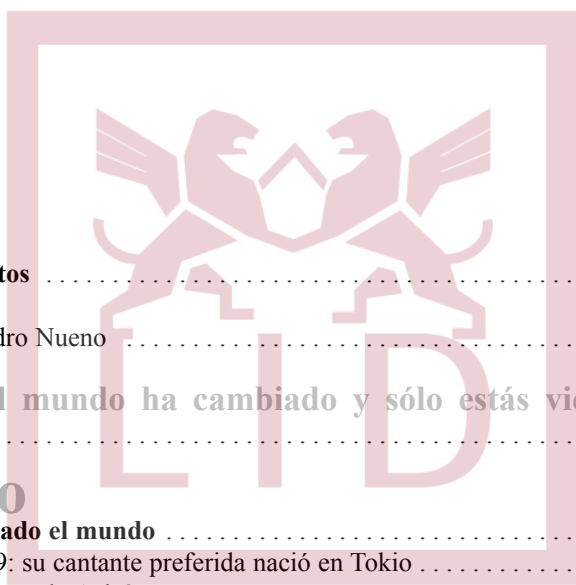


# índice



<b>Agradecimientos</b> .....	9
<b>Prólogo</b> de Pedro Nuevo .....	11
<b>Parte I: El mundo ha cambiado y sólo estás viendo el principio</b> .....	13
CAPÍTULO <b>uno</b>	
<b>Asia ha cambiado el mundo</b> .....	15
1. Año 2039: su cantante preferida nació en Tokio .....	15
2. ¿Ha despertado Asia? .....	17
3. Asia + Nuevas tecnologías = El mundo hoy .....	18
Conclusión .....	21
<b>Parte II: ¿De qué color interpreta el mundo Asia?</b> .....	23
CAPÍTULO <b>dos</b>	
<b>¿Pudieron ser amigos Confucio y Sócrates?</b> .....	25
1. Confucio, el secreto está en el Ren .....	26
2. Tao, aceptando la naturaleza del ser .....	30
3. Buda o el camino hacia la felicidad por el zen .....	33
4. ¿Y Sócrates qué hacía por entonces? .....	36
Conclusión .....	38

## CAPÍTULO tres

<b>Asia hoy: costumbres milenarias al ritmo de melodía polifónica</b> .....	41
1. El mundo se levanta a la una de la mañana .....	41
2. Presente por pasado: desarrollo al estilo asiático .....	45
3. La sociedad de la información en el corazón de Asia hoy .....	53
4. La sociedad, en el epicentro del cataclismo .....	59
Conclusión .....	61

## CAPÍTULO cuatro

<b>¿Por qué Occidente mira las reglas mientras Oriente mira las relaciones?</b> .....	63
1. <i>Yin Yang</i> : lo único que no cambia es el cambio .....	64
2. Del «Yo vs. Sociedad» a «la parte y el todo» .....	65
3. Aprendizajes: un niño asiático aprende antes los verbos .....	67
4. Notas musicales <i>familiares</i> componen siete melodías <i>desconocidas</i> .....	69
5. Haciendo negocios: ¡no te entiendo! .....	73
Conclusión .....	78

## CAPÍTULO cinco

<b>¿Qué de aplicable tiene todo esto?</b> .....	79
1. Zen: píldora diaria para el cambio continuo .....	79
2. La parte y el todo: misma sociedad en cambio .....	82
3. Encajando el cambio: aprendiendo a ganar .....	84
Conclusión .....	87

## Parte III: La Fábrica China como oportunidad .....

89

## CAPÍTULO seis

<b>De productores a consumidores internacionales</b> .....	91
1. De fabricantes a consumidores .....	91
2. Un consumo digital: salto directo al «soporte Internet» .....	95
3. La fábrica se hace internacional .....	101
Conclusión .....	103

