

# Experiencia de un empresario español en China

José Cosmen

**P**uede decirse que desde muy niño estoy inmerso en el ámbito del trabajo y de la empresa. Tuve la suerte de haber nacido en Cangas de Narcea, en el seno de una familia católica que poseía un negocio con variadas actividades: transporte de viajeros y mercancías, fábrica de embutidos, exportación de frutos secos, almacén de piensos y cereales, comercio de ultramarinos..., el tradicional negocio de comercio en área rural que tenía de todo, para atender las necesidades de los pueblos colindantes y ampliado con actividades externas, fuera del ámbito regional, como la exportación de frutos secos y embutidos, e importación de piensos.

La familia constituía entonces, y afortunadamente para nosotros lo sigue siendo hoy, el centro fundamental de nuestra vida. Compuesta por nuestros padres y siete hermanos, en ella se fortalecían las vinculaciones entre todos nosotros. De ella partían las actividades empresariales, las relaciones externas, los nuevos proyectos.... El desarrollo del negocio familiar y la misma familia estaban profundamente enlazados y su acoplamiento era evidente. Ciertamente no podría decirse dónde terminaba la actividad empresarial y dónde empezaba la vida familiar. Las incidencias y vicisitudes de la empresa surgían en las conversaciones de la vida familiar día a día: si el autocar llevaba pocos o muchos viajeros; si el camión de cerdos –comprados en Extremadura– llegaba sin novedad; si se habían vendido bien los cargamentos de avellana, nuez o castaña, comprados a los paisanos de los pueblos; si la compra de centeno y cebada en Castilla se había efectuado en buenas condiciones... Y así, insensiblemente, fuimos mis hermanos y yo conociendo y creciendo dentro del ambiente de la actividad profesional, pues desde niños colaboramos en lo que podíamos.

En aquella época, no era posible estudiar el bachillerato en Cangas, por lo que nuestros padres, al llegar la edad, nos enviaban internos para realizar los estudios de bachillerato y posteriormente los grados superiores. Los hermanos varones estuvimos internos en colegios de jesuitas. Cuando regresábamos en vacaciones nos gustaba ayudar en el negocio y, sobre

---

**José Cosmen** es fundador de un grupo de empresas españolas en China y presidente de Alsa Grupo SA.

todo, en el taller mecánico y en los vehículos, pues creo era una atracción normal para los niños de aquella época, como hoy lo pueden ser las máquinas electrónicas.

Posteriormente se vincularon las relaciones estudio y trabajo, participando ya en la toma de decisiones. Así de nuestro padre aprendimos mis hermanos y yo a entender la labor empresarial, a trabajar, a convivir con los empleados, a cumplir los compromisos, a soportar las inevitables tensiones, a desarrollar la empresa paso a paso, a comprender que todos los componentes de la empresa somos necesarios, a crear empleo, a generar riqueza para luego poder distribuirla. Donde nada hay, nada se puede repartir.

Esta forma de entender la empresa y de valorar el esfuerzo de todos, del primero al último, es ya una constante en nuestra familia y por eso creo que tenemos tan arraigadas y tan firmes nuestras convicciones. Nos viene de generación en generación, al menos desde 1728, en que consta que nuestros antepasados se dedicaban a la arriería, y desde entonces los Cosmen hemos mantenido sin interrupción esta tradición familiar en la actividad transportista. Se transportaban cereales, materiales y personas, desde y hacia el occidente de Asturias, primero hasta la provincia de León y posteriormente a Madrid. A mi padre le tocó de niño la tracción de sangre y, cuando ya fue mayor, llegó la tracción mecánica, con lo que vivió el cambio de un sistema a otro. Una vez superado ese cambio, mi padre siguió desarrollando sus variados negocios, entre los cuales existía una parte importante en el transporte de viajeros y mercancías.

El trabajo en casa era continuo y todos –familiares y empleados– aportaban su colaboración sin regatear esfuerzos, siguiendo el ejemplo paterno. Puede haber personas que hayan trabajado tanto y con tanta seriedad como mi padre: más, es difícil. Desde su comercio mixto rural de Cangas de Narcea, llevaba el pequeño negocio familiar y el control de camiones de mercancías, autobuses de transporte de viajeros, exportación de frutos secos, artículos ultramarinos y una fábrica de embutidos.

Terminado el servicio militar, me responsabilicé, en unión de mi hermano Manolín, de la actividad familiar de transporte de viajeros y mercancías. A medida que fuimos creciendo comprobamos la necesidad de trasladar el centro de actividad a Oviedo. Y así en el año 1958 temamos las oficinas centrales y talleres de mantenimiento en la capital del Principado. Fuimos aumentando las líneas de transporte de viajeros a medida que las circunstancias del mercado y las autorizaciones administrativas lo permitían, llegando a configurar una empresa de tamaño mediano, en constante ritmo de ordenado crecimiento, pero de manera segura, subiendo peldaño a peldaño.

