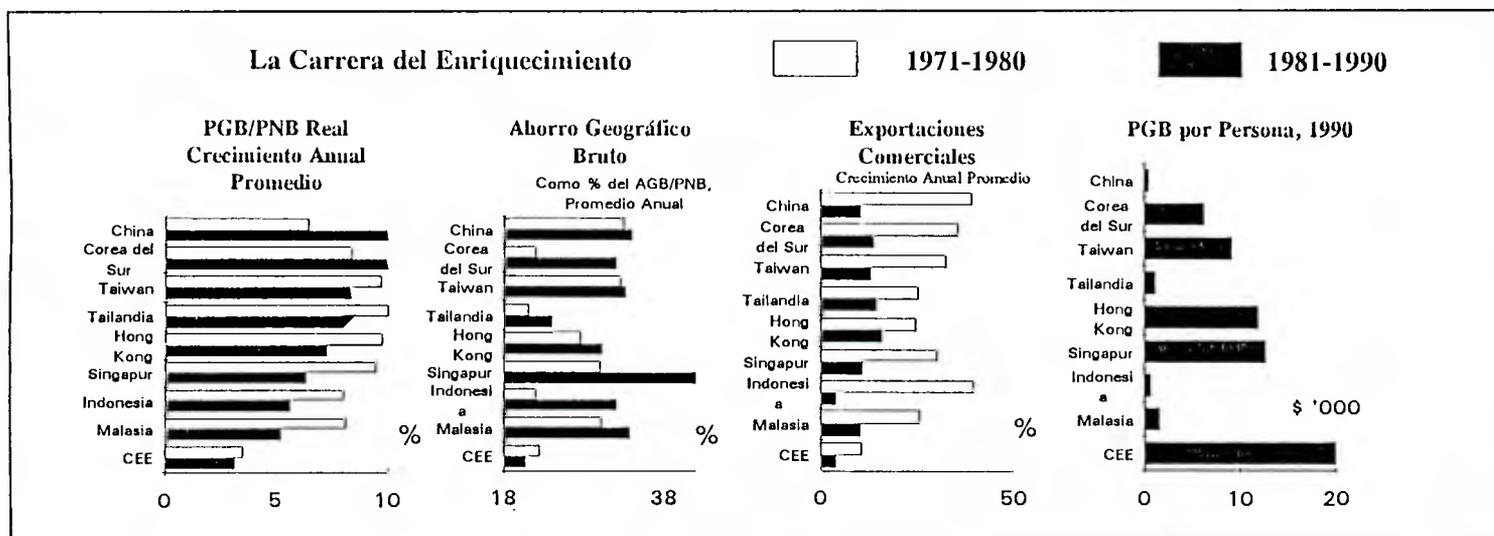
el que enfrenta la primera generación de los países de reciente industrialización. Han perfeccionado el arte de desarmar los productos de sus competidores y descubrir cómo fabricarlos con casi el mismo nivel de calidad y a un precio mucho más bajo. Ahora que están evolucionando hacia economías de costos altos, los tigres tienen que resolver cómo desarrollar y colocar en el mercado sus propios productos, una tarea bastante más complicada. El acceso fácil al mercado norteamericano, que anteriormente había ayudado a encubrir algunos de los errores cometidos por dichas economías, puede restringirse en el futuro.

Este informe no trata de las disputas doctrinales que se producen entre los liberales económicos y los adeptos, como el señor Wade, del "mercado intervenido". En lugar de eso, se adentrará en la "sala de máquinas", las empresas que han impulsado el crecimiento y que lograrán el éxito o quedarán en la quiebra a raíz de la reestructuración que queda por

delante.

El Asia que se va consolidando está dando origen a una nueva generación de empresas que, dentro de los 10 a 15 años, serán casi tan bien conocidas como lo son hoy Toyota, Sony y Mitsubishi. Japón les ha enseñado que la ventaja comparativa frente a los competidores no se puede heredar, sino que hay que crearla. Taiwan y Corea ahora pueden aprovecharse de algunos de los trabajadores de formación técnica más calificados en el mundo. China cuenta con centenares de millones de personas que, dada la oportunidad, se comportan de igual manera que las de Hong Kong - son dinámicas y diligentes. La diáspora china hacia Hong Kong, Taiwan y más allá tiene la destreza laboral y el capital para desarrollar a China.

Estas empresas de rápida expansión están animadas por una fuerza arrolladora que lleva a preguntarse, no qué las hará crecer, sino, ¿qué las puede parar? Tal como plantea un imperioso letrado en una oficina en Taipei,



¿"Por qué ya no eres millonario"?

RIESGO Y RECOMPENSA

Tony Chao, oriundo de Taiwan, es dueño de una fábrica de ropa ubicada en un parque industrial cerca del aeropuerto principal de Sri Lanka y se ha situado en un nicho de mercado fuera de lo común. Sus trabajadores cosen ropa fea:

minifaldas tipo blue jeans, deslavadas y adornadas con lentejuelas que constituyen una línea solicitada. Las envían a Vladivostok y las cargan en el ferrocarril transiberiano. En cada paradero se bajan un par de cajas de ropa, las cuales son recibidas por gente desesperada, dispuesta a comprar cualquier cosa, sea lo que sea.

Los milagros económicos son creados por miles de empresarios como Tony Chao, siempre atentos a un nuevo mercado o producto. Hace unos 150 años, hombres emprendedores de Manchester recorrieron el mundo buscando oportunidades comerciales. En Asia, los astutos comerciantes de hoy desarrollan sus negocios de acuerdo a uno de dos patrones distintos: el modelo japonés o el modelo chino.

Las economías emergentes de Asia constituyen el patio trasero de Japón. Las empresas niponeses y sus productos están en todas partes. Millones de asiáticos llegan a su lugar de trabajo en un auto japonés, trabajan en

una oficina con aire acondicionado por equipos japoneses, y tratan de vender sus productos a una empresa japonesa. Después de retirarse de sus oficinas, los jóvenes ejecutivos (los "yuppies") de Kuala Lumpur recurren a los bares "karaoke", donde hay una moda que es más popular que los McDonalds: suben al escenario y - micrófono en mano y acompañados por voces grabadas - simulan cantar los últimos clásicos de la música popular nipones.

Mitsui, la más antigua casa de comercio internacional en Japón (ha existido más años que el Banco de Inglaterra). Su organigrama comprende cuatro regiones de comercio en el extranjero, cada una con su propia casa matriz: América, Europa, el Medio Oriente y Oceanía (Australia y el Pacífico). Las 200 y tanto joint ventures de Mitsui en Asia se administran directamente desde Tokio. Esta red, duplicada por los otros "zaibatsu", o grandes trusts que agrupan a los mayores comerciantes internacionales del país, asegura que Japón ocupa el primer puesto en Asia como proveedor de importaciones, recursos financieros y tecnología.

La versión más amable y apacible de the Greater Asian Sphere of Co-Prosperity para los años 90 deja a algunos japoneses nerviosos.

"Estamos bastante preocupados por los problemas políticos creados por la hegemonía de las empresas niponas en algunos mercados asiáticos", señala un alto funcionario del departamento de planificación del Ministerio de Relaciones Exteriores de Japón. "Por lo general, las empresas japonesas hacen caso omiso de los llamados a aumentar la participación de la gente local en sus negocios. En especial, tardan en promover a los empleados y gerentes no niponeses". ¿Cuánto se demorarán los recuerdos de la agresión japonesa durante la Segunda Guerra Mundial en despertar una reacción anti-japonesa en los países que siguen a Japón?

La respuesta es, un tiempo muy largo. Los animales económicos del Asia oriental y sudoriental son realistas y entienden que durante el futuro previsible, ellos necesitarán más a Japón que Japón a ellos. Su pragmatismo ha asegurado que las antiguas heridas no se hayan agravado. Hasta aquí, la prueba más contundente de esto ha sido la gira del Emperador Akihito en Tailandia, Malasia e Indonesia en septiembre, la primera visita de un emperador japonés al Sudeste de Asia y la primera vez que indirectamente se haya pedido disculpas por "los excesos de esa guerra desafortunada". Un miembro del gabinete ministerial de Malasia comentó que la visita del emperador resultó menos polémica que si se hubiera tratado de George Bush.

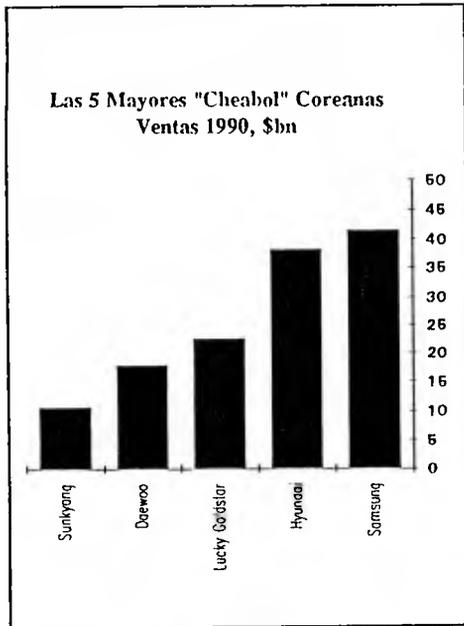
Corea tiene la relación más difícil con Japón, su otrora colonizador. Los coreanos se deleitan explicando a las visitas que la cultura

nipona es una versión bastarda del original coreano. Sus empresarios se enojan cuando se les aconseja hacer negocios al estilo japonés. Sin embargo, está claro que los "*chaebol*" que dominan la economía de Corea se dan cuenta de que son imitaciones de los "*zaibatsu*" que construyeron a Japón. Los conglomerados coreanos se caracterizan por la agresión descarnada que la prosperidad ha suavizado en los japoneses. Su única preocupación en torno a la dominación es el no lograrla.

