PERSPECTIVAS PARA LA EMPRESA ESPAÑOLA EN CHINA: LA EXPERIENCIA DE ALSA

Andrés Cosmen Menéndez-Castañedo*

Hace 15 años hubiese resultado difícil imaginar los cambios económicos y sociales que se iban a experimentar en China. En este artículo se recoge una experiencia directa de esta evolución desde el punto de vista de una empresa española de transportes, y se explica el desarrollo de sus actividades, incluyendo algunos consejos de utilidad para futuros inversores. Asimismo se analizan las repercusiones de la entrada de China en la OMC para las inversiones extranjeras y las oportunidades excepcionales que con ella se abren para las empresas españolas.

Palabras clave: *inversiones en el extranjero, liberalización económica, empresas extranjeras, empresas de transporte, transporte de viajeros, OMC, España, China.*

Clasificación JEL: *F21, L92, O53.*

1. Introducción

En el tiempo transcurrido desde mi traslado a Hong Kong, hace casi 15 años, para empezar a desarrollar el proyecto de ALSA en China, se ha producido un cambio de una dimensión tan grande que nadie podía imaginarlo entonces: la economía planificada y cerrada, con precios intervenidos, monopolios estatales e industrias obsoletas, ha dado paso a una «economía de mercado con características chinas», como la define su gobierno, que cada vez es más competitiva y que el año pasado ocupó, por su tamaño, el sexto lugar del mundo, según el ranking anual del Banco Mundial.

Los trajes «tipo Mao» que llevaba entonces la mayor parte de los interlocutores empresariales y gubernamentales han sido sustituidos por trajes con corbata al más puro estilo occidental. Los abundantes ríos de bicicletas que poblaban las calles de las ciudades, son hoy cada vez menos frecuentes. Los hoteles estatales con no muy buenas condiciones, que entonces eran la única alternativa de alojamiento, han sido sustituidos por modernos establecimientos hoteleros. Lo mismo puede decirse de los aeropuertos, carreteras, telecomunicaciones, centros comerciales y muchos otros sectores de actividad.

En mi opinión, con la entrada el pasado día 11 de diciembre en la Organización Mundial del Comercio (OMC), el cambio que va a experimentar China en los próximos 15 años va a ser tan importante como el acaecido hasta ahora desde 1978, cuando Deng Xiao Ping puso en marcha la primera fase de la política de apertura al exterior.

Este será un cambio más repartido y homogéneo por las distintas zonas del país. La transformación que se ha producido hasta ahora está muy concentrada en las zonas urbanas y, especialmente, en la franja costera del Pacífico. Será un importante reto para el gobierno chino en los próximos años el llevar tam-

* Presidente de ALSA CHINA y Presidente del Comité Bilateral de Cooperación Empresarial Hispano-Chino.

bién el desarrollo económico a las provincias del interior, eminentemente agrícolas, que en la actualidad tienen unos niveles de rentas y de infraestructuras muy inferiores a los de la costa. Veremos seguramente un trasvase de personas del sector agrícola, que todavía ocupa a casi dos tercios de la población, hacia los sectores industrial y de servicios.

Con la entrada de China en la OMC, el entorno empresarial chino mejorará de una manera muy sustancial para las compañías extranjeras que operan en China o que se quieran implantar en el país, si bien estas mejoras (reducción de aranceles, armonización del sistema legal, eliminación de la prohibición de operar en algunos sectores y de la restricción al porcentaje de participación del socio extranjero en el capital de la empresa china, etcétera) se irán introduciendo por etapas a lo largo de cinco años.

2. La experiencia de ALSA en el mercado chino

Muy distintos fueron entonces nuestros comienzos empresariales en China. En el año 1984 establecimos, junto a socios locales, nuestra primera empresa, la compañía de taxis Shenzhen Nanyio Transportation Services Co. Ltd., bajo el régimen de *joint venture* (empresa mixta), que tenía licencia para operar en la Zona Económica Especial (ZEE) de Shenzhen, zona fronteriza con Hong Kong, y con una duración de su actividad limitada a diez años. Esta empresa tuvo que establecerse como empresa de taxis, pues la legislación sobre inversiones extranjeras no permitía entonces la participación exterior en el sector de transporte en autobús. Nuestra participación se limitaba al 49 por 100 del capital de la empresa mixta, pues entonces no solamente no se permitían empresas con 100 por 100 de capital extranjero —como es hoy el caso en la mayoría de los sectores— sino que el socio chino debía poseer la mayoría del capital. La licencia de actividad se limitaba únicamente a la ZEE de Shenzhen.

