

**HENRY M. PAULSON, JR.**

**EXSECRETARIO DEL TESORO DE EE UU**

# **NEGOCIANDO CON CHINA**

.....  
**LA NUEVA POTENCIA ECONÓMICA  
MUNDIAL, AL DESCUBIERTO**



**EL EXSECRETARIO DEL TESORO DE EE UU Y  
EXPRESIDENTE DE GOLDMAN SACHS NOS EXPLICA  
TODO LO QUE HAY QUE SABER PARA HACER  
NEGOCIOS EN CHINA**

**DEUSTO**

## Índice

Portada

Dedicatoria

Mapa

Prefacio

Primera parte. La apuesta por la reforma

1. En el Pabellón de la Luz Púrpura
2. Cuerpos chinos, tecnología extranjera
3. La negociación con peculiaridades chinas
4. Oro y plata de verdad
5. Su presidente se ha quedado dormido
6. Limpiando establos en Guangdong
7. La escuela del éxito
8. La salvación de Shangri-La
9. Un banco, dos sistemas
10. El colchón más grande del mundo

Segunda parte. Explorando nuevos territorios

11. Un llamamiento al servicio del país
12. El debate del Gran Patio
13. La construcción de un nuevo marco de trabajo
14. La hora de la verdad para todos

Tercera parte. Tendiendo puentes

15. Oscuridad en pleno día
16. Horizontes y costas
17. BIT a BIT
18. Un reinicio de diez billones de dólares
19. La doctrina del partido
20. El camino a seguir

Agradecimientos

Elenco de personajes

Créditos

Te damos las gracias por adquirir este EBOOK

Visita [Planetadelibros.com](http://Planetadelibros.com) y descubre una nueva forma de disfrutar de la lectura

---

**¡Regístrate y accede a contenidos exclusivos!**

Próximos lanzamientos  
Clubs de lectura con autores  
Concursos y promociones  
Áreas temáticas  
Presentaciones de libros  
Noticias destacadas

---

Comparte tu opinión en la ficha del libro  
y en nuestras redes sociales:



Explora Descubre Comparte

*Para Willa, Cassidy, Finn y Addie  
Para que sepáis por qué Boppa ha pasado tanto tiempo en  
China*



De visita por la famosa West Lake State Guest House de Hangzhou con el futuro presidente Xi Jinping durante mi primer viaje como secretario del Tesoro en septiembre de 2006 (*AP Photo/Eugene Hoshiko*).



## Prefacio

El ascenso de China a superpoder económico se cuenta, sin lugar a dudas, entre los relatos más extraordinarios de la historia. En apenas tres décadas, un país, antaño subdesarrollado y sumido en el más completo aislamiento, ha sacado a centenares de millones de personas de la pobreza y se ha convertido en la segunda potencia económica mundial. No se me ocurre otro país que haya crecido a tal velocidad. Me viene a la cabeza el ascenso de Estados Unidos a la supremacía industrial después de la Guerra Civil, pero es más que probable que los chinos estén a punto de superar nuestra gran carrera, si no lo han hecho ya. En un futuro no muy lejano, nos adelantarán como la principal economía mundial y nos derrocarán del puesto de honor que hemos ocupado durante casi ciento cincuenta años.

La transformación de China ha sido tan espectacular como veloz. Sus elevadísimos rascacielos, sus líneas ferroviarias de alta velocidad y sus aeropuertos dignos de la era espacial contrastan con nuestras infraestructuras, cada vez más vetustas y decrépidas. Un día leemos acerca de los grandiosos planes de un emprendedor chino que desea gastar cincuenta mil millones de dólares para abrir un paso en Nicaragua que doble en tamaño al Canal de Panamá; al día siguiente nos enteramos de que un promotor inmobiliario chino quiere comprar un pedazo de Islandia; luego se trata de un fabricante reconvertido en constructor que tiene intenciones de erigir, a partir de unidades prefabricadas, el edificio más alto del mundo en seis meses.

En la actualidad, China es tierra de superlativos: alberga el superordenador más rápido del mundo, la mayor planta de energía solar, el puente más largo sobre el mar;

produce y utiliza casi la mitad del carbón, el cemento, el hierro y el acero del mundo; consume el 40 por ciento de su aluminio y su cobre. Según las estimaciones, China tendrá muy pronto la mitad de los edificios en construcción del planeta. Cuarenta años atrás, prácticamente ningún norteamericano se habría imaginado la posibilidad de deberle, aunque fuera un solo céntimo, a China. Pero hoy en día China es el mayor acreedor de Estados Unidos, propietaria de cerca de 1,3 billones de dólares de nuestra deuda pública, cantidad suficiente para marear a cualquiera... o para que los norteamericanos se pregunten cómo es posible que el mundo haya dado este vuelco en tan poco tiempo.

Últimamente, sin embargo, China se ha convertido tanto en causa de preocupación como de temor casi reverencial. Nos encontramos con frecuencia ante una China cada vez más competitiva, que hace gala de su recién descubierta fuerza en el mercado mundial y que lidia amargas disputas territoriales con sus vecinos, a la vez que intenta desafiar tanto el liderazgo ostentado hasta la fecha por Estados Unidos en Asia como otros aspectos del sistema político global que ha prevalecido desde la Segunda Guerra Mundial. Sus gobernantes parecen incapaces o no están dispuestos a impedir el «ciber- robo» de propiedad intelectual de compañías norteamericanas y, por otro lado, mantiene un control férreo sobre la sociedad china mediante un sistema autoritario y unipartidista que los norteamericanos ni comprenden ni comparten.

El recelo es una vía de doble sentido. El apoyo al establecimiento de unas relaciones positivas con nuestro país empieza a decrecer entre los chinos, muchos de los cuales creen que lo único que desea Estados Unidos y otros países es impedir el ascenso de su nación.

Estos hechos amenazan con socavar una relación que en el transcurso de más de cuatro décadas ha realizado contribuciones importantes al crecimiento económico, la creación de puestos de trabajo y la prosperidad de ambos

países, además de haber mejorado la seguridad internacional y colaborar en el logro de un final pacífico de la Guerra Fría. Pero ahora, una cantidad relevante de norteamericanos se formula preguntas como las que siguen: ¿Qué quieren en realidad los chinos? ¿Por qué gastan tanto dinero en ejército y armamento? ¿Son amigos o enemigos, socios comerciales o adversarios económicos y geopolíticos? En resumen, ¿cómo negociar con China?

Este libro es mi intento de abordar estas preocupaciones a través de la experiencia personal que he obtenido trabajando con los chinos. No soy ni un intelectual ni un teórico. No leo, escribo ni hablo chino. Soy un hombre de negocios que aporta un conocimiento directo de China y de sus líderes empresariales y políticos. He cosechado todo esto a lo largo de más de cien visitas al país y casi veinticinco años de negociaciones con los chinos en el ámbito comercial, cuando trabajaba en Goldman Sachs, en asuntos de Estado y política macroeconómica, gracias a mi cargo como secretario del Tesoro de Estados Unidos y, en la actualidad, como director del Paulson Institute, que fomenta el crecimiento económico sostenible y un medioambiente más limpio a través de una mayor cooperación entre Estados Unidos y China. Durante todo este tiempo, he tenido la oportunidad de trabajar estrechamente con la mayoría de los líderes de los tres últimos gobiernos chinos: los de Jiang Zemin y Zhu Rongji en los años noventa, los de Hu Jintao y Wen Jiabao en los primeros años de este siglo, y los de Xi Jinping y Li Keqiang en la actualidad.

Escribo este libro como un norteamericano profundamente preocupado por la reputación de nuestro país en el mundo, por la salud de nuestra economía y por nuestro medioambiente y el destino a largo plazo de nuestros ciudadanos. Adopto el punto de vista que defiende que todas estas cuestiones se beneficiarán de un compromiso activo con China, que la cooperación perspicaz y constructiva es

el mejor método para fomentar los intereses nacionales. Los chinos representan una enorme competencia. Pero no deberíamos temer la competencia ni achicarnos ante ella.

Y hace mucho tiempo que definiendo estas convicciones. A las pocas semanas de jurar mi cargo como secretario del Tesoro, viajé a China a fin de sentar las bases de un nuevo enfoque para la relación bilateral más importante que mantiene nuestro país. El crecimiento y la reforma económica eran las principales preocupaciones de China, y yo era de la firme creencia de que podíamos aprovechar nuestro recién concebido concepto de Diálogo Económico Estratégico para gestionar también, de manera más efectiva, muchas otras cuestiones urgentes.

El auge de China ha dado pie a una idea equivocada que se cierne de un modo obsesivo sobre la manera en que ambos países consideramos nuestra relación: a saber, que el «modelo China» representa una forma mejor de capitalismo que triunfa incluso cuando Estados Unidos entra en declive. Pero los líderes chinos conocen muy bien los puntos vulnerables de su país. Las reformas del mercado se iniciaron en 1978, con el gobierno de Deng Xiaoping, pero expandir su alcance y su impacto es en estos momentos más importante que nunca. Pese a todos sus éxitos, a China le queda aún mucho camino por recorrer. Más de cien millones de chinos siguen estancados en la pobreza. Su PIB per cápita ocupa el puesto número ochenta del mundo, sólo un lugar por delante de Irak, y representa apenas una octava parte del nivel de Estados Unidos. El fenomenal ritmo de crecimiento de China empieza a ralentizarse, y realizar reformas en el mercado es más urgente y, a la vez, más difícil de conseguir. El incremento del PIB en un 7,4 por ciento que tuvo el país en 2014 quedó por debajo de las previsiones oficiales por primera vez en dieciséis años, y muchos expertos vaticinan más descensos en el ritmo de crecimiento.