Cuando en 1973 la empresa Hyundai decidió construir barcos, su primer paso fue armar los astilleros más grandes del mundo. Sus competidores se rieron, pero luego quebraron. Desde entonces Hyundai ha pasado a ser el primer principiante de proporciones en el mercado mundial de autos desde que los japoneses hicieron el mismo papel en los años 60. POSCO, el mayor fabricante coreano de acero, elogiado por el Banco Mundial como "posiblemente el productor de acero más eficiente del mundo", apreciación no poco irónica, puesto que el Banco se negó a respaldar a la empresa a principios de los años 70 porque se estimó que Corea no tenía una ventaja comparativa en la producción de acero. Al comienzo de la década de los 80, cuatro *chaebol* coreanos se lanzaron al mercado de los semiconductores. Unos mil millones de dólares más tarde, en el año 1988 - y sólo seis meses después que Toshiba - Samsung presentó su propio chip de memoria DRAM ("dynamic random access memory") con una

capacidad de almacenamiento de datos de cuatro megabytes.

El lema corporativo de Samsung dice, "Hacemos negocio con el propósito de construir naciones". El gobierno le ha



devuelto el favor, suscribiendo los proyectos más arriesgados de la empresa. Bajo el mando de Lee Kun-hee, el tercer hijo del fundador de Samsung, la empresa aspira a ser una de las diez corporaciones más grandes del mundo a fines del siglo.

"Disminuir la escala de las operaciones es el gran pecado corporativo. Samsung puede crecer 30 por ciento en el año; estaríamos poco felices con un crecimiento menor", afirma Park Ung-soh, presidente de las operaciones petroquímicas de Samsung. La empresa acaba de invertir alrededor de 3 mil millones de dólares en una torre de fraccionamiento.

Sufriendo un ataque muy típico de envidia ("me-tooism") cuatro otros *chaebol* han seguido el ejemplo de Samsung y están entrando al sector petroquímico. Inevitablemente, una sobrecapacitación masiva conducirá a una guerra de precios de exportación. ¿Se preocupa el señor Park? En verdad, no: "Habrá problemas en el corto plazo, pero seremos participantes mayores si actuamos correctamente. Para el año 1995, la oferta y la demanda deben equilibrarse. Durante los años 60, Japón casi arruinó a la industria mundial de petroquímicos al instalar demasiada capacidad de producción. Mire donde está hoy". Samsung no piensa esperar hasta 1995 para lanzarse a su próximo proyecto- la industria aeroespacial. Ya comenzó.

Los chinos son distintos. "Una empresa para sobrellevar una actividad de Gran Benéfico, pero que nadie sepa de lo que se trata". Así se calificó a la Compañía South Sea en 1711, descripción que se podría aplicar con facilidad a muchos conglomerados chinos de hoy. El "tycoon" o "shogun" es el único que comprende como fluye el dinero entre las innumerables empresas creadas por él solo. Tiene a los accionistas minoritarios a su merced.

Este no es el defecto menos grave de la típica empresa china. Según el concepto occidental de gestión de empresas, las corporaciones chinas se equivocan casi siempre. Su estrategia se concentra mayormente en realizar ganancias de corto plazo, en desmedro

de las de largo plazo. Las relaciones personales se explotan para ganar monopolios profesionales. Un hombre controla férreamente las actividades de diversos conglomerados sin intentar un esfuerzo mancomunado. El grupo Salim, por ejemplo, fue fundado en Indonesia por Liem Sioe Liong y prosperó gracias a los favores presidenciales del General Sukarno, mientras se encontraba en la jungla combatiendo a los holandeses. Hoy día el Sr. Liem preside más de 300 subsidiarias, que corresponden a cerca de 5 por ciento del PGB indonesio.

Cualquier compañía que crece de esa manera debe estar haciendo algunas cosas bien. Hong Kong, con una población de casi seis millones de habitantes tenía 13 multimillonarios (en dólares americanos) al momento del último recuento. La familia Sophonpanich en Tailandia y los Kuoks de Malasia compiten en riqueza con los Liem. La minoría china de Indonesia, que corresponde a apenas el 5 por ciento de la población, controla cerca del 75 por ciento de los bienes de capital. En los últimos 30 años la política de Malasia ha sido dominada por el esfuerzo de redistribuir la riqueza de la minoría china hacia la mayoría de Malasia. La mitad del PGB de Tailandia se produce en Bangkok, una ciudad china disfrazada de tailandesa.

La savia de las compañías chinas es el *guanxi*, los contactos o compadrazgo. Penetrar las capas de *guanxi* es como ir pelando una cebolla, primero aparecen las conexiones entre

personas con ancestros de una misma provincia de China, luego las personas de un mismo clan o pueblo y, finalmente, la familia. No importa si el hombre de negocios chino está en Hong Kong o Nueva York, siempre va a operar a través de su *guanxi*. Pero estas redes de operación no necesariamente indican conformidad. Los chinos tienden a darle mucho menos importancia al consenso que los japoneses. En la medida de que cumplan los compromisos y se preocupen de los suyos, pueden hacer lo que deseen.

Esta situación ofrece algunas ventajas fundamentales a las empresas chinas. Las redes de *guanxi* son ahora globales, al igual que las compañías que generan. El patriarca está sentado en Hong Kong preocupado de las finanzas; el hijo número uno administra las fábricas en China o Tailandia; el hijo número dos estudió en una importante universidad norteamericana y ahora trabaja como sutil espía industrial en California.

La red funciona como un organismo viviente, produciendo artículos de manera rápida y barata. Es por ello que Hong Kong ha suplantado a Italia como productor líder de artículos de moda. Es gracias a esta red que las pequeñas compañías taiwanesas le dan cancha, tiro y lado a los gigantes del mercado de computadores personales.

La paradoja es que la fortaleza del control centralizado, generalmente en un sólo hombre, es también la mayor debilidad de las compañías chinas. El fundador de la dinastía no puede

vivir eternamente. En muchos casos no hay un sucesor adecuado; en otros casos el imperio es demasiado grande como para ser traspasado a un hombre solo. Muchos empresarios están recurriendo a la misma solución: contactándose con expertos en administración de empresas para que les manejen la suya cuando ya no estén.

Li Ka-shing, el hombre más rico de Hong Kong, ha dado un paso aún más adelante. Su empresa familiar, Cheung Kong, se administra como es tradicional. Pero su mayor bien es su interés mayoritario en Hutchison Whampoa, una de las exportadoras más antiguas de Hong Kong, que está manejada (al igual que muchos otros *hongs*) por occidentales.

En Indonesia la familia Soeryadjaya está incorporando a administradores profesionales a su imperio Astra. Están tratando de producir aún más de los componente de los Toyotas, Hondas y BMWs que ellos mismos arman para el mercado indonesio. Astra incluso ha comenzado a auspiciar un programa especial en el INSEAD, la escuela de finanzas ubicada en las afueras de París. En Singapur, Kwek Hong Png, el mandamás de 79 años del grupo Hong Leong, contrató al director local de la IBM como gerente general de sus empresas.

Sin duda que algunas empresas de propiedad china van a evolucionar hacia un concepto occidental tradicional. Otras van a quebrar. Pero el punto es que en este diápora de industrias chinas, surgirá una nueva generación de empresarios.

¿Y que sucede con las compañías europeas y norteamericanas? "En algunos mercados asiáticos, las empresas occidentales dominaron históricamente. Muchas de ellas han perdido esa posición sin dar la batalla, parecido a la caída de Singapur en 1941," dice Kevin Jones, un importante ejecutivo de McKinsey en Tokio. Es demasiado fácil para las empresas occidentales encontrar razones para no tomar en serio a Asia: el proteccionismo los excluye de sus mercados; necesitan conservar sus energías para defenderse de los japoneses en casa; el mercado está creciendo rápidamente, pero es pequeño aún, y suma y sigue. El problema es que cuando el mercado sea atractivo va a ser demasiado tarde.

Hay excepciones. Du Pont e ICI están enfrentando a los coreanos en el mercado de los productos químicos. Du Pont planea gastar 2 mil millones de dólares antes de fin de siglo al aumentar su capacidad de producir nylon en Asia; ICI ha invertido 400 millones de libras (680 millones de dólares) desde 1988 en proyectos de expansión. Las empresas occidentales han tenido éxito en Asia en aquellas áreas en que sus rivales son más débiles, especialmente en servicios y nombres de marca. Citicorp tiene una visión con 20 años de anticipación sobre la banca de personas. Le está levantando los clientes más acaudalados a los rivales locales. Toyota usa a Inchcape, una empresa comercial local, como distribuidora en varios mercados. Procter & Gamble ha aprendido su lección de sus desastres en Japón a fines de la década del 70 y está actualmente

expandiéndose en la emergente Asia. Unilever, su principal rival, es la principal compañía fabricante de productos de consumo en Indonesia, el quinto país más poblado en el mundo.

La lista podría ser más larga. Nada altera el hecho de que los países occidentales son apenas protagonistas de segunda categoría. Las milagrosas economías asiáticas están siendo impulsadas por empresas asiáticas.

TRIUNFO EN EL EXTRANJERO

Las empresas japonesas y chinas vivieron verdaderas orgías de inversión en la segunda mitad de la década de los 80. Ahora que el capital se ha vuelto más caro y que las nacientes economías están temporalmente saturadas de inversiones, es posible discernir entre lo que ha sucedido y lo que no ha sucedido.

Imaginémosnos que estamos a fines de 1986 y que estamos administrando una fábrica de productos electrónicos en Japón. Su empresa está con problemas. El negocio hecho un año antes en el Hotel Plaza ha doblado el valor del yen -la moneda sobre la cual están calculados los costos de producción- con respecto al dólar, la moneda más común en su mercado de exportación. Sus empleados resultan caros y es difícil encontrar personas que puedan hacer trabajos que cumplan las tres *k* -*kitamai*, *kiken*, *kitsui* (sucio, peligroso, difícil). Las monedas de sus más feroces competidores, los

taiwaneses y coreanos, han subido apenas un poco en comparación con el dólar y le están robando una cuota del mercado. ¿Qué hacer?