Las ZEE, hoy en día habituales en gran parte del país, eran entonces zonas experimentales donde el gobierno chino probaba de una manera limitada el resultado de los métodos de gestión capitalistas de las empresas privadas, antes de introducirlos a gran escala por toda la geografía nacional. En la actualidad, prácticamente no hay restricciones en cuanto a las zonas del país donde pueden operar las empresas extranjeras.

Durante los primeros años de nuestra implantación en China nos centramos en conocer y aprender la realidad empresarial del país, preparándonos para poder aprovechar las oportunidades que se pudieran presentar en el futuro. Así fue cómo, en el año 1990, cuando se produjo un cambio de la legislación china que permitía la inversión extranjera en el sector de transporte en autobús, ALSA fue la primera compañía en establecer una empresa mixta para operar en este sector.

Se trató de la empresa Tianjin alsa coach co. ltd, cuya primera actividad fue el explotar la línea regular de viajeros en autobús que comunicaba la capital, Pekín, (de 12 millones de habitantes) con la ciudad costera de Tianjin (de 10 millones de habitantes) situada a 130 kilómetros de la primera. Esta empresa introdujo muchas novedades en el sector de los transportes en China, como el uso de modernos autobuses de lujo para las líneas regulares (anteriormente reservados sólo para los turistas extranjeros) o el establecimiento de unos horarios fijos para la salida de nuestros autobuses.

Posteriormente, establecimos empresas mixtas de transporte en autobús en Pekín y Shanghai, con lo cual ya teníamos presencia en las tres mayores ciudades del país. Estas tres empresas empezaron a explotar las líneas que comunican esas ciudades entre sí y con otras de las provincias cercanas, con el objetivo de desarrollar una red de transporte de viajeros del mismo nivel de calidad de servicio que en Europa, que comunicase los principales núcleos urbanos del país.

La siguiente etapa fue el establecer nuevas empresas mixtas en ciudades de tamaño medio, que en términos chinos significa ciudades de alrededor de 5 millones de habitantes. Así fue como creamos empresas mixtas en las ciudades de Shijiazhuang y Nanjing, capitales de las provincias de Hebei y Jiangsu, respectivamente. Quizá el nombre de estas dos provincias no sea conocido, pero para dar una idea del tamaño de este mercado, la población de la provincia de Hebei es de 66 millones de habitan-

tes, mientras que Jiangsu tiene 72 millones. Todas estas empresas mixtas cuentan con su taller de mantenimiento para garantizar el servicio y la seguridad de la flota de autobuses, a la vez que reparan vehículos de terceras empresas.

Desde el comienzo de nuestras operaciones en este sector nos dimos cuenta de que, así como la construcción de autopistas estaba teniendo un gran desarrollo y los principales fabricantes europeos de autobuses se iban instalando en el país para producir autobuses de buen nivel, las estaciones de autobuses, sin embargo, eran escasas y de muy bajo nivel. Habitualmente consistían en una gran explanada con una pequeña construcción, por lo que se parecían más a un aparcamiento de autobuses que a una estación. Así fue como también constituimos empresas mixtas para construir y explotar estaciones de autobuses, que no sólo dan servicio a nuestra propia flota y viajeros, sino también a otras empresas de autobuses, pues tienen la categoría de servicio público. Una de estas estaciones, la situada en Tianjin, será la de mayor magnitud de China cuando se inaugure el año próximo. Tanto en su diseño, como en su equipamiento y gestión, estas estaciones son similares a las europeas.

En la actualidad, estamos en un proceso de consolidación y crecimiento orgánico de todas nuestras empresas, aumentando constantemente la flota y el número de destinos a los que llegan nuestros autobuses, que en el año 2001 recorrieron más de 24 millones de kilómetros por las carreteras chinas.

Todas estas empresas mixtas se coordinan desde nuestra sede central en Hong Kong, con un centro de control de operaciones en Pekín. En ellas se aplica un sistema de gestión integral unificado, basado en el uso intenso de aplicaciones informáticas de gestión, muchas de ellas pioneras en China, con el objetivo de ofrecer cada día un mejor servicio a nuestros viajeros. Así, en el año 2000 ALSA fue la primera empresa de transporte de China en obtener el Certificado de Calidad ISO 9001 para las actividades de transporte de viajeros y explotación de estaciones de autobuses. Todas nuestras empresas mixtas cuentan con su propia pagina *web*, visitada mensualmente por miles de personas, lo que da idea de la gran implantación que está teniendo Internet en China.

