



OPORTUNIDADES Y RETOS: EMPRESAS CHINAS TRANSNACIONALES

*Liu Chuanzhi (izda.), presidente de la Junta Directiva de **Lenovo** y representante de **IBM**, en la ceremonia de firma del acuerdo de compra de 8 de diciembre de 2004 en Beijing*

Luo Yuanjun

En la mañana del 8 de diciembre de 2004, el **Grupo Lenovo** reveló su decisión de comprar por 1.250 millones de dólares el servicio mundial de ordenador personal de **IBM**, lo que inmediatamente llamó la atención de la prensa internacional. Aunque algunos lo elogiaban, otros lo criticaban, pero nadie dudaba del alcance que ello tendría para la internacionalización de las empresas chinas.

A principios de este año, se realizó en Beijing un Simposio sobre la *Situación Económica de China*, auspiciado por el Comité Organizador de la **Conferencia de Declaraciones del Desarrollo Económico Mundial** y el

Instituto Internacional de Empresas Transnacionales de China. En esa ocasión, el economista **Li Xingshan** lamentó mucho las deficiencias competitivas y tecnológicas de las llamadas empresas transnacionales de China, las que están imposibilitadas de ser auténticas transnacionales porque todavía no tienen un alto prestigio internacional.

Según las normas internacionales, si una empresa tiene establecida una entidad que no tiene calidad de persona jurídica en otro país (sea de gestión o no) puede pertenecer a la categoría de empresa transnacional. En este sentido, suman varios miles las empresas chinas de ese tipo. Pero, en realidad, lo que ocurre con las

empresas chinas es que, a pesar de que han salido de las fronteras nacionales, no consolidan posiciones en el mercado internacional y distan de ser un patrón tanto en lo sistemático como en lo administrativo. No obstante, las empresas están haciendo enormes esfuerzos para lograr mayor presencia en el mercado internacional.

Transcurrieron 20 años desde que **Liu Chuanzhi** y otros diez colegas fundaron **Lenovo** en 1984, con 200.000 yuanes RMB, hasta su compra a **IBM**, reuniendo unos 1.000 millones de dólares. En dos décadas de desarrollo, **Lenovo** se ha convertido en la mayor empresa china de ordenadores y su ordenador figura como el número uno en China y la región

Internacionalización de empresas

La internacionalización de las empresas exige que éstas deben distribuir racionalmente los recursos, lo que abarca dos aspectos:

A. Se exige la internacionalización de la disposición de recursos de la empresa; la empresa puede financiarse directamente en el mercado internacional de capital e indirectamente a través del mercado internacional de crédito; la empresa puede utilizar recursos humanos en el ámbito internacional; puede hacer comercio internacional aprovechando productos internacionales; puede mantener tecnología de avanzada mediante una racional disposición tecnológica; puede participar de una mejor manera en la división internacional del trabajo y la cooperación internacional por medio de la inversión transnacional.

B. Se exige también que las empresas deben adoptar un sistema de administración y gestión moderno y seguir la práctica internacional. Teóricamente la gestión internacional es un proceso que utiliza los mercados y recursos tanto nacionales como internacionales para reducir los costos y elevar la competitividad.

Dos etapas en la internacionalización de las empresas chinas

La primera etapa fue en la década de los 80 del siglo pasado en la que la internacionalización de las empresas se caracterizaba por el establecimiento de oficinas representativas en el extranjero, que servían como una ventana.

La segunda etapa empezó a partir de la década de los 90 cuando las empresas chinas (aprovechando una mayor apertura del país) aceleraron los pasos hacia la internacionalización- Hasta ahora, algunas empresas han podido competir con compañías extranjeras en algunos sectores, aprovechando sus propias ventajas.

de Asia-Pacífico. Tras este paso, **Lenovo** planea desarrollarse hacia una auténtica empresa transnacional.

Anteriormente otras empresas realizaron ensayos de internacionalización, tales como el **Grupo TCL**, que estableció una empresa mixta con la francesa **Thomson S.A.** Sin embargo, **Lenovo** dio un paso más grande y logró mayor influencia.

La internacionalización, una exigencia del desarrollo

La globalización económica jamás se detendrá aunque todos reconocen los riesgos que implica. China perdió buenas oportunidades para su desarrollo económico al estar aislada del mercado internacional durante 30 años, desde 1949 a 1979. La realidad demuestra que el país debe mantener la apertura y ampliarla para mantener el ritmo del desarrollo mundial.

Sin duda alguna, China necesita recursos para su desarrollo y asimilar inversión extranjera, dado la insuficiencia de fuentes nacionales. Respecto a los recursos humanos, se necesita aplicar nuevos conceptos y métodos avanzados de administración. En cuanto a los recursos de mercado, el país debe formar sus



China Unicom invitó a Intel, HP, IBM, Lenovo y Digital China para promover su concepto de acceso al Internet Inalámbrico

propias empresas transnacionales para que los productos chinos puedan entrar directamente en el mercado internacional. Sólo cuando las empresas transnacionales chinas maduren, podrá el país ejercer su derecho a hablar en el mercado internacional. De todas maneras, esta internacionalización persigue el objetivo de salir a buscar recursos naturales, mercado y tecnología en todo el mundo.