Una respuesta es trasladar la mayor parte posible de la producción a países con bajos costos, preferentemente con monedas ligeramente ligadas al dólar. Entre los años fiscales de 1988 y 1990, las empresas japonesas realizaron 2.494 inversiones por un valor de 11 mil millones de dólares en Indonesia, Malasia, Singapur y Tailandia. Esta última ha sido la regalona de las compañías japonesas: en 1990 estaban abriendo fábricas en Tailandia al ritmo de una cada dos días y medio. Thomas Zengage, un consultor en administración de Tokio, denomina al proceso "Operación Tormenta del Sushi".

Firmas taiwanesas y de Corea del Sur han pasado de observadores interesados a imitadores. Como sus propios costos han

subido, tienen tres alternativas: trasladar sus operaciones al extranjero; producir otra cosa con mayor valor agregado; o ir a la quiebra. Muchas compañías han elegido el primer camino porque ofrece un retorno más rápido que el invertir en investigación y desarrollo. Durante 1990 la inversión extranjera acumulada realizada por compañías coreanas se duplicó a 2.300 millones de dólares (una cifra comparativamente baja para una economía con exportaciones que ascienden aproximadamente a 72 mil millones de dólares este año.) Las inversiones extranjeras de Taiwan son más difíciles de calcular porque una gran parte ha sido dirigida a través de las redes de operación chinas para evadir los impuestos taiwaneses y otras obligaciones. Pero por lo menos en otro país -Malasia- Taiwan ha reemplazado a Japón como el inversionista mayor. Compañías taiwanesas invirtieron 6.300 millones de dólares (2.300 millones de dólares americanos) en 1990.

Los afortunados recipientes difícilmente pueden no estar complacidos. Pero esto puede dañarlos. La mano de obra barata es la única atracción que los países pobres pueden ofrecer a los potenciales inversionistas. Puede ser usada para establecer una base de plantas de industrias textiles y líneas de montaje simples. Muchos países en desarrollo pierden entonces la oportunidad de dar el salto al círculo virtuoso de la industrialización, en el cual una creciente proporción de valor son agregados por los fabricantes locales capaces de producir artículos de calidad de exportación.

Es el problema en Tailandia y Malasia. Por muy bajo que sea el valor de la mano de obra, siempre hay algún otro lugar donde sea más barata. Las ventajas de costo ofrecidas por Vietnam explican porqué los sabios del dinero esperan que la nación crezca tan rápidamente desde su punto de partida tan bajo una vez que el partido comunista pierda el control. (El PGB per cápita de Vietnam es oficialmente de doscientos dólares.) Un aumento rápido en las remuneraciones y en los precios de la tierra en Malasia y Tailandia pueden forzar a los fabricantes de las industrias con mayor mano de obra a iniciar otra "Operación Tormenta del Sushi", y fijar la mirada hacia Vietnam, China y Bangladesh.

En segundo lugar, mientras el Sudeste Asiático tenía pocos competidores como sitio para construir fábricas a mediados de los 80, la caída del bloque comunista en Europa, el Mercado Común Europeo y la discutible área de comercio libre norteamericana han creado interesantes nuevas posibilidades. También México y Hungría resultan hoy atractivos.

El tercer punto es que las poleras de Taiwan cuestan apenas 50 por ciento más que aquellas provenientes de Tailandia, a pesar de que los sueldos en las fábricas de Taiwan son cuatro veces más elevados. A medida que subimos en la red del mercado, esta brecha de productividad entre los trabajadores bien preparados de los tigres y los obreros menos calificados del sudeste asiático va creciendo.

FIJANDO UN STANDARD

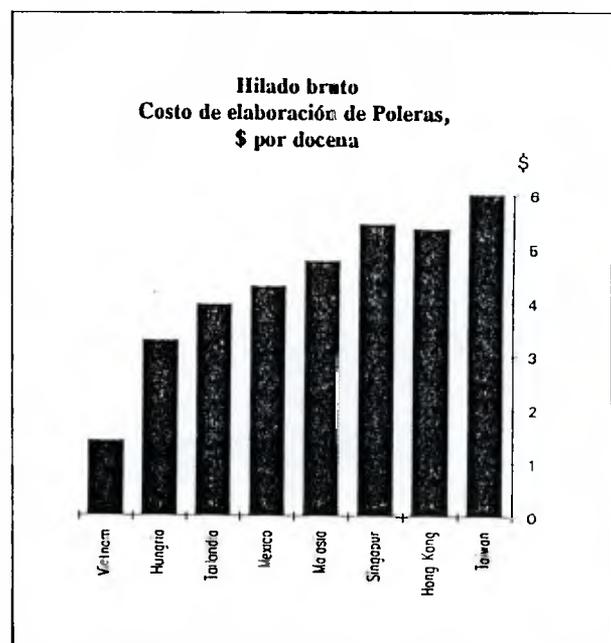
A los administradores de las fábricas japonesas en el sudeste asiático no les gusta hablar sobre la brecha de productividad. Cuando se les pregunta por el rendimiento de sus trabajadores sonríen educadamente y responden que es igual que en casa. Pero mientras dicen eso grupos operativos en la casa matriz probablemente se estén rascando la cabeza y buscando una forma de obtener mayor productividad y calidad. Una gran fábrica de artículos electrónicos japoneses, Sharp, ha enviado personal a ciento cincuenta proveedores en Tailandia en un esfuerzo por elevar los standards.

Los empresarios japoneses se preguntan cuándo tiene verdadero sentido trasladar las fábricas al extranjero. Siempre vale la pena producir los artículos de consumo lo más cerca del mercado proyectado. Eso permite atender de mejor manera los vaivenes de ese mercado y también porque se pueden superar de mejor manera las presiones proteccionistas. Pero en el caso de megaindustrias puede no ser sensato trasladar las fábricas al Asia en desarrollo. Un ejecutivo de alto rango de Mitsubishi Motors explica: "En términos generales, no estamos trasladando nuestras fábricas a los países asiáticos, su única ventaja comparativa es la obra de mano barata. En nuestra industria se necesita economías de gran escala, y una red de proveedores confiables. La mayoría de los componentes aún son más baratos en Japón. En algunos mercados ni siquiera podemos obtener las bolsas plásticas en el mercado local, las tenemos que importar desde Japón". Su fábrica

ideal no es una repleta de mano de obra barata. Más bien está desierta, el trabajo lo realizan robots, que tienen cero defectos.

En otras palabras, el trasladar la producción a otros países es una manera de demorar el ocaso de algunas industrias de baja tecnología. Pero evade el desafío de hacer que una economía de alto costo sea competitiva a través del desarrollo de tecnología y servicios locales.

Para la segunda generación de economías en desarrollo -Tailandia, Malasia e Indonesia- las complicaciones son preocupantes. La inversión japonesa, el combustible del crecimiento rápido durante los últimos cuatro años, está disminuyendo. Muchas empresas japonesas ya han construido las fábricas que necesitarán para enfrentar el crecimiento del mercado doméstico de los próximos cinco años. Eso les permite concentrarse en los mercados europeo y americano. (Para poner las cosas en perspectiva,



las compañías japonesas habían invertido 40.300 millones de dólares en plantas ubicadas en norteamérica hasta fines de 1990, el doble de su inversión en toda Asia.)

Esta baja en la inversión extranjera se produce en mal momento. Se espera que Tailandia, Malasia e Indonesia tengan este año un déficit de cuenta corriente de entre 4 y 8 mil millones de dólares (en el caso de Tailandia). Sus éxitos recientes significan que no tendrán problema alguno para financiar estos déficits. Pero ¿qué sucederá con los déficits comerciales con Japón? Indonesia es el único país del sudeste asiático que tiene un superhábit de comercio con Japón, gracias a sus reservas de petróleo y gas. Tailandia tiene el mayor déficit, en 1990 ascendía a 5 mil millones de dólares. La sabiduría convencional indica que este déficit ha sido causado por la importación de bienes de capital y que comenzará a cerrarse apenas comiencen a operar las plantas. Lo que queda afuera de este argumento es que gran parte de ese equipamiento se necesita para enfrentar la demanda doméstica, y que necesitará un flujo permanente de partes y piezas provenientes de Japón. Para pagarlas, los malasios, tailandeses e indonesios van a tener que penetrar el mercado japonés o van a tener que sacarle ventaja a los tigres de otras partes del mundo.

Los apacibles días del sudeste asiático son algo del pasado, por lo menos por el momento. Para los ganadores de fines de la década del 80 parte importante de la carrera está por delante. Otro desafío que tendrán que enfrentar es la

competencia de la estrella naciente de la década de los 90: China del Sur.

GEOGRAFÍA Y GEOMETRÍA

Singapur tiene dos dolores de cabeza permanentes. El primero es su minúsculo tamaño. El total de su fuerza de trabajo es de un millón 300 mil trabajadores y no está creciendo. Eso significa que cada vez que la economía da un salto, el mercado laboral queda especialmente constreñido y se pierden oportunidades. El segundo problema es la dependencia en la inversión extranjera. Ha logrado convencer a 3 mil multinacionales para que se instalen en Singapur, pero la competencia para lograr su capital es cada vez más intensa.

El Consejo de Desarrollo Económico de Singapur ha inventado un remedio especialmente astuto. Se trata del "triángulo de crecimiento", que cubre aproximadamente 50 kilómetros de radio alrededor de Singapur. Incluye gran parte del territorio del estado de Johore en Malasia y un puñado de islas indonesias en las cosas de Sumatra. La idea es que los inversionistas usen Singapur como base de operaciones para el diseño, comercio y distribución de productos producidos en fábricas de bajo costo ubicadas en los países vecinos. El traslado de industrias de intensa mano de obra desde Singapur a Johore no tiene nada de nuevo. Es la parte indonesia del negocio lo que constituye una novedad.

La Corporación Industrial Batam (Batamindo) -que pertenece en 40 por ciento a intereses de Singapur y en 60 por ciento al grupo Salim- está transformando la isla de Batam en una fábrica flotante cuya superficie es dos tercios del tamaño de Singapur y a sólo 30 minutos por agua de su distrito financiero. Batamindo se encarga de obtener todos los permisos necesarios de la horrenda burocracia



indonesia, y los inversionistas pueden tener un cien por ciento del patrimonio de su empresa durante los primeros cinco años; después de eso, los derechos bajan a 95 por ciento. (En el resto de Indonesia, las compañías extranjera

deben irse a medias con sus socios indonesios.) Batamindo se encargará de proveer fábricas a pedido a modo de arriendo por treinta años. El grupo Salim, por su parte, aporta trabajadores capacitados con gran destreza manual (en su mayoría muchachas jóvenes) por sólo 54 dólares mensuales.

Con eficiencia prusiana, el "triángulo de crecimiento" difícilmente puede dejar de impresionar. Sin embargo, es un juego de niños al lado de la madre de todos los "triángulos de crecimiento", el interior de Hong Kong.

Si no fuera parte de China, la provincia de Guangdong podría ser un país de buen tamaño con 63 millones de habitantes. Como unidad económica tiene dos ventajas sobre el resto de China, y está a punto de obtener una tercera. Primero, su pueblo -los cantoneses- ha comerciado con el resto del mundo desde hace siglos. En Hong Kong, y en otros puntos de China, son hombres de negocios a nivel internacional. Segundo, el control de Beijing sobre las provincias del sur ha sido siempre algo descuidado. La mayor ventaja de Guangdong es una ironía, estaba privado de inversiones durante los 60 y 70, lo que significa que hoy día tiene muchas menos de aquellas grotescamente ineficientes empresas estatales que están desangrando al resto de China. Y en tercer lugar, en 1997 caerán las artificiales barreras que aún quedan entre Guangdong y el mejor puerto natural del mundo, que está sofisticadamente bien equipado de servicios financieros y de

comercio: Hong Kong.

La aparición de Guangdong surgió en 1979 cuando Deng Xiao Ping lanzó las reformas que devolvieron el control de la tierra a los campesinos. En los siguientes seis años, los ingresos rurales se duplicaron, y más, en todo China. Pero más importante aún para Guangdong, el Sr. Ping abrió China al comercio mundial a la manera de la economía más desarrollada del mundo. Creó 14 ciudades costeras, relajando las restricciones sobre la inversión extranjera. Además (y aprovechando un consejo de Singapur) estableció cinco "zonas económicas especiales" con incentivos para los inversionistas. Tres de esas zonas especiales están en la provincia de Guangdong.

El resultado ha sido un increíble progreso de más de una década. Durante los años 80 el rendimiento de Guangdong creció a un ritmo promedio de 13 por ciento anual en términos reales, lo que significa que la economía duplicó su tamaño cada seis años. La población de Shenzhen, en el límite con Hong Kong, aumentó de cien mil personas a más de dos millones; su rendimiento creció 47 por ciento al año en los 80.

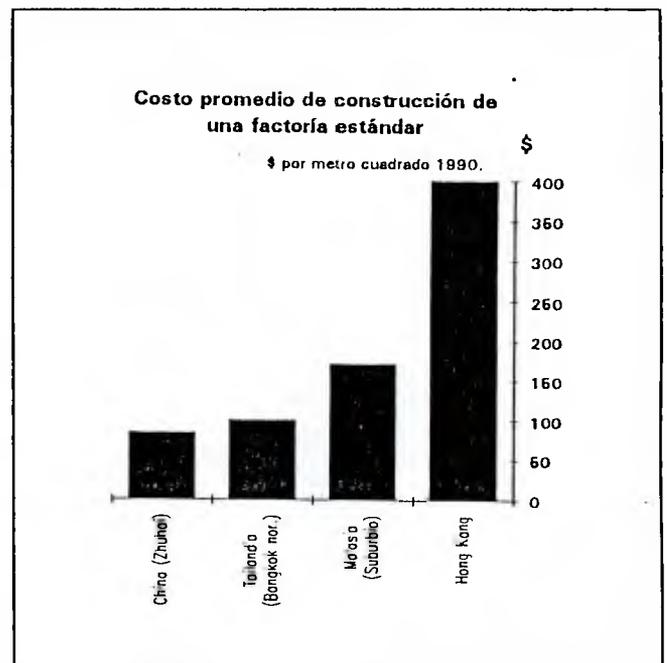
Las estadísticas oficiales chinas son las peores del mundo. El "índice bruto de rendimiento industrial y agrícola" -la versión china del PGB- no incluye servicios. El rendimiento de Guangdong, sin contar con servicios, estaba avaluado en 44.200 millones de dólares en 1990. Cualquiera que haya visto aun "yuppie" de Shenzhen gastar en una comida más de el doble de lo que el Sr. Ping gana en

dos meses comprenderá que los servicios de Guangdong son mucho más desarrollados que los del resto de China, donde el Banco Mundial estima que corresponden al 20 por ciento del PGB. Una estimación indica que el PGB de Guangdong es de 78 mil millones, o 1.239 dólares per cápita.

El combustible para el "boom" de Guangdong ha sido la inversión extranjera. Hasta junio de este año se había iniciado más de 15 mil negocios en la provincia, a un costo de más de 20 mil millones de dólares. Cuatro quintas partes del dinero provenía de empresas de Hong Kong, entusiasmadas por el hecho de que construir una fábrica nueva en Guangdong cuesta una quinta parte de lo que costaría en Hong Kong. También es más barato que en dos de los sitios alternativos del sudeste de Asia. Mientras que el empleo en las fábricas de Hong Kong ha bajado de 900 mil puestos a comienzos de los 80 a 720 mil ahora, las empresas de Hong Kong han creado dos millones de empleos en Guangdong. Gordon Wu, un optimista empresario de Hong Kong, plantea que la transformación de Guangdong recién comienza: "No mucha gente ajena a Hong Kong se da cuenta aún lo que Guangdong es capaz de fabricar y exportar. Ni comprenden que Guangdong tiene lo mejor de los dos mundos: acceso al mercado mundial a través de Hong Kong y participación en el mercado interno. Denle otros 25 años a China y el resto del país va a estar al mismo nivel de Guangdong hoy. Entonces, Guangdong va a estar donde hoy se encuentra Taiwan, o quizás

más lejos".

Hopewell Holdings, el conglomerado del Sr. Wu, intenta transformar esa visión en realidad. Está en proceso de construir una carretera de seis pistas a través de Guangdong. El Sr. Wu predice que en la primera fase, los 123 kilómetros entre Hong Kong y Guangzhou (Canton), estará abierta en 1993, un año antes de lo previsto. Ello reducirá el tiempo de viaje entre ambas ciudades de unas angustiosas seis horas a apenas 90 minutos. Una vez que esté terminada, Hopewell va a construir una circunvalación alrededor de Guangzhou y otra carretera desde allí a Macau. Guangdong



quedará con cerca de 305 kilómetros de caminos decentes, hoy no tiene ninguno. Entonces el Sr. Wu espera construir otros 500 kilómetros de carreteras desde Guangzhou hasta Hengyang, un pueblo a orillas del Yangtzé en la provincia

Hunan. Si logra financiar la construcción de ese camino, será la arteria más moderna en el interior de China.

Buenos caminos le darán a los empresarios de Hong Kong más acceso a Guangdong. Esto a su vez ayudará a mantener los costos de la mano de obra al permitirle a las fábricas trasladarse hacia el interior de la provincia y alejarse de las orillas del delta del Río Perla. Eso es un beneficio extra. Pero en Guangdong, al igual que en el sudeste asiático la mano de obra barata no es suficiente. Lo que constituye una ventaja para Guangdong es la calidad de su mano de obra. " Amigos que tienen fábricas en toda Asia dicen que Malasia y Tailandia no se comparan con China. Si se necesita rapidez y calidad, entonces hay que ir al delta del Río Perla" dice Kayser Sung, el editor de "Asia Textil".

La prosperidad industrial está irradiándose hacia afuera. La vecina Fujian tiene su propio centro de crecimiento en Xiamen (Amoy) que ha logrado atraer 3.500 millones de dólares en inversión extranjera, un tercio de ella desde Taiwan. Si el imperio chino, manejado desde Beijing, se desintegrara, Guangdong, Fujian, Taiwan y Hong Kong podrían formar la República de China del Sur. Este nuevo país tendría una población de 120 millones de habitantes y un PGB combinado de 310 mil millones de dólares, comparable a la situación de Brasil.

Aunque ello no parece muy posible hoy, o por lo menos no es inminente, es casi imposible predecir qué sucederá con China.

Optimistas como el Sr. Wu dicen que Beijing necesita los ingresos por concepto de impuestos que provienen de Guangdong como para que se haga alguna tontería. Además, Guangdong marca el paso para el resto de China. Los pesimistas, muchos de los cuales perdieron todo tras la caída de Shanghai, responden que es imposible sobreestimar la capacidad de los comunistas de matar a la gallina de oro. Indican que los últimos acontecimientos de Beijing demuestran que la línea dura está afirmando su posición. No habrá respuestas claras hasta que el Sr. Deng muera y las inclinaciones del eventual sucesor queden despejadas.

LOS VARIADOS JUEGOS DE GO

El crecimiento rápido y sostenido que implica actuar como si las barreras políticas no existieran no es una opción segura para Taiwan y Corea del Sur. Usando Hong Kong como conducto por sobre las restricciones gubernamentales, firmas taiwanesas han invertido más de mil millones de dólares en la provincia china de Fujian. Plásticos Formosa baraja la alternativa de construir un complejo petroquímico por 7 mil millones de dólares en Xiamen. Al gobierno le preocupa la posibilidad de que si las compañías de Taiwan se hacen muy dependientes de China, el gobierno de Beijing va a actuar sobre su afirmación de que Taiwan es simplemente una provincia que reniega del continente.