## CAPÍTULO siete

<b>Los nuevos centros comerciales: China, Japón y Corea</b> .....	105
1. ¿Dónde están los centros comerciales? .....	105
2. China: el consumo despegó elevado al cubo .....	106
3. Japón: el mercado de las marcas .....	115
4. Corea: un mercado ultra-conectado .....	122
Conclusión .....	126

## CAPÍTULO **ocho**

<b>De pioneros y experiencias</b> .....	127
1. El producto: Nutrexpá .....	128
2. El panasiático: Chupa Chups .....	130
3. El grande: Telefónica .....	132
4. El pionero: Alsa .....	135
5. La tecnológica: Indra .....	137
Conclusiones .....	138

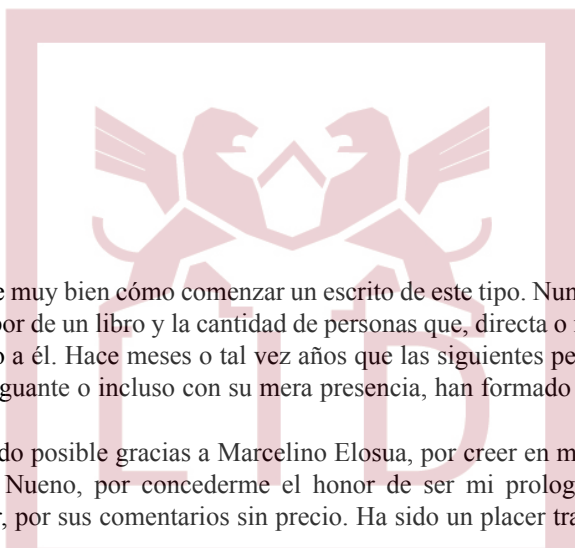
## CAPÍTULO **nueve**

<b>De consumidores a inversores</b> .....	139
1. Demanda de materias primas, energía: cantidades millonarias .....	139
2. Demanda de talento .....	142
3. Demanda de oportunidades: inversores .....	149
Conclusión .....	153

## CAPÍTULO **diez**

<b>Nueva era significa nuevas fórmulas: conviértelas en oportunidad</b> .....	155
1. El reto europeo: nueva era de relaciones entre dos culturas milenarias ..	155
2. ¿Tiene «marca» España? .....	157
3. Siete mitos en torno a la <i>Fábrica China</i> .....	161
4. Teorías del futuro .....	168
Conclusión .....	172
<b>Epílogo. Recorrido por la <i>Fábrica China</i></b> .....	173
<b>Bibliografía</b> .....	177

# agradecimientos



*A mi madre*

Uno nunca sabe muy bien cómo comenzar un escrito de este tipo. Nunca sabe cuándo comienza la labor de un libro y la cantidad de personas que, directa o indirectamente, han contribuido a él. Hace meses o tal vez años que las siguientes personas, con sus consejos y su aguante o incluso con su mera presencia, han formado parte de él.

Este libro ha sido posible gracias a Marcelino Elosua, por creer en mí desde el principio, a Pedro Bueno, por concederme el honor de ser mi prologuista, y a Jose Antonio Menor, por sus comentarios sin precio. Ha sido un placer trabajar juntos.

También ha sido posible gracias a mi madre, por su lección de superación demostrada día a día, a mi padre, por su sabiduría asiática y a mi hermano Alex, por su generosidad y por soportarme incluso en las circunstancias más complejas. A mis abuelas, por ser ese espejo donde reflejarme.

A Carlos, por ser mi guía, siempre. A Lola, porque no sé qué sería de mí sin su presencia, y a Alberto, por sus aportaciones al libro y por tener siempre abierto su móvil para ello. A mis amigos, por aguantar tanto tiempo un «estar sin estar».

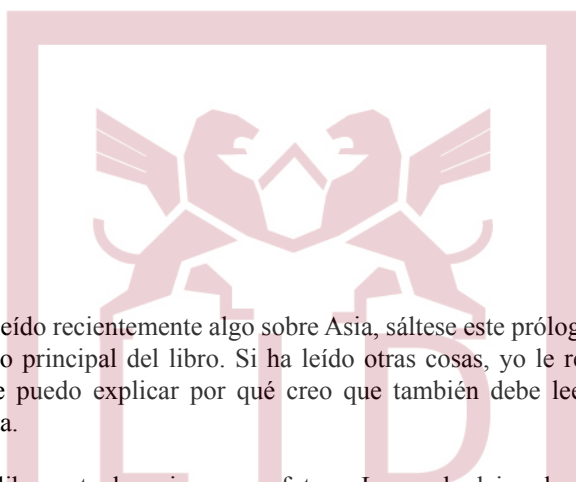
A Amadeo Jensana, por sus contribuciones, que han llegado como un «regalo». A Leila Fernández-Stembridge, Mauricio Sartorius, Georgina Higuera, Lluís Ballell, Antoni Peñarrosa, Andrés Cosmen, Martí Giralt y Eduardo Morcillo por acompañarme en este viaje. A Alfonso y Marga, por inspirarme y redescubrirme de nuevo Asia.

A Ramón Ros, por darme la oportunidad de iniciar este viaje hace mucho tiempo, en un lejano Shanghái. A mis compañeros y profesores del IESE, por su apoyo y cariño, por aguantarme un año donde mis contribuciones fueron mucho menores de lo que me hubiera gustado.

A todos, gracias, de corazón.



# prólogo



Si usted no ha leído recientemente algo sobre Asia, sáltese este prólogo y vaya directamente al texto principal del libro. Si ha leído otras cosas, yo le recomendaría lo mismo, pero le puedo explicar por qué creo que también debe leer esta obra de Carolina Miyata.

Se trata de un libro actual, casi un poco futuro. Le puede dejar el gusto amargo de pensar: ¿qué he estado haciendo yo mientras tanto? Explica ese proceso enorme, masivo, nunca antes vivido, por el que miles de millones de personas se incorporan en poco tiempo a la economía, a la cultura, a la ciencia y a la tecnología, al consumo, a la opinión, desde Asia al mundo. Estas personas vienen con unas raíces culturales que condicionan su forma de valorar, de negociar, de priorizar, de confiar pero también llevan con ellas un conjunto de conocimientos, querencias, expectativas que coinciden en gran medida con las de Occidente.

La autora ha recorrido el territorio identificando personas que están contribuyendo a ese proceso de integración global sin precedentes y extrayendo lo más relevante de sus perspectivas para integrarlo ágilmente en ese viaje dinámico e ilusionado a través del fenómeno. Una dificultad bien resuelta por la autora es conseguir una cobertura amplia del tema en un espacio y en un lenguaje fácilmente digeribles por el lector. Desde los orígenes filosóficos hasta la revolución del móvil. Los fenómenos que van más allá de un país como «la *Fábrica China*» o la *Asian way*. Las empresas que tienen un impacto especial en la zona.

El libro estimula la imaginación del lector proyectándole hacia el futuro y obligándole a pensar en posibles escenarios globales en los que todo este torrente de cambio pueda desembocar. Quizás ese proverbio chino de fondo «lo que no puedes evitar, dale la bienvenida» que recoge la autora es una guía para la apertura mental con que hay que recibir esta realidad galopante.

Asia debe ser mejor conocida para ser más apreciada. Ese continente encierra enormes oportunidades para la colaboración en distintas áreas. Necesitamos puentes de todo tipo con Asia y los más potentes son los puentes intelectuales que nos estimulen a ir a ver, a ir a buscar, a recibir abiertamente. El lector descubrirá sin duda un puente amplio y cómodo en este libro.