A juicio de expertos, la operación de **Lenovo** busca utilizar el recurso del mercado chino a cambio de la tecnología de punta y recursos de una Compañía mundialmente famosa.

Una buena oportunidad

El 15 de noviembre de 2001, el Gobierno chino ingresó en la **Organización Mundial del Comercio (OMC)**, lo que se corresponde con la estrategia oficial de seguir insertándose en la Economía internacional. Esta incorporación tendrá efecto positivo también en la Economía mundial, pues contribuye a su desarrollo.

Las compañías privadas chinas pueden lograr condiciones más favorables para su inversión en ultramar, además de tener más oportunidades de entrar en el mercado internacional porque, de acuerdo con el principio de apertura recíproca, podrán invertir en el sector de los servicios de otras naciones y las empresas ya registradas en el extranjero serán tratadas como las de cada país. Las empresas estatales podrán beneficiarse no sólo de los aspectos anteriormente mencionados, sino también de la realidad de que la globalización económica promueve la renovación del sistema administrativo existente. El punto de partida de la internacionalización es la renovación del sistema empresarial. Las empresas transnacionales necesitan una clara visión de la propiedad, la disciplina, el perfeccionamiento del sistema de remuneración. Sin embargo, las empresas estatales chinas tienen muchos problemas en estos aspectos, los cuales deben resolverse para lograr una participación positiva en la globalización.

Hace tres años, **Lenovo** no imaginaba que pudiera comprar a **IBM**. Justamente la incorporación en la

OMC y la participación de la economía china en el mercado mundial han posibilitado su estrategia de internacionalización. Además, **Lenovo** pudo hacer esta operación al contar con apoyo del Gobierno para las empresas en proceso de transición de "producción" a "tecnología". Algunos especialistas ya pronosticaron que la asimilación de capital extranjero sería la tendencia principal del mercado chino en 2005.

Riesgos existentes

Se considera que la tasa máxima de empresas chinas que se han internacionalizado con éxito es el 30%. Aparte de que la diferencia cultural será el mayor obstáculo, las barreras comerciales, las disputas sobre la propiedad intelectual, las prácticas internacionales y la mentalidad diferente de los empleados serán factores negativos para la internacionalización de las empresas. Alguien compara el caso de **Lenovo** con el de una "serpiente devorando a un elefante". En realidad, al oír la noticia de la compra, muchos dudaron de la capacidad de **Lenovo** en la gestión internacional. Algunas todavía consideran que no fue una buena operación aunque la mayoría de los expertos la aprueban.

También hay quien opina que **Lenovo** pagó demasiado porque lo comprado no será un negocio de beneficios y se producirá una caída del precio de las acciones. En los últimos tres años, **Lenovo** fracasó en su intento de entrar en el mercado internacional y la nueva estrategia es utilizar la marca de **IBM** para ocupar un lugar en el mercado internacional, pero por ello ha pagado 1.750 millones de dólares.

Analistas del **Banco de Alemania**, opinaban que, *en el futuro, para Lenovo el riesgo será inevitable en su gestión. Los analistas e inversionistas mantendrán una actitud prudente antes de la publicación de los detalles del contrato. Anteriormente, HP no logró su objetivo después de comprar a Compaq por 19.000 millones de dólares y fue superado por Dell en el mercado de ordenadores personales. Este ejemplo muestra las dificultades que se pronostican para Le-*

novo. Debemos destacar otro punto: la empresa todavía no tiene suficiente experiencia para manejar el mercado internacional.

Es del todo natural la preocupación sobre el gran riesgo que enfrenta **Lenovo** sin contar que el departamento de **IBM** que compró registra pérdidas. Al mismo tiempo, el fracaso de algunas grandes empresas chinas en el mercado internacional será una advertencia tanto para **Lenovo** como para otras compañías que están en el camino de la internacionalización.

A finales de 2004, **Chang Hong**, famosa empresa productora de televisores en China, fue engañada por 480 millones de dólares (4.000 millones de yuanes RMB) y sus acciones se desplomaron en el mercado. Este caso fue considerado como una lección para la internacionalización de las empresas chinas. El error de **Chang Hong** radica en su insensibilidad en el riesgo de gestión internacional a lo largo de tres años.

Igualmente, en diciembre de 2004 se reveló una fabulosa pérdida por parte de la **Compañía de Combustibles Aéreos de China**. En un período de siete años, los bienes netos de la entidad aumentaron 761 veces, pero, después de tan sólo unos meses, la entidad entregó al **Tribunal supremo de Singapur** su solicitud de protección de bancarrota por la pérdida de 550 millones de dólares causada por la especulación de los combustibles a plazo.

En la actualidad, la internacionalización es la estrategia que se han fijado muchas empresas chinas. Sin embargo, para lograrla no sólo se necesita audacia, sino también factores como el poderío, tecnología, táctica de gestión y medidas administrativas. Así lo demuestra la experiencia de empresas extranjeras. Tomemos como ejemplo el caso de **Samsung**, que realizó la internacionalización con 40 años de preparación, y cuya producción incluye semiconductores y productos de cristal líquido hasta teléfonos móviles. Como vemos, existe un largo camino para las empresas chinas en su empeño de lograr una mayor presencia en la economía internacional. ■