Respecto de la península coreana, es sólo cosa de tiempo que el Sur y Norte se reúnan. Mientras tanto, sus ejércitos están en permanente alerta. Tiene más sentido que el *chaebol* de Corea del Sur se expanda hacia las vecinas Manchuria y Siberia, ambas ricas en recursos naturales.

Taiwan y Corea del Sur son sociedades con adicción al crecimiento. Para alimentar el hábito deben seguir siendo competitivas, lo que significa que deben buscar por si mismas solución a sus tres problemas.

Primero, ambos países deben asegurar que la productividad crezca más rápido que las remuneraciones. La productividad de Corea del Sur ha mantenido un ritmo parecido al de los

salarios, confirmando la estrategia de enfatizar a las industrias más importantes con economías de gran escala. En Taiwan, en cambio, la productividad se ha quedado atrás; otro signo de que los pequeños empresario de la isla han preferido trasladar sus fábricas a países más baratos que invertir en casa.

El segundo problema es que las ganancias en productividad son más difíciles de lograr a medida de que los productos son más complejos y que su ciclo de vida se acorta. Cada vez que un producto cambia, la maquinaria debe ser alterada y los trabajadores re-capacitados. Ligado a esto se encuentra el tercer problema: en las tecnologías claves del futuro, los japoneses están aumentando su liderazgo.

Por ejemplo las pantallas de cristal líquido (LCD). Sharp, la industria líder, espera que las ventas mundiales de esas pantallas -claves para la televisión de alta resolución- se cuadrupliquen hasta llegar a 7.700 millones de dólares en 1995. Es un mercado al cual también aspiran llegar las empresas de Corea del Sur. Lucky-Goldstar, la industria de artículos electrónicos más grande de Corea del Sur hasta hace poco en que una pugna familiar permitió que Samsung le arrebatara esa posición, tiene laboratorios en América, Alemania e Irlanda donde se desarrollan versiones propias de televisión de alta definición (HDTV)

Pero los posibles imitadores enfrentan dificultades. Es relativamente fácil contratar

ingenieros americanos y japoneses para que examinen la pantalla diseñada por Sharp. Lo que no es simple es fabricarla. Los prototipos de HDTV dependen de dos pantallas separadas por apenas dos micrones. "Para producir pantallas de cristal líquido con ese nivel de precisión se necesita más de un genio. Se necesita trabajo de equipo y experiencia, se necesita espíritu. Entonces se puede producir muy buenas pantallas de cristal líquido," dice el director de la rama internacional de Sharp.

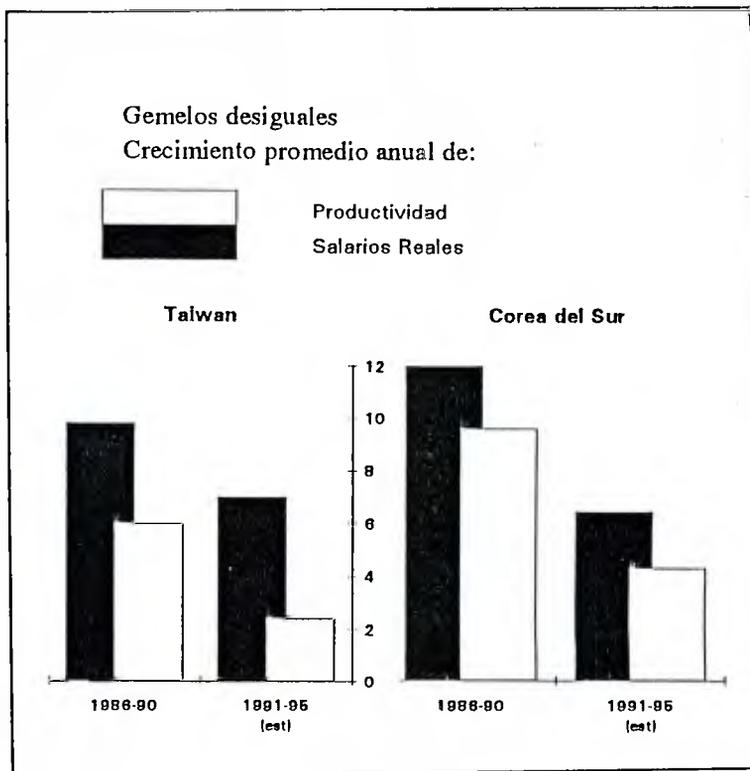
La mejor manera de fabricar el producto más reciente es convencer al líder que te enseñe a hacerlo. Aunque muchas compañías japonesas son reconocidamente egoístas con su tecnología, otras se están dando cuenta que les puede ser útil abrirse un poco. Esta fue la lección que aprendió Matsushita con su VHS standard; al unirse con otros fabricantes triunfó sobre el técnicamente superior Sony Betacam. Otra manera es unirse a una compañía americana que tiene el conocimiento pero no el financiamiento para desarrollar cierto producto. Texas Instruments ha realizado joint ventures con Kobe Steel en Japón, Hyundai en Corea, Canon y el gobierno de Singapur en ese país y Acer en Taiwan.

Pero ninguna compañía de alta tecnología va a ofrecer las joyas del reino a un socio que no ofrece nada a cambio. Corea del Sur y Taiwan pueden ofrecer los trabajadores mejor capacitados del mundo.

ESCUELA PARA EL EXITO

Confucio escribió: "Si uno planifica por un

año, siembra una semilla. Si por diez años, planta un árbol. Si por cien años, enseña al personal." Por un largo tiempo este consejo se ignoró en Japón. Al comienzo de la era Meiji en Japón en 1868, sólo el 15 por ciento de la población sabía leer. La educación básica obligatoria fue introducida cuatro años más tarde y Japón se transformó en una de las



sociedades más preocupadas de la educación. Esta obsesión se traspasó en alguna medida a las ex-colonias de Japón, Corea y Taiwan. Después de la guerra civil coreana, el Sur lanzó una intensa campaña de educación; cerca de tres cuartas partes de los costos de construir escuelas, contratar profesores, adquirir libros y material educativo, organizar transporte escolar corría por cuenta de los padres, no del

gobierno. Hoy, es más probable que un joven coreano llegue a la universidad que un japonés. Sólo Samsung contrata anualmente a 3.500 graduados cada año.

Los cerebros coreanos están respaldados por dinero. La división electrónica de Samsung invierte 8 por ciento de sus ganancias en investigación y desarrollo. Los otros *chaebol* se morirían de vergüenza si gastaran menos. Los gastos de investigación y desarrollo del país han aumentado de un uno por ciento del PGB en 1980 a cerca de dos por ciento en 1990. El objetivo del gobierno es llegar hasta el 5 por ciento del PGB en el año 2000.

Los logros de Taiwan son aún más impresionantes. Tiene 42 universidades y 75 politécnicos y entre ellos preparan a más de 37 mil ingenieros y 136 mil técnicos anualmente. Uno de cada cuatro candidatos a un doctorado en ingeniería electrónica en las universidades americanas es taiwanés. La fuga de cerebros de la isla se ha revertido. Más que quedarse a trabajar en el Silicon Valley los ingenieros de Taiwan preparados en universidades norteamericanas prefieren volver a trabajar en casa, a pesar de que los sueldos en Taipei son apenas la mitad de lo que podrían ganar en Estados Unidos. Muchos de ellos creen que será más fácil tener sus propias empresas en Taiwan; otros quieren que sus hijos crezcan en China.

En algunos campos las compañías taiwanesas ya no están aprovechando las tecnologías existentes, las están inventando. El equipo de

comunicaciones del yate que usa el Presidente George Bush fue fabricado por Microtek Internacional, una compañía taiwanesa. Sony, Sharp e IBM han instalado centros de investigación y desarrollo en Taiwan para aprovechar el talento local.

El líder tecnológico indiscutido es Acer Computer, fundada en 1976 por Stan Shih y cuatro amigos con sus ahorros de 25 mil dólares. Para obtener mayor capital insistieron que los empleados antiguos adquirieran acciones de la empresa. Hoy más de cien de ellos son millonarios y el Sr. Shih lo es aún más. El fuerte de Acer es su plana de 800 ingenieros. En 1986 ellos lanzaron el segundo computador personal de 32 bits, antes que IBM (Compaq fue la número uno).

El Sr. Shih es un fiel jugador de GO un complejo juego que consiste en ganarle territorio al enemigo. El avezado jugador de GO rara vez ataca de frente. Más bien aprovecha las debilidades de su oponente, ignorando las fortalezas. Una vez que se ha superado esta etapa (denominada *bu ju*) la batalla final (*zhong pan*) puede comenzar.

El nombre de Acer en chino es Hong Chi, que significa "el gran juego de GO". El Sr. Shih opina que el *bu ju* (fase inicial del juego) ya está completo. Ha desarrollado sus propios productos, tan buenos como los mejores. Sus ventas han superado los mil millones de dólares. Ha formado alianzas con Texas Instruments, Daimler Benz y Smith Corona. Tiene fábricas en Malasia y Holanda. Un asunto sobre los

derechos de los accionistas en el boom bursátil de Taipei significó un aumento en el capital base. Sólo falta una cosa para que el *zhong pan* (fase final) pueda comenzar. Acer, al igual que otras compañías taiwanesas y coreanas, no tiene experiencia en marketing.

Piense en alguna marca asiática. Ahora piense en alguna que no sea japonesa. Es difícil; la mayoría de las compañías asiáticas comienzan como fabricantes de equipos originales (FEO) que se venden bajo el nombre de otra empresa. Es así como 80 por ciento de las calculadoras Casio que se venden son fabricadas por CalComp, una compañía taiwanesa que es la mayor productora de calculadoras de bolsillo en todo el mundo.