En 1954 inauguramos la línea Degaña (Asturias)-Villablino (León). No era una buena carretera, pero el servicio era una gran novedad, por lo que la gente bajaba desde los pueblos de la montaña a la carretera para ver de cerca los autobuses: el O-12606, que montaba un motor Perkins de 73 caballos y su nuevo precio de 485.000 pesetas era entonces una fortuna, y

el O-12607, un viejo Hispano Suiza que compramos al ejército y reacondicionamos en casa.

En esa época de los años cincuenta y sesenta la escasez era mucha. Con lo que ahora sobra, se hubiese podido mantener entonces el país. Había un concepto del trabajo, que ahora no hay. La gente ahorraba antiguamente para afrontar una enfermedad futura en la vejez, no había sistemas de jubilación. Y a mí me tocó, afortunadamente, vivir todo esto desde muy joven, e ir participando en el desarrollo de aquellas antiguas estructuras, hasta llegar a la situación actual. Ese período de tiempo inicial, en el cual se producen mis primeros contactos con empresas de mayores dimensiones, me reafirmó en la necesidad de realizar en el futuro un trabajo continuado, serio y profesional.

En aquellos años, una de las empresas asturianas de transporte de viajeros por carretera más antigua, era Automóviles Luarca, que se fundó en 1923. Paralelamente, hacia 1950, en Asturias existían otras empresas de transporte de viajeros que también se iban desarrollando y se mantenían buenas relaciones, sobre todo personales, entre unas y otras. A finales de los años cincuenta coexistían, entre otras, Automóviles Luarca SA, en Luarca, y Empresa Cosmen –empresa familiar de carácter individual–, en Cangas de Narcea, separadas Luarca y Cangas por menos de cien kilómetros.

A medida que van ampliando y coincidiendo las líneas de ambas, se llega a un acuerdo de unificación de las dos empresas, que se verifica dentro de Automóviles Luarca SA. Nosotros aportamos nuestro negocio familiar de transporte de viajeros, y Automóviles Luarca SA efectuó unas ampliaciones de capital, a fin de dar camino legal a nuestra incorporación al accionariado, como compensación por el traspaso de la empresa familiar: personal, vehículos, concesiones....

En 1960, incorporada ya Empresa Cosmen a Automóviles Luarca SA, empieza la consolidación y crecimiento de ésta, empleando los mismos sistemas de trabajo y desarrollo actuales, es decir, bien adquiriendo o participando en otras empresas ya establecidas, bien obteniendo nuevas concesiones, o bien ampliando las tradicionales líneas de Automóviles Luarca y Empresa Cosmen. Se van creando una serie de empresas que se especializan en tráfico, en itinerarios e incluso se localizan en lugares diferentes. Al mismo tiempo, comienza a diversificarse el transporte puro de pasajeros, participando en las agencias de viajes, en los sistemas informáticos, en la publicidad, en la hostelería, en actividades en el extranjero, en talleres de mantenimiento, etcétera.

Bajo la denominación de Alsa Grupo, se agrupan 62 empresas con las que hoy venimos trabajando, que podrían subdividirse en unos diez subgrupos importantes, cada uno de ellos con vida propia. Pero es difícil fijar exactamente el número de empresas con las que trabajamos pues varían por altas y bajas, ya que en algunas se participa al 100 por cien, en otras somos mayoritarios, en otras se participa minoritariamente y en otras empresas, sin tomar participación, tenemos un contrato de servicios o comercialización.

Desde los originarios servicios de transporte regular que fundamentalmente discurrían por el occidente del Principado de Asturias, hemos ido sumando otros de carácter regional, nacional e internacional que conforman en la actualidad una red de transporte que cubre gran parte del norte y oeste del territorio nacional y que tiene una actuación significativa internacional, pues trabajamos en once países.

Para lograr todo esto contamos con la alta calidad profesional de nuestro personal y su constante y programado reciclamiento, formación continuada mediante cursos impartidos por nuestros propios medios en colaboración con el INEM, y también contamos con la continua renovación y puesta a punto del parque de vehículos equipados con los más modernos avances técnicos, con el fin de ofrecer seguridad, comodidad y una amplia gama de prestaciones al viajero.

La expansión de Alsa Grupo fuera de nuestras fronteras comenzó en 1964 al inaugurar la ruta Oviedo-París-Bruselas. Despues siguieron Oviedo-Lyón-Zúrich y Oviedo-Salamanca-Ginebra. Alsa Grupo participa hoy en veintisiete servicios propios de transporte internacional, más el compartido Madrid-París, y está presente en Portugal, Gran Bretaña, Bélgica, Francia, Polonia, Suiza, Estados Unidos, Hong Kong y China. En Rusia, Alsa Internacional SA opera las líneas Moscú-Varsovia y Moscú-Berlín (hoy temporalