



Oportunidades y retos: Empresas chinas transnacionales

Por LUO YUANJUN

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

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. Sobre el hecho de Lenovo, algunos lo elogiaban, mientras otros lo criticaban, pero ninguno dudaba del alcance creativo 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, como dice Li Xingshan, es que a pesar de que han salido de las fronteras nacio-

nales, no consolidan posiciones en el mercado internacional y están lejos de ser un patrón tanto en lo sistemático como en lo administrativo. No obstante, tenemos que afirmar que las empresas chinas están haciendo enormes esfuerzos para lograr una mayor presencia en el mercado internacional.

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

Después de este paso, Lenovo

planea desarrollarse hacia una auténtica empresa transnacional y se esfuerza para lograr esta meta. Este hecho es justamente un importante paso para su estrategia de internacionalización y el punto de partida para convertirse de "Lenovo de China" en "Lenovo del mundo".

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

La decisión de esta compañía ha dejado una experiencia significativa para las empresas chinas que intentan salir de las fronteras nacionales y entrar en el mercado internacional. El caso de Lenovo pasará a la historia, al constituir un ejemplo que demuestra que una empresa china también puede ser competitiva en el ámbito mundial por sí misma.

La internacionalización es una exigencia del desarrollo

La globalización económica jamás se detendrá, aunque todos reconocen los riesgos que ésta 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. Y la internacionalización de las empresas chinas también es una exigencia del desarrollo económico.

Sin duda alguna, China necesita recursos para su desarrollo y debe asimilar inversión extranjera, pues la que procede de fuentes nacionales resulta insuficiente. Respecto a los recursos humanos, las compañías chinas necesitan aplicar nuevos conceptos y métodos avanzados de

administración. En cuanto a los recursos de mercado, el país debe formar sus propias empresas transnacionales para que los productos chinos puedan entrar directamente en el mercado internacional.

Para intercambiar recursos de acuerdo con las normas de economía de mercado, se depende de las empresas, y principalmente de las transnacionales. Sólo cuando las empresas transnacionales chinas maduren, podrá el país ejercer su derecho a hablar en el mercado internacional.

De todas maneras, la internacionalización de las empresas chinas 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 exitosamente en la Organización Mundial del Comercio (OMC), lo que se corresponde con la estrategia oficial de

seguir insertándose en la economía internacional. La incorporación de China a la OMC tendrá un efecto positivo también en la economía mundial, pues contribuirá a su desarrollo.

Además, este paso brinda oportunidades sin precedentes para que China forme sus empresas transnacionales.

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 estas empresas, de acuerdo con el principio de apertura recíproca, podrán invertir en el sector de los servicios de otras naciones, y las empresas chinas 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,



Oficina principal de Lenovo en Beijing

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 exitosa en la globalización.

Con la participación del país en la OMC y la reestructuración industrial internacional, se ofrece una nueva oportunidad para la internacionalización de las empresas. Sin duda alguna, las ventajas de China en recursos naturales, mercado y costo de la mano de obra mejoran la posición de su economía en el mundo, lo cual es positivo y favorece la complementación entre diferentes sectores.

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". Especialistas pronostican que la asimilación de capital extranjero será la tendencia principal del mercado chino en 2005.

Riesgos existentes

Zeng Ming, profesor del Instituto de Comercio de Changjiang, considera que el 30 por ciento es la tasa máxima de empresas chinas que se han internacionalizado exitosamente. En este proceso, la diferencia cultural será el mayor obstáculo. Además, las barreras comerciales, las disputas sobre propiedad intelectual, las prácticas internacionales y la mentalidad diferente de los empleados

son 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 en este terreno la aprueban.

Un analista de una empresa corredora de Hong Kong expresó, "En lo general, Lenovo ha pagado demasiado, porque lo que compró no será un negocio de ganancias y las nuevas acciones provocarán una rebaja en el precio accionario de la empresa".

En los últimos tres años, Lenovo fracasó en su intento de entrar en el mercado internacional, aunque siempre lo ha deseado. La nueva



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

Fotos de Xinhua

estrategia de la empresa es utilizar la famosa marca de IBM para ocupar un lugar en el mercado internacional, pero por ello debe pagar 1.750 millones de dólares.

Fung Ee Lim y William Bao Bean, analistas del Banco de Alemania, dijeron 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 computadoras personales. Este ejemplo nos ilustra las dificultades que se avizoran para Lenovo. Debemos hacer notar otro punto: la empresa todavía no tiene suficiente experiencia para manejar el mercado internacional".

Lenovo está consciente de la preocupación de los inversionistas y los posibles riesgos. Para minimizar los efectos negativos, nombró a Steven Ward (vice presidente de IBM) como nuevo presidente ejecutivo de la empresa y trasladó su oficina general de Beijing a Nueva York. Esto es sólo el comienzo de un desplazamiento estratégico.

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 empresas grandes chinas en el mercado internacional será una advertencia para Lenovo y otras compañías que están en el camino de la internacionalización.

A fines 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 insensibi-

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 asimismo que las empresas deben adoptar un moderno sistema de administración y gestión y seguir la práctica internacional en ese sentido. 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 del 80 del siglo pasado. En aquel entonces la internacionalización de las empresas se caracterizaba por el establecimiento de oficinas representativas en el extranjero, las cuales sirven como una ventana.

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

lidad en el riesgo de gestión internacional durante 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. La experiencia de empresas extranjeras así lo demuestra. 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 celulares. Como vemos, existe un largo camino para las empresas chinas en su empeño de lograr una mayor presencia en la economía internacional. 