El balance de nuestros 17 años de presencia empresarial en China es altamente positivo en su conjunto, a pesar de las dificultades iniciales que supuso la implantación en un mercado tan diferente como era el chino a principios de la apertura.

3. Algunos consejos para las empresas que estén considerando establecerse en China

Dos elementos fundamentales para desarrollar un proyecto empresarial en China son paciencia y perseverancia. Un buen ejemplo sería el caso de una de nuestras empresas chinas, establecida bajo el régimen de *joint venture,* que para que pudiera comenzar a operar normalmente fueron necesarios tres años de negociaciones con nuestro socio chino y otros dos para obtener todos los permisos correspondientes.

Con la entrada de China en la OMC es previsible que paulatinamente se vayan agilizando los trámites burocráticos y que la toma de decisiones sea más rápida, pero este cambio no será inmediato.

Otro ingrediente importante para el éxito en China es la flexibilidad en los planteamientos empresariales a la hora de gestionar la empresa o de su negociación. Cuando la empresa extranjera aplica esta flexibilidad para aceptar nuevas propuestas o para incorporar a la gestión sugerencias del socio o las autoridades locales, debe tener muy claro cuáles son las partes de su plan de negocio que son modificables y cuáles son inamovibles. Dado que los empresarios extranjeros están en China como invitados para ejercer su labor empresarial, es lógico respetar las costumbres locales y tratar de adaptar los métodos y sistemas empresariales a las particularidades del país. Supuestos y parámetros que se consideran habituales en España pueden ser totalmente diferentes en China. De aquí la importancia de dedicar el tiempo necesario, más largo de lo habitual, a hacer un buen estudio de mercado y de implantación en el país antes de tomar la decisión.

Además conviene recordar que un aspecto fundamental de la labor empresarial en cualquier parte, pero especialmente en China, es el de generar confianza en los interlocutores locales.

CUADRO 1

CAPITAL EXTRANJERO APROBADO EN 2000

Formas de inversión	Número de operaciones	Importe de inversión comprometida*			Utilización real de capital extranjero		
		2000	1999	Variación (%)	2000	1999	Variación (%)
Total inversión extranjera directa	**11.891**	**27.642**	**22.284**	**24,04**	**19.895**	**21.487**	**-7,41**
Empresa mixta convencional	4.420	8.043	7.463	7,77	6.774	8.293	-18,32
Empresa mixta contractual	981	3.668	3.832	-4,28	2.996	4.172	-28,19
Empresa de capital extranjero	6.481	15.855	10.829	46,41	9.914	8.743	13,39
Sociedad anónima	4	31	88	-64,77	34	119	-71,43
Cooperación al desarrollo	5	46	36	27,78	178	135	31,85
Otros	—	—	37	-100,00	—	25	-100,00

* En millones de dólares.
FUENTE: Ministry of Foreign Trade and Economic Cooperation (MOFTEC).

Esta confianza se consigue con un trabajo serio y continuado y cumpliendo los compromisos asumidos. Hay un dicho chino que dice: «Primero amigos, luego negocios». Si bien al principio las relaciones con los empresarios y autoridades chinas suelen ser bastante frías, una vez que se genera esa confianza el ritmo de trabajo y la eficacia avanzan de una manera muy positiva.

Hay que destacar la gran ayuda que puede ser para las empresas que quieran establecerse en China la importante labor de apoyo que continuamente prestan la Embajada Española en Pekín y las Oficinas Comerciales de España en Pekín, Shanghai y Hong Kong, con intervenciones que han sido decisivas en muchos casos para que salieran adelante algunos proyectos, o para que se superaran dificultades de índole administrativa que parecían insalvables.

El mercado chino se está volviendo cada vez más competitivo, no solamente por la presencia de empresas con inversión extranjera –que, según las estadísticas del Ministry of Foreign Trade and Economic Cooperation (MOFTEC), a finales del año 2001 alcanzaban las 390.484 empresas— sino, y cada vez más, por la importante mejora que están experimentado una parte de las empresas chinas, incorporando las últimas tecnologías y equipos de producción.