**Pedro Bueno**

*Presidente ejecutivo de China Europe International  
Business School (CEIBS), Shanghai*




# primera parte

**El mundo ha cambiado y  
sólo estás viendo el principio**





## Asia ha cambiado el mundo



*«Dejemos que china duerma porque cuando despierte, sacudirá el mundo».*  
Napoleón

### 1. Año 2039: su cantante preferida nació en Tokio

---

Bienvenido al año 2039. Tu empresa hace tiempo que fue adquirida y fusionada con una empresa taiwanesa, dando como resultado un emporio mundial donde se entremezclan estilos de gestión occidentales con formas de trabajo y protocolos asiáticos. La marca líder en la última tendencia de diseño de ordenadores escribe su nombre en coreano y los nuevos estándares tecnológicos de telefonía móvil han sido definidos en un centro de investigación de Shenghen. La melodía que no puedes quitarte de la cabeza es el último éxito de la cantante de moda, que nació en Tokio, que nunca ha oído hablar de la globalización y que, además, es completamente rubia.

Tus amigos están encantados con el toque exquisito de tu receta de cocido. Hervirlo a fuego lento con *tofu* y algas ha sido todo un acierto. Hoy has leído en el periódico que las marcas de moda asiáticas están revolucionando el mundo y entre las más reconocidas mundialmente eres capaz de recordar al menos cinco de origen chino. Acabas de decidir que tus hijos van a aprender este idioma, ¡hay que asegurarles un porvenir!

Puede que este mundo nos recuerde a una novela de ciencia-ficción, sin embargo, existen algunas pinceladas que no resultan alejadas de nuestra realidad. Por eso, el

presente libro no hablará del futuro, hablará del presente, de cómo Asia está cambiando nuestro mundo, las nuevas reglas y significados de este fenómeno de alcance único en la historia. Porque el verdadero diferencial de este fenómeno es su carácter universal: veremos cómo todos formamos parte de este nuevo orden y comprobaremos que puede implicar nuevas oportunidades empresariales, profesionales e incluso personales.

Un buen punto de partida sería conocer la cultura asiática, y familiarizarnos con sus referentes históricos y filosóficos que continúan presentes en el «hiperdesarrollo» económico y social de Asia hoy. Sólo a través de algunas de estas claves seremos capaces de entender y adaptarnos a este nuevo orden mundial.

En primer lugar deberíamos ser conscientes de que la realidad asiática está compuesta por un crisol de culturas, religiones, idiomas y artes completamente diferenciados. En particular, nuestro análisis estará centrado en Asia Oriental, donde sin duda, la China actual es el principal protagonista, aunque podemos encontrar precedentes en el Japón de los años 60 o Corea del Sur y Taiwán en los años 80. A pesar de que existen diferencias claras entre estas culturas, es posible establecer una línea común de valores filosóficos, de tipo de políticas gubernamentales o incluso de formas similares de entender el mundo.

El «otro gigante» asiático, la India, representa una referencia ineludible en la Asia actual. Sin embargo, a pesar de que muchas de las conclusiones de este libro se pueden aplicar a este país, tanto sus orígenes filosóficos o históricos como su desarrollo económico y tecnológico son completamente diferentes al modelo que representa Extremo Oriente. Y, aunque la India se encuentra fuera de nuestro ámbito de análisis, su creciente protagonismo en la escena mundial nos permite presagiar que este país co-protagonizará la siguiente fase de esta revolución con tintes asiáticos.

Pero no nos dejemos llevar por tendencias efímeras. Este libro pretende huir tanto del exotismo que sitúa a China como «una nueva moda», como del universalismo que intenta ver en Asia una extensión de nuestros valores, referentes e incluso de los propios conceptos occidentales. Del mismo modo, evitaremos caer en la tentación de realizar comparativas entre las ideas, los valores y las cifras de Oriente y Occidente ya que, como comprobaremos a lo largo de este viaje, se tratan de universos diferentes.