El comenzar como FEO tiene numerosas ventajas. Es la escuela industrial más exigente que existe. Si Casio va a comprarle a uno las calculadoras, deben ser las más baratas y las mejores de todo el mercado. Pero eventualmente a los FEO les cae la teja de que para jugar con los grandes debe desarrollar una marca propia. Es aquí donde el juego comienza a ponerse cruel: a los consumidores occidentales no les importa donde se fabriquen las piezas internas de un producto siempre que tenga un nombre bonito como IBM. Rechazan cualquier producto que diga "Made in Taiwan".

El Sr. Shih espera hacer de Acer el Sony de Japón y transformar el "made in Taiwan" un símbolo de calidad. Con el respaldo del gobierno, fundó la Asociación Internacional de

Promoción de Marcas en Taipei. El año pasado Acer pagó 94 millones de dólares a Altos, una firma ubicada en el Silicon Valley, para que le mejorara su distribución en América. Muchos competidores del Sr. Shih creen que el fue un tonto al pagar ese precio tan alto. Seguramente están equivocados.

Los *chaebol* están siguiendo el mismo camino que el Sr. Shih pero con resultados inciertos. Hyundai aprendió a golpes que una marca "a medias" es peor que no tener una marca. Sus intentos de vender computadores en Estados Unidos bajo su nombre propio confundió a los consumidores quienes trataban de entender qué hacía un fabricante de autos poco glamorosos en el mercado de los computadores. Samsung con su característica arrogancia pretende colocar su nombre en todos los carros portamaletas de todos los aeropuertos del mundo con el objeto de darle realce al nombre de su marca. Daewoo se hizo cargo recientemente de Leading Edge, el distribuidor de los primeros computadores personales IBM compatible ubicado en Boston (fabricado por Daewoo) y que luego se desvaneció. Daewoo no tiene grandes ilusiones respecto de sus productos, no están en la delantera ("Leading Edge") de la tecnología. Lo que pretenden es producir en masa y venderlos bajo la marca de Leading Edge en tiendas de descuento como Walmart y Sams. No está nada de claro que esta estrategia sea más rentable que el vender productos FEO.

Las mejores empresas de Taiwan y Corea

del Sur están apenas nueve meses más atrás que sus rivales japonesas en cuanto a la manufactura de productos, pero están a 10 o 15 años de desventaja si se trata de marketing. Esto significa que las compañías japonesas están protegidas por esta década. ¿Pero después de eso? "Eventualmente nos van a pillar, de eso estoy seguro", dice el director internacional de Sharp.

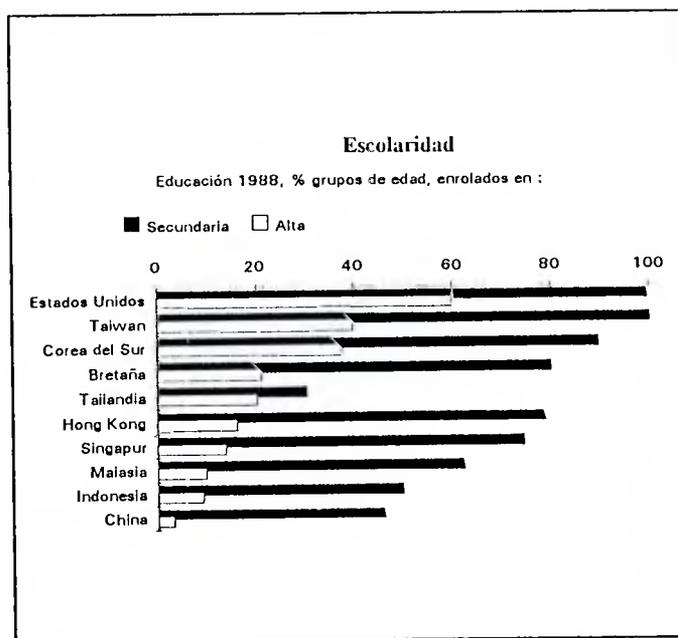
LOS PROBLEMAS DEL EXITO

Hasta aquí este ha sido un informe casi inexorablemente optimista. Ahora hay tres dudas. Ninguna de ellas es insuperable. No obstante, si no se enfrentan, los tigres perderán la fuerza de sus zarpazos y la segunda generación de economías emergentes podría ver anulados sus posibilidades de alcanzar la próxima etapa.

La primera gran duda es el problema del éxito: el crecimiento de los tigres ha sobrepasado su infraestructura. Pocos gobiernos son tan imprudentes como para subir los impuestos a modo de reconstruir el sistema nacional de transportes solo por si su economía se duplicará durante la próxima década. La excepción la constituye Singapur, cuyo gobierno nunca ha vacilado en actuar mucho antes de que la necesidad de hacerlo se hace presente. Por lo tanto, Singapur es una de las pocas ciudades en la Asia emergente en donde el tránsito fluye; su aeropuerto internacional,

Changi, proyecta una eficiencia pavorosa y a veces parece casi desierto.

Haciendo un contraste con Hong Kong, cuyo aeropuerto de Kai Tak está tan sobrecargado



que las líneas aéreas deben desviar sus aviones a Manila para estacionarse durante la noche. O con Corea del Sur, donde 600 autos nuevos

llegan todos los días a las calles de Seúl. Kim Jong Gie, jefe de planificación del Instituto Coreano de Desarrollo, calcula que el gobierno deberá gastar por lo menos 10 mil millones de dólares al año desde 1991 y 1995 sólo para evitar que las cosas no empeoren. El señor Kim prefiere no pensar en el posible costo que implicaría la reconstrucción de Corea del Norte.

Todos estos montos resultan pequeños al lado de lo que se debe gastar en Taiwan. Su gobierno señala - con una ambición que cuesta creer - que gastara NT\$8 mil miles de millones (302 mil millones de dólares) durante los próximos seis años en mejorar los puertos del país y en construir nuevos aeropuertos, supercarreteras y trenes de alta velocidad. Surgen las dudas no tanto en relación a las platas, como en cuanto de la voluntad del gobierno para gastarlas.

En los tigres, tanto como en Indonesia y Malasia, la voluntad existe y las cosas están avanzando. Al gobierno chino le falta el financiamiento para hacer muchas cosas y si lo tuviera, no lo usaría para ayudar a las provincias del Sur. Pero parece no molestarle el que gente como el señor Wu haga ese trabajo. No se puede decir lo mismo de Tailandia. Al señor Wu le gustaría construir un sistema de tránsito masivo en Bangkok, donde el tráfico actualmente se mueve a una velocidad promedio de menos de 8 km por hora. Su proyecto se ha sumado a un montón de otros planes para sistemas de tránsito masivo ya descartados, algunos ya elaborados

hace 12 años. Es imposible calcular la cantidad de inversión extranjera que Tailandia ya ha perdido la raíz de su infraestructura sobrepasada, pero claramente su crecimiento futuro estará sujeto a la mejoría del estado físico del país.

El segundo problema es también un efecto secundario del éxito, pero es más difícil de resolver. Las revoluciones industriales de Asia han sido las más rápidas de todos los tiempos; también han sido las más sucias.

LAVANDO LAS UTILIDADES

Había dos lecciones ambientales que las economías emergentes de Asia podrían haber aprendido de la experiencia japonesa. La primera es que uno puede fomentar el desarrollo a cualquier precio y preocuparse de limpiar la polución una vez que se es rico. La segunda lección es el evangelio como actualmente lo predica el Keidanren, la poderosa agrupación de industrias japonesas: pueda costar 100 veces menos prevenir que la mugre salga de la cañería que limpiarla una vez que haya salido.

Lamentablemente, gran parte del Asia emergente ha decidido aprender la primera lección. (Una vez más, Singapur constituye la excepción. Tomó la opción verde años atrás.) El límite taiwanés para las emisiones de dióxido sulfúrico por parte de las fábricas es de 750 ppm, cinco veces mayor que el límite que rige en Los Angeles, California.

Hasta hace poco, Corea del Sur y Hong Kong no fueron mucho mejores. Como resultado, han surgido grupos ecologistas en los tres

países. Un efecto de su presión ha sido un esfuerzo por parte del sector industrial de trasladar sus operaciones más sucias a países donde no hacen demasiadas preguntas. El Instituto de Investigación del Desarrollo de Tailandia estudió recientemente las solicitudes de inversión realizadas por empresas extranjeras cuyos procesos traerían consigo cantidades importantes de desechos tóxicos. Entre 1987 y 1989, dichas solicitudes aumentaron de un 25 por ciento del total a un 55 por ciento. El Instituto calcula que actualmente el país produce anualmente dos mil toneladas de desechos peligrosos, y pronostica que se va a triplicar para fines de siglo. Los problemas ambientales de Tailandia aparecerán pequeños al lado de las consecuencias ambientales del veloz crecimiento de China. China depende de carbón de baja calidad para generar tres cuartas partes de su energía. Ya ocupa el cuarto lugar en el mundo como productor de gases invernaderos, después de los Estados Unidos, la otrora Unión Soviética y Brasil. Pobre de la capa del ozono una vez que los mil doscientos millones de chinos puedan comprar refrigeradores y equipos de aire acondicionado basados en cloruro-fluorcarburos (CFCs). La historia indica que durante las revoluciones industriales, los pueblos aguantarán condiciones de vida atroces siempre que crean que su suerte va mejorando. Lo que los gobiernos de las economías emergentes de Asia no deben olvidarse es que son los pobres quienes más sufren con la contaminación. Si ellos empiezan

a sospechar, por cualquier motivo, que no se benefician con el desarrollo, la estabilidad social de la cual depende el crecimiento económico podría esfumarse.