Por este motivo dentro del optimismo que genera el instalarse en un país con 1.300 millones de consumidores potenciales, lo cual supone una cuarta parte de la población mundial, hay que hacer un planteamiento realista y saber que se van a tener grandes competidores tanto locales, como extranjeros. Igualmente, y debido a que todavía dos tercios de la población se dedica al sector agrícola con un nivel de renta bajo, el número de consumidores actuales puede ser, según qué tipo de productos, más limitado de lo que se piensa.

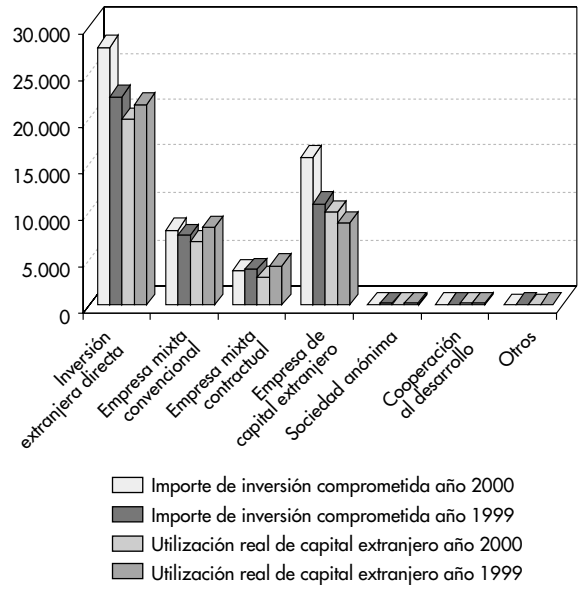
La barrera idiomática no es el mayor obstáculo a la hora de implantarse en China, pues ésta se supera con un buen intérprete o un gestor que hable el idioma local. El principal obstáculo es la diferencia de mentalidad empresarial, con una gestión —la nuestra— en la que prima la obtención de rentabilidad económica, y otra —la china— en la que, si se trata de una empresa estatal, a la rentabilidad económica suelen anteponerse otros aspectos no económicos. Este es el motivo por el cual cada vez son más las compañías extranjeras que deciden instalarse en China con empresas de capital totalmente extranjero, frente a la vía de empresas mixtas junto a socios locales, que era la única alternativa en la etapa inicial de apertura. Desde hace varios años ya se permite la inversión con empresas de capital 100 por 100 extranjero en muchos sectores, y con la reciente entrada de China en la OMC está previsto que gradualmente se elimine la mayoría de las restricciones que aún existen en algunos otros. Por este motivo, en la mayoría de los

casos, quizá sea recomendable instalarse en el país con una empresa participada en su totalidad por la compañía extranjera. Anteriormente, no sólo no estaba permitido, sino que el desconocimiento del país y de la forma de operar hacían prácticamente necesario el contar con un socio local. Hoy en día, tras más de 20 años de apertura a la inversión extranjera, ya existe a nivel local una infraestructura de apoyo a las empresas que puede suplir esas carencias.

Como se puede ver en el Cuadro 1 elaborado por el MOFTEC (Ministry of Foreign Trade and Economic Cooperation), el establecimiento en China durante el año 2000 de nuevas empresas con capital totalmente extranjero ha crecido un 46 por 100 respecto al año anterior y esta modalidad de empresas supuso más del 57 por 100 de la inversión extranjera recibida en China durante ese año. Esta tendencia seguramente continuará en ascenso durante los próximos años.

GRAFICO 1

INVERSION EXTRANJERA, 1999-2000
(En millones de dólares)



FUENTE: Ministry of Foreign Trade and Economic Cooperation (MOFTEC).

4. Implicaciones de la entrada de China en la OMC

Como se ha dicho al principio, la entrada oficial de China en la OMC como miembro de pleno derecho desde el pasado 11 de diciembre va a tener unas repercusiones muy importantes para todo el país, no solamente desde el punto de vista económico, que se irán viendo durante los próximos años, y que van a ser —en su conjunto— ampliamente beneficiosas para China, a pesar de que determinados sectores domésticos pueden sufrir inicialmente algunas dificultades.