También debemos tener presente que si hablamos de Asia, debemos acuñar un nuevo vocabulario. En las siguientes páginas construiremos nuevos significados en torno a conceptos como la *Fábrica China*, *Asian way* [estrategia asiática] o *tabula rasa*. Necesitamos comprender que la *Fábrica China* que protagonizará nuestro viaje a lo largo del libro excede las fronteras del país asiático y representa hoy el nuevo orden mundial del cual participan todas las sociedades y economías del mundo. Un fenómeno cuyas características han cambiado las pautas de la escena mundial. Entender

este reto y asumirlo como una oportunidad está en nuestra mano. Pero convertirlo en realidad exige un nuevo enfoque, una «estrategia asiática», que nos permita adaptar nuestra visión a las nuevas reglas del juego.

Asia ha cambiado el mundo y sólo estamos viendo el nacimiento de ese cambio. 2040 es el año en que, según Goldman Sachs, China se convertirá en la primera potencia económica mundial. Un nuevo orden ha llegado, un orden con reglas propias. Conocerlas es vital para entender nuestro papel futuro como sociedad, como empresa y como ciudadanos del mundo.

## 2. ¿Ha despertado Asia?

---

Asia ha conseguido, en tan sólo veinte años (1970-1990) de desarrollo económico frenético, reducir la cifra de habitantes que viven por debajo del umbral de la pobreza de 400 a 180 millones, y ello a pesar de que su población ha crecido dos tercios. En la historia de la humanidad jamás se había producido semejante mejora en la calidad de vida de un volumen tan elevado de población. China, el estandarte de este nuevo orden, representa la segunda mayor potencia económica del mundo medido en términos de PPP (*purchasing parity power* o paridad del poder de compra), el tercer



El *skyline* de Shanghái es una de las representaciones máximas de cómo Asia ha cambiado en las últimas décadas. Tan sólo el vehículo con caracteres chinos nos recuerda que no es lo que podría ser una ciudad occidental cualquiera.

exportador mundial, la cuarta mayor economía del mundo y la mayor reserva de moneda extranjera, sólo superada por Japón. Además, su modelo muestra signos de salud: de continuar al ritmo de crecimiento actual, en tan sólo diez años el PIB de China, Japón e India junto será equiparable al conjunto de las principales economías occidentales, es decir, a la suma de Estados Unidos, Alemania, Francia y Gran Bretaña.

Pero este «milagro» no es un fenómeno aleatorio o producto de la casualidad. La *Fábrica China* comenzó a construir sus cimientos en el desarrollo económico experimentado por Japón durante los años 60, continuado por los «tigres asiáticos» (Corea del Sur, Hong Kong, Singapur y Taiwán) y que finalmente ha alcanzado a Tailandia, Indonesia, Malasia y Vietnam. A pesar de sus diferencias notables, en todos los casos podemos encontrar elementos comunes en las políticas gubernamentales para el desarrollo, en determinados valores sociales inscritos en la idiosincrasia de estos pueblos o en el rol desempeñado por la revolución tecnológica.

En definitiva, Asia no ha despertado: Asia despertó hace tiempo. El desarrollo actual y su potencial futuro no pueden hacernos olvidar que en el siglo XVIII China e India eran las economías más importantes del mundo. Pero en el siglo XXI, Asia representa un nuevo modelo mundial cuyo impacto en nuestras vidas diarias es mayor de lo que en principio podríamos considerar. José Pedro Sebastián de Erice, el embajador de España en China y conocedor de esta «moda China» me comentaba el peligro de que «uno se limite a tener curiosidad por lo que pasa en China, hacer un viaje o leer un artículo, pero no le conduzca a investigar la cultura china. Y sólo por la vía de conocer y penetrar en su cultura será posible cambiar la percepción que tenemos de este fenómeno».

Por eso nuestro viaje por los hechos históricos, sociológicos, económicos e incluso filosóficos que explican este fenómeno tiene un destino final: identificar las oportunidades que conllevarán los cambios que nos llevan hacia «el siglo asiático», no sólo en la esfera económica y social sino también en el ámbito profesional y personal.