La tercera duda es financiera. Todas las economías emergentes de Asia gozan de tasas de ahorro bastante más altas que el promedio entre los socios de la CEE. La pregunta es cuán eficazmente se canalizan estos ahorros. La paradoja es que las economías más dinámicas de la región son las que cuentan con los sistemas financieros más primitivos.

Esto es especialmente cierto en el caso de Corea del Sur y Taiwan. El crédito ha sido el combustible del crecimiento en Corea del Sur. Los *chaebol* más grandes están masivamente endeudados: la subsidiaria electrónica de Samsung, por ejemplo, asumió una deuda equivalente a siete veces su patrimonio de modo de financiar su incursión en el campo de los semiconductores. La principal palanca de control de los planificadores industriales ha sido su capacidad de canalizar créditos baratos a sus prestatarios preferidos. Los excedentes en la cuenta corriente de Corea del Sur entre 1986 y 1989 le permitieron al gobierno rehabilitar el sistema financiero del país; pero los tecnócratas no quisieron perder sus influencias y desde entonces la cuenta corriente ha caído nuevamente en un estado deficitario. Un resultado de esta falta de reforma es que las grandes y pequeñas empresas se ven forzadas a recurrir al mercado "informal" para satisfacer gran parte de sus necesidades financieras de

corto plazo. Un ejecutivo de finanzas de uno de los mayores chaebol no pudo comenzar una entrevista antes de reunir financiamiento urgente, con 23 por ciento de interés. Las empresas de Taiwan están menos dispuestas a endeudarse, en parte debido a la aversión china a las deudas, y en parte por que los bancos de la isla habitualmente no hacen préstamos a la pequeña y mediana industria. La competencia para los fondos de mercado informal es brutal: "Es igual a los llanos africanos de Serengeti, sólo los más fuertes sobreviven", señala un banquero. Hasta principios del año 1990 la bolsa de comercio constituía una vía a través de la cual las empresas pequeñas y sólidas podrían financiar su expansión, asistidas por un espectacular exceso especulativo. Durante por lo menos un día al comienzo de 1990, las transacciones en la bolsa de Taipei excedieron las de las bolsas de Tokyo y Nueva York combinadas. Luego se rompió la burbuja especulativa. Según un desdeñoso inversionista de Hong Kong, los apostadores de Taipei conforman "un grupo ignorante, ingenuo y poco sofisticado". La costumbre taiwanesa de usar la bolsa como casino se ha popularizado en otras partes. Durante el primer semestre de 1991 era normal que la mitad de las transacciones de la bolsa de Bangkok consistiera de transacciones de valores de corredores de valores, quienes obtienen ganancias por medio del intercambio de acciones. En Jakarta, hay dos veces más corredores de bolsa inscritos que empresas que transan acciones.

Los gobiernos involucrados deben conciliar la continua liberalización de sus sistemas financieros mientras imponen una reglamentación eficiente. Hasta que lo logren, Hong Kong y Singapur mantendrán su papel tradicional como refugio de gran parte de los fondos no comprometidos de la región.

AMENAZAS AFUERA, OPORTUNIDADES EN CASA

¿Qué le sucedería a las nacientes economías asiáticas si Estados Unidos tomara refugio detrás de una muralla proteccionista? A pesar de todo el ruido que puedan hacer los políticos norteamericanos, no olvidan que Estados Unidos necesita el capital japonés y que a sus votantes les gustan los artefactos japoneses. La joven Asia es un blanco más fácil que el maduro Japón. En la última campaña presidencial fue un auto Hyundai de Corea del Sur el que despertó las iras de Richard Gephardt, uno de los candidatos demócratas a la nominación presidencial.

Asia del Este ha sido el gran beneficiado por la "Reaganeconomía"; sus ganancias de mercado son el fiel reflejo del déficit de mercado norteamericano. Estados Unidos es el principal mercado para los productos de exportación de cada una de las nacientes economías de Asia. La dependencia de Hong Kong en el mercado americano hasta ha aumentado. Un mayor proteccionismo de parte de Estados Unidos sería un desastre para la joven Asia.

¿O no? Las medidas tomadas para controlar a los exportadores asiáticos más competitivos frecuentemente han tenido el efecto contrario. Los acuerdos de restricción voluntaria (que no tienen nada de voluntaria) impuestos a los autos japoneses que se exportan a Estados Unidos significaron un festival de utilidades para los industriales japoneses porque la demanda

ampliamente superó a la oferta. El famoso acuerdo de Multi-fibra, que durante los últimos 31 años ha marcado a la industria textil y del vestuario, se ha transformado en una ventaja para los mismo productores de Hong Kong a quienes se pretendía mantener a raya. El sistema de cuotas les brinda protección contra los productores de muy bajo costo.

Pero si el congreso se volviera loco y se reintrodujera el proteccionismo de Smoot-Hawley hasta los exportadores más dispuestos de Asia tendrían dificultades para sacar ventaja. Esta remota amenaza tiene un efecto positivo: ha obligado a las compañías asiáticas a darse cuenta de que hay un mundo entero al que apenas han tocado.

A fines de la década del 80 la prueba de fuego para la mayoría de las compañías de los cuatro tigres era ver si podían vender en el mercado americano. Leían sobre los planes de Europa de 92 pero más bien veían a Europa como un lugar complicado que era mejor ignorar. Sin embargo, ahora, representantes de ventas de Taiwan y Corea del Sur recorren Europa, incluida Europa Oriental, en busca de oportunidades. El gobierno de Corea del Sur le ha ofrecido 3 mil millones de dólares en ayuda comprometida a la Unión Soviética, con la esperanza de que Corea pueda capturar parte del mercado antes de que lleguen los japoneses. Tampoco es Europa la única área interesante. Daewoo Telecom firmó un contrato para

proveer a Irán de veinte mil máquinas de fax y varios cientos de miles de centrales telefónicas.

LA RIQUEZA VECINA

El mercado nuevo más grande, sin embargo, no es nada de exótico; está al lado. La emergente Asia es el mercado de consumo que más está creciendo en el mundo.

Dos factores inciden en este crecimiento. El primero es el aumento en los ahorros. El segundo es la demografía. En las naciones economías la expectativa de vida está aumentando y la mortalidad infantil está bajando. A medida que aumenta la proporción de jóvenes en relación a la población general, también aumenta el número de hogares. En 1980 Corea del Sur tenía 8.1 millones de hogares; en el año 2005 serán 14.7 millones. La mayoría de estos hogares están en las ciudades. En Tailandia, Indonesia y Malasia la población de las grandes ciudades crece a un ritmo de 3,5-a 4 por ciento al año, mientras que la población rural se mantiene igual.

Debido a que habrá más hogares urbanos, más pequeños, en los cuales ambos padres trabajan, la estructura del consumo también cambiará. Habrá un aumento de la construcción de viviendas seguido por un aumento en la demanda de artículos para el hogar, especialmente productos que signifiquen un ahorro de tiempo como hornos de microondas y máquinas para lavar ropa. La clase media urbana querrá tener nuevas maneras para disfrutar el tiempo libre así es que hay que prepararse para ver el próximo Disneylandia en

el sur de China a comienzos del siglo XXI. También aspirarán a mejor educación para los hijos y mejor atención de salud para la creciente tercera edad.

Esta oportunidad para las compañías también representa un problema. Necesitan ganar terreno antes de que el mercado se consolide, eso significa atacar cuando aún es pequeño y antes de que sea rentable.

Hay tres factores que hacen más fácil abordar el creciente mercado asiático. En primer lugar, los consumidores asiáticos son los más fijados en marcas de todo el mundo. Este es un gran pie de entrada para las compañías occidentales de renombre. Los Mercedes, BMWs y Volvos son los únicos autos no japoneses que se ven en los tacos de Asia, y cada día son más. Johnny Walker eligió a Tailandia como el primer país en el cual lanzar su whisky Etiqueta Azul, que sólo se distingue del Etiqueta Negra por el color de la etiqueta y su precio diez veces más elevado. McDonalds ya tiene 59 locales en Hong Kong.

En segundo lugar, los ricos consumidores de Asia están cada día más accesibles. La mayoría de los hogares urbanos ya tienen televisor. La tecnología de las comunicaciones vía satélite ha debilitado el control gubernamental sobre las transmisiones de manera que se están volviendo cada vez más comerciales. A comienzos de año un joint venture entre Hutchvision -controlada por Li Ka-Shing, la CITIC de China- y la empresa de telecomunicaciones británica Cable & Wireless lanzó el AsiaSat1. La cobertura del satélite

alcanza a más de 2.700 millones de personas desde Teherán hasta Taipei. Star TV estará al alcance de cualquier persona que cuente con una parábola.

Al mismo tiempo, las ventas al detalle se están poniendo cada vez más sofisticadas. Cadenas comerciales japonesas tales como Isetan, Sogo y Seibu están liderando el mercado. Yaohan ha ido más lejos aún. En Japón es una cadena de supermercados de mediano tamaño. Kazuo Wada, el idiosincrático fundador, decidió que el precio de los terrenos en Japón hacían prohibitivos los planes de expansión. Por lo tanto, trasladó las oficinas centrales, y a su familia, a Hong Kong apenas tres meses después de la masacre de Tiananmen ("los arriendos eran bajísimos en ese momento", explica). Abrió la primera sucursal china en Shenzhen hace dos meses y está en negociaciones para construir la tienda más grande de toda Asia en Pudong, un enorme complejo ubicado en Shanghai.

El Sr. Wada se hace pocas ilusiones respecto de China. Según dice es una pesadilla tratar con el gobierno y sólo las zonas de mercado libre están preparadas para sofisticadas operaciones de ventas al detalle: "El resto del país no estará preparado antes del próximo siglo". Mientras tanto el Sr. Wada se preocupa de conseguir proveedores confiables en China y está abriendo nuevas sucursales en los crecientes suburbios del sudeste asiático.