Con China como miembro de la OMC, aumentarán las importaciones de productos de terceros países, al reducirse los aranceles y suprimirse las barreras no arancelarias. Igualmente, al eliminarse muchas restricciones a la inversión extranjera, ésta aumentará de manera considerable. Esta mayor competencia interna en todos los sectores de la economía tendrá un efecto muy positivo a largo plazo, no solamente para los consumidores chinos —quienes podrán disfrutar de una mayor variedad de bienes y servicios, de más calidad y a mejores precios— sino para los bancos y empresas estatales, muchas de las cuales disfrutaban hasta ahora de la comodidad del proteccionismo estatal. Estas verán la necesidad de adaptarse a los nuevos tiempos para ser competitivas, produciéndose importantes reformas estructurales en las empresas estatales que se han ido aplazando, al no haber una fecha límite para su aplicación.

Esto va a suponer seguramente un ajuste laboral de varias decenas de millones de trabajadores en estas empresas estatales. En mi opinión, en la medida en que China implemente los compromisos de liberalización a la inversión extranjera asumidos con la OMC, probablemente se producirá un importante incremento de nuevas inversiones foráneas que podrán absorber gran parte de ese excedente de personal. Igualmente, para las empresas chinas que ya son competitivas, las facilidades a la exportación que para ellas supone la pertenencia de China a la OMC, con la reducción de aranceles y eliminación de muchas barreras no arancelarias en terceros países, supondrán un

aumento de sus exportaciones, y necesitarán más personal para poder aumentar la producción, absorbiendo también parte de ese excedente generado en las empresas estatales tradicionales.

Creo que las empresas españolas se encuentran ante una oportunidad única para aprovechar las ventajas que supone la entrada de China en la OMC y, además, en igualdad de condiciones con las empresas de otros países.

Mientras que las empresas españolas centraron sus inversiones durante los últimos años en América Latina, las empresas americanas y europeas desarrollaron sus inversiones en China alcanzando niveles más altos. Esto explica por qué países con una economía de menor volumen que la española, como los Países Bajos o Bélgica, cuentan con una presencia empresarial en China muy superior a la nuestra.

España es, hoy en día, el mayor inversor extranjero en América Latina y esto es una posición muy positiva para España. Con esa presencia ya consolidada, parece ser el momento adecuado para que las grandes y medianas empresas españolas diversifiquen su presencia exterior. Los acontecimientos recientes acaecidos en Argentina muestran la conveniencia de esta diversificación en nuevas áreas geográficas y, en mi opinión, China debe ser un objetivo prioritario de las empresas españolas en su expansión internacional.

La reciente entrada de China en la OMC supone que las empresas españolas pueden acceder al mismo tiempo que las empresas de otros países a sectores que antes estaban prohibidos o restringidos a la inversión extranjera. Y es precisamente en estos sectores donde operan gran parte de las empresas españolas con mayor presencia internacional: telecomunicaciones, turismo, banca, concesiones de infraestructuras o explotación de redes locales de servicios públicos, por poner algunos ejemplos.

La inversión en China de las empresas españolas es lo que dará continuidad a nuestra presencia empresarial en el país, y servirá de apoyo y complemento a las exportaciones españolas que, aunque muy convenientes y necesarias para muchas empresas, están sujetas a altibajos, por factores ajenos a ellas, como hemos podido comprobar en los últimos años.

Otra consecuencia muy importante de la entrada de China en la OMC es la obligación del gobierno chino de dar igual trato a las empresas chinas y a las extranjeras que operan en el país, eliminando el proteccionismo que hasta ahora existía en algunos sectores hacia las primeras. Igualmente, la necesidad de adaptar el conjunto de normas legales empresariales a las exigencias de la OMC va a suponer una mayor seguridad jurídica para las inversiones extranjeras y un campo de juego más equilibrado y transparente para las empresas. La reciente adaptación de la ley china sobre establecimiento de empresas con capital extranjero es una clara y positiva muestra de que China está empezando a implementar los compromisos asumidos con la OMC.

Ahora bien, todos estos cambios legales y normativos no van a ser inmediatos, sino que se irán implantando progresivamente en la mayoría de los casos durante los próximos cinco años. Asimismo, su aplicación por parte de los organismos estatales y provinciales requerirá del tiempo y estímulos necesarios para su adaptación. La inmensa burocracia a todos los niveles irá paulatinamente perdiendo importancia a favor de la disciplina del mercado. Por estos motivos el camino para los nuevos inversores no será fácil, pero sí muy prometedor y lleno de grandes frutos para aquéllos que logren triunfar en el mayor mercado del mundo y en la que, para muchos expertos, será la mayor economía mundial en el año 2025.