Que Asia esté cambiando la manera en que percibimos nuestro entorno hace más necesario que nunca entender esta nueva forma de ver el mundo y su porqué. Pero el lector no debe aceptar ciegamente que el siglo XXI será el siglo asiático, puede incluso discrepar con este punto de vista. En su valoración debe tener en cuenta la información y las razones que se presentan en este libro.

### **3. Asia + Nuevas tecnologías = El mundo hoy**

---

Desde la irrupción de Asia en el panorama mundial, las relaciones internacionales han adquirido un matiz exótico creciente cuyo destino final aún desconocemos. Y si visitamos Asia encontraremos que está intrínsecamente ligada a un factor básico: la tecnología.

Tradicionalmente, la historia está plagada de ejemplos en los cuales el dominio de una cultura ha sido posible gracias a la innovación tecnológica. Desde el hacha de piedra pasando por la agricultura hasta la máquina de vapor, encontramos ejemplos que ilustran esta relación histórica. En el caso de Asia no entendemos su fase actual de desarrollo sin incluir las nuevas tecnologías dentro de la fórmula.

Sin embargo, la gran innovación de las diferentes sociedades asiáticas no consiste tanto en adelantos tecnológicos —en los que Occidente ha contribuido enormemente— sino en el uso que se efectúa de las tecnologías. Uno de los sociólogos especializados en tecnologías de la información reconocidos mundialmente, Manuel Castells, da una vuelta de tuerca en su libro *La era de la información: economía, sociedad, cultura. V.1. La sociedad red* al afirmar que «aprendieron más deprisa a asimilar, utilizar y mejorar las nuevas tecnologías de la información tanto en productos como en procesos y capacidad estratégica de prever el potencial de las tecnologías centrándose en el re-acondicionamiento de industrias, gestión y trabajo de estos países».

Y es que en los últimos 40 años la historia ha asistido atónita al surgimiento de países con escasos recursos naturales, economías carentes de tradición industrial y sobre todo, sin desarrollo o innovación tecnológica previa que permitiera adivinar su escalada fulgurante hacia los primeros puestos de las economías mundiales. Casos especialmente sorprendentes son Hong Kong y Taiwán, ambas sociedades con una estricta limitación de recursos hasta el punto de que la propia extensión del territorio nacional es reducida (1.102 km<sup>2</sup> y 394 km<sup>2</sup> respectivamente), limitación que no ha impedido que Taiwán sea hoy una de las principales economías del mundo gracias a la especialización en industrias de alta tecnología. Otros de los ejemplos son Corea y Japón que, tras décadas de crecimiento, comienzan a salir de las crisis económicas en las cuales estuvieron sumidos la gran parte de la pasada década gracias a las altísimas inversiones en actividades de investigación y desarrollo (I+D) con casi el 3% del PIB nacional.

La situación en China es de vertiginosa evolución y está llevando al país, según han catalogado algunos expertos, a pasar de una economía propia del siglo XIX a una economía del siglo XXI, poderosamente industrial pero sobre todo, dando pasos abismalmente rápidos en el sector de servicios. Como dato ilustrativo, el mercado de nuevas tecnologías en China durante los últimos años ha crecido a un ritmo de más del 20% anual. ¿Qué tienen en común todos estos casos asiáticos? La aplicación de las nuevas tecnologías en el desarrollo socioeconómico.

Este uso de las tecnologías permite adoptar y mejorar procesos de producción para alcanzar crecimientos de dos dígitos año tras año y facilita abordar segmentos industriales cada vez más sofisticados y rentables, así como mantener el nivel de competitividad frente a otros competidores menos avanzados. Además, convierte ese uso de las tecnologías finalmente en un vehículo de consumo en las sociedades con un nivel de vida cada vez mayor. Pero ¿cuál es el impacto de éste hasta ahora desconocido y enriquecedor fenómeno? ¿Es posible medir la influencia de Asia?