El tercer factor que incide en hacer más accesibles los mercados de consumo de Asia es probablemente el más importante. Las barreras

que hasta ahora complicaron el mercado intra-asiático están siendo desmanteladas. Eso permite enfrentar varios mercados desde una misma base, sin necesidad del engorroso proceso de instalar fábricas en cada mercado.

Por el momento Hong Kong y Singapur son las únicas economías que están practicando el comercio libre, aunque otras ya van en esa dirección. A fines de 1990 Taiwan había rebajado su arancel a 5,8 por ciento. Pretenden reducirla a 3,5 por ciento en 1993. Por su parte Corea del Sur aspira a un arancel de 7, 9 por ciento en 1993. El año pasado Indonesia rebajó los aranceles correspondientes a 2.500 productos importados y retiró las barreras no arancelarias a otros 370. Anand Panyacharum, el Primer Ministro tailandés, tiene algunas proposiciones interesantes para transformar la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático en una zona de libre mercado.

El derrumbe de las aún elevadas barreras al interior de Asia le darían un ímpetu agregado al ya rápido crecimiento del comercio intra-asiático. Y, si las tendencias del pasado pueden ser un indicador, Japón eventualmente reemplazará a América como el mayor mercado del mundo. Estos dos factores muestran que las nacientes economías asiáticas están iniciando un ciclo de crecimiento autosostenido. Pocas cosas pueden detenerlas entonces; excepto, quizás, la política.

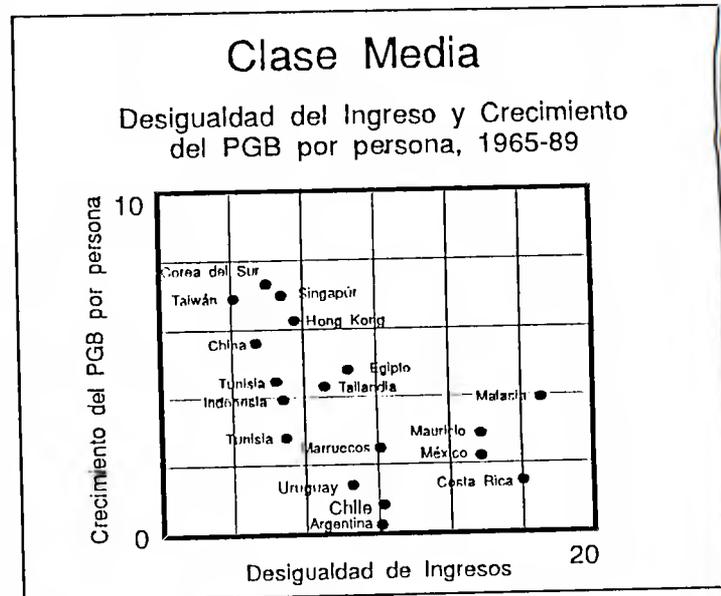
UN ASUNTO DE GOBIERNO

Este estudio deliberadamente dejó la política para el final; en parte porque es allí donde la mayoría de los asiáticos la ubica, en parte porque las lecciones políticas que se deben aprender de los nacientes poderes económicos de Asia son las más significativas y serias.

En el último cuarto de siglo, marcado por un impresionante crecimiento, no ha habido traspaso de poder a otro grupo político en ninguna de las ocho economías. China sigue siendo una dictadura comunista. Tanto Singapur como Indonesia y Malasia han sido gobernadas por el mismo autoritario partido desde que lograron su independencia. Corea y Taiwan han comenzado a liberalizarse pero siguen siendo manejados por la vieja guardia. Hong Kong es una colonia. Tailandia aparece como una excepción, pero en realidad no lo es. Aunque generales y líderes civiles se turnan para gobernar y para hacer una oposición desleal, un grupo pequeño de tecnócratas maneja el país. La primera lealtad de este grupo es al Rey, quien le da la estabilidad a la nación.

Entonces, ¿la lección es que para doblar el tamaño de una economía cada década es necesario tener un gobierno autoritario al timón? No necesariamente. Lo que ha hecho que los gobiernos de la emergente Asia sean excepcionales es que han sido especialmente ilustrados en el campo económico.

Muchos hombres de negocios de Asia califican esa ilustración con una sola palabra:



estabilidad. Los gobiernos fuertes de Asia no han dudado de tomar medidas duras para mantener la estabilidad macroeconómica. Tan importante como eso, se han asegurado que las políticas económicas sean predecibles. Al mismo tiempo han mantenido sus economías sanas a través de una exposición a la competencia internacional.

Esta ilustración lleva rápidamente a otra interrogante: cómo se las han arreglado esos pequeños círculos de tecnócratas para mantener el bien común sin sucumbir a lo que Adam Smith llamó "la clamorosa porfía de los intereses parciales". La respuesta es que han combinado el crecimiento con la igualdad. Ingresos económicos relativamente igualitarios

le da a la gente una sensación de vínculo común y de destino.

Existe mucha diferencia entre la emergente Asia y América Latina, medida de acuerdo a la tasa de crecimiento y la desigualdad de ingresos. En el último cuarto de siglo la mayoría de los países latinoamericanos intentaron defender la industria doméstica protegiéndola de la competencia. Esta protección se pagaba con impuestos discriminatorios a la agricultura, empobreciendo aún más a los campesinos. Los gobiernos asiáticos, por su parte, se dieron cuenta de que -tal como lo dijo Lee Kuan Yew- "debían crear un excedente en la agricultura para movilizar el sector industrial". Los pudientes y pujantes agricultores del arroz han sido la base de la industrialización de Asia.

En Japón, Corea del Sur, Taiwan Y China las inversiones para hacer que la agricultura fuera más productiva fueron acompañadas por una reforma agraria radical. El nexo con la igualdad de ingresos es evidente. El fracaso de los filipinos para introducir una reforma agraria sería la principal razón para que sea el enfermo del Sudeste de Asia y no una emergente economía.

EL DESAFIO DEL CAMBIO

El ejemplo de Filipinas demuestra lo difícil que es implementar una reforma agraria sin una guerra o revolución. Hay maneras más fáciles de estimular la distribución de la riqueza, ninguna es más importante que la educación. Un estudio realizado en Malasia

mostró que un año más de educación significaba un aumento en los ingresos de un hombre en 16 por ciento y un aumento de 5 por ciento en la producción de un campesino. Indonesia ha vivido una dolorosa transición de ser una economía dominada por el petróleo a una guiada por la industria. Durante la transición el gobierno redujo la inversión de capital pero mantuvo los gastos en educación y otros servicios sociales básicos. La consecuencia más impactante fue que la participación de los pobres en el PGB incluso aumentó durante el difícil ajuste.

Para la segunda generación de emergentes economías ha sido vital asegurarse que los pobres sean favorecidos por el crecimiento económico. Son países más grandes que la primera generación y menos homogéneos en cuanto a razas. En Indonesia y Malasia hay un endémico riesgo de reacción contra los hombres de negocio chinos cuando las cosas no marchan bien. En Tailandia el ingreso de un hogar medio de Bangkok es diez veces más alto que uno en el noreste del país, donde vive un tercio de la población. La creciente distancia entre la prosperidad de las provincias costeras de China y la pobreza del interior va a causar inevitable tensión política. Por eso, a pesar del potencial de la economía Hong Kong-Guangdong muchos de los grandes de la colonia seguirán yéndose, junto a unos 3.000 millones de dólares de dinero de Hong Kong que se depositan en bancos y propiedades en Vancouver.

Los otros tres tigres -Singapur, Corea del Sur y Taiwan- enfrentan otro tipo de problemas

políticos. Para pasar a la próxima etapa, las empresas necesitan una fuerza de trabajo bien preparada y flexible; gente que también será más exigente políticamente. Pero, ¿Irá a aflojar algo la vieja guardia?

En Singapur, Li Kuan Yew dejó el poder a fines de 1990 después de 31 años como Primer Ministro y se lo entregó a un sucesor elegido por él, Goh Chok Tong. El Sr. Lee pertenece al gabinete como Ministro Honorario, a pesar de no tener ministerio; su hijo, Lee Hsien Loong Primer Ministro Adjunto. El Sr. Goh convocó a elecciones a fines de agosto con la intención de mantener su mandato pero terminó por perder cuatro asientos frente a la oposición (de un total de 81). Algunos observadores creen que padre e hijo Lee volverán a tomar el poder. Aún así, el camino a la liberalización política no tiene vuelta atrás.

Lo mismo es cierto para Taiwan y Corea del Sur. A mediados de la década del 80 el Presidente de Taiwan, Chiang Ching-kuo comenzó a preparar el fin de la ley marcial y el camino hacia un sistema electoral más libre. El parlamento se ha hecho famoso por las peleas a puñetes que frecuentemente se muestran en televisión. Sin embargo, se trata de signos positivos de la vigorosa sociedad taiwanesa y su creciente apertura. Aún no aprenden a tener una conducta política correcta, pero ya aprenderán.

Corea del Sur enfrenta tres rondas de elecciones el próximo año. Aunque puede haber un traspie, se espera que el Presidente Roh Tae Woo gane las tres. Lo que importa es

que la decisión será tomada en las urnas por el pueblo coreano y no en cuarteles militares. El hecho es que hoy en la vida diaria se respetan los derechos humanos y no se atropellan.

En el pasado cuarto de siglo los gobiernos de la emergente Asia han basado sus demandas de apoyo popular en su capacidad de auspiciar, o al menos presidir, un rápido aumento de la prosperidad. Es poco probable que eso cambie en el tránsito del autoritarismo a la democracia. Los hombres de negocio asiáticos irradian seguridad. Aquellos que aún se preocupan de la capacidad de sus líderes de mantenerse al día con los cambios pueden encontrar refugio en las palabras de un observador de la primera revolución industrial, Adam Smith: "Aunque la profusión de gobierno indudablemente debe haber retrasado el avance nacional de Inglaterra hacia la riqueza y progreso, no ha podido detenerlo".