China necesita cambiar su economía de diez billones de dólares y pasar de una dependencia excesiva de las exportaciones y de una inversión gubernamental ineficiente en infraestructuras, empeorada, además, por deudas fatalmente elevadas de los gobiernos regionales a todos los niveles, a un incremento del consumo doméstico y un mayor énfasis en los servicios y la producción de alto nivel. Se trata de una tarea enorme, complicada por el hecho de que gran parte de la economía sigue bajo la batuta de responsables centrales, incluso después de muchos años de reformas. Los intereses consolidados se resisten al cambio. Y entre tanto, años de una escasamente benigna negligencia han dejado el medioambiente convertido en un desastre que ha disparado una inquietud cada vez mayor entre los ciudadanos chinos.

Y por mucho que aún nos quede por hacer para solventar nuestros propios problemas, Estados Unidos sigue siendo la economía más grande, más avanzada y más dinámica del mundo. Los líderes chinos saben que para fomentar su transformación económica necesitan de la buena voluntad y de la cooperación de Estados Unidos y otros países que, en muchos sentidos, siguen dominando el sistema económico global. Desean un mayor acceso a nuestros mercados, a nuestro conocimiento y a nuestras tecnologías más avanzadas.

La relación entre Estados Unidos y China sería más equilibrada y más segura y productiva para ambas partes si los dos países realizaran una serie de ajustes. A los norteamericanos nos preocupa el tono cada vez más militarista de China; ellos ven nuestro «giro hacia Asia» como un potencial esfuerzo para contener el auge de su país. Nosotros deseamos que los chinos abran sus mercados a nuestras empresas y que respeten las reglas del juego existentes para integrarse más en el sistema internacional. China prefiere modificar dichas reglas y ser tratada con mayor respeto y deferencia en la arena global.

Hay quienes creen en la existencia de una ley inmutable de la historia que sostiene que, cuando un poder en alza empieza a crecer por encima del poder establecido, el conflicto es inevitable. Pero las leyes inmutables no existen. Las decisiones tienen su importancia. Las lecciones están para aprenderlas. Los hombres y las mujeres de Estado pueden marcar la diferencia, y lo hacen.

No creo que nada sea «inevitable» en la relación entre Estados Unidos y China, pero existen riesgos reales que podrían desembocar en una intensificación de la competencia e incluso en el conflicto. La clave para evitar una relación hostil consiste en hacer cosas tangibles que nos beneficien a ambos. A pesar de los potenciales focos de conflicto entre ambos países, compartimos muchos intereses: incentivar el crecimiento global, combatir el cambio climático, mantener la paz y la estabilidad. Pero este hecho carecerá por completo de importancia si no somos capaces de transformar estas preocupaciones comunes en políticas y acciones complementarias. Necesitamos, muy especialmente, ampliar y profundizar nuestros vínculos económicos. Y confío en que *Negociando con China* arroje un poco de luz sobre cómo conseguirlo.

Una cosa que no pienso hacer es intentar predecir el futuro. No dudaré, sin embargo, en hacer recomendaciones sobre una serie de temas, entre los que destacan la reforma económica, los mercados financieros, el urbanismo, el medioambiente y las distintas maneras de reforzar las relaciones entre Estados Unidos y China. Al fin y al cabo, es más fácil hacer prescripciones que predicciones. Mis prescripciones se basan en las experiencias personales que comparto en estas páginas. Confío en que ayuden a todos los que trabajan con China, bien sea en el ámbito de los negocios, como en el gubernamental o el de la filantropía, a conseguir resultados concretos y productivos. Ello sólo puede contribuir a acercar nuestros dos países.

En un mundo cada vez más complejo e interconectado como el actual, nos enfrentamos a retos verdaderamente intimidantes. Y es evidente que los superaremos todos más fácilmente, desde los problemas de seguridad informática hasta el de abrir grandes mercados para las exportaciones norteamericanas, si Estados Unidos y China consiguen trabajar de un modo conjunto o complementario. En cambio, nuestra tarea será más difícil de solventar, si no imposible, si los dos poderes económicos más importantes del mundo trabajan en sentidos opuestos.

## PRIMERA PARTE

# La apuesta por la reforma