## Nuevo orden, también tecnológico

El nuevo orden tecnológico se está asentando y vive momentos de convulsión. Por ejemplo existen intensos debates en torno a los sistemas operativos de *software*, protocolos y nuevos desarrollos tecnológicos que deben liderar esta industria: desarrollos abiertos disponibles gratuitamente por y para toda la comunidad como es el movimiento de Código Abierto [*Open Source*] de Internet (un ejemplo sería Linux), frente a aplicaciones y sistemas «cerrados» propiedad de empresas privadas específicas (por ejemplo, el sistema operativo Windows de Microsoft).

En el fragor de este debate, el anuncio de China y Corea de su apuesta por Linux como plataforma tecnológica de los sistemas informáticos oficiales tiene un importante impacto. Si asumimos que Asia representa hoy el 57% de la población mundial y sólo el 36% de la comunidad Internet, su futura influencia en la evolución tecnológica es evidente. Y el desarrollo tecnológico condiciona el propio avance de nuestra sociedad. Este ejemplo no es sino uno más de una lista de tecnologías y estándares sobre las que las diferentes industrias asiáticas están ya trabajando (3G, *wi-fi*, Digital Music, etc.) que ponen de relieve el creciente protagonismo de Asia en las tecnologías de nuestra vida cotidiana.

Asia, como vemos, comienza a ser protagonista en la economía y tecnologías mundiales no sólo como proveedor sino también como cliente. Las diferentes economías orientales tradicionalmente entendidas como «fábrica de producción» del mundo toman relevancia como mercados demandantes de bienes y servicios. Esta demanda además crecerá a medida que mejore la calidad de vida de esta región del mundo. El reto está y continuará estando en el futuro en ser capaces de asimilar este nuevo orden económico como una oportunidad de mercado. De este modo, el principal impacto se producirá sobre nuestra sociedad.

Esta influencia no está limitada al poder económico vinculado al tamaño de los mercados, sino que tiene un impacto claro en los nuevos modelos de conducta sociales. Un ejemplo de esto lo encontramos en Corea del Sur, el país más conectado a Internet del mundo y campo de pruebas para muchas de las experiencias Internet, los usuarios más jóvenes ya tienen, gracias a las nuevas tecnologías, un modelo de conducta completamente diferente. Según un estudio de la Universidad de Corea del Sur, comunicarse por mensajería instantánea o los mensajes a móviles, es decir, por «conversaciones instantáneas», es tan habitual en la comunicación cotidiana que el correo electrónico se asocia a una comunicación formal e incluso propio de personas «mayores» como es el caso de Corea del Sur. Existen ya nuevos modelos de comportamiento establecidos en Asia que empiezan a tener su reflejo en nuevas tendencias de comportamiento similares en Occidente.

Pero, entonces ¿puede la tecnología ayudar a potenciar la influencia asiática en nuestra sociedad? Existe un dato muy significativo sobre cómo el «nuevo orden» se

aplica asimismo al mundo virtual: en 2007 Internet «hablará» más chino que inglés. Según las estimaciones de las principales fuentes de medición pasaron de constituir el 7,7 al 17,8% de la comunidad web mundial. Y no sólo el chino, el japonés es hoy el tercer idioma de Internet y el coreano se encuentra entre los diez lenguajes con mayor presencia en la Red. Dibujar las tendencias del futuro siempre resulta arriesgado. Sin embargo, en este libro veremos que el fenómeno Asia es un fenómeno presente. Analizaremos los hechos que hoy ya están acaeciendo en nuestro alrededor, las tendencias que han marcado el ritmo de este nuevo orden mundial y sobre todo las razones que nos ayuden a entender el porqué y divisar el cómo en el horizonte futuro.

## Conclusión

---

Asia se configura como el motor de un orden con alcance mundial. La *Fábrica China* tiene una delegación en Shanghái pero otra en Tokio, y también en Múnich y en Londres. Y todo pasa por un cambio de perspectiva, por entender que el mundo ha cambiado. Aquí comienza nuestro recorrido. Será un placer viajar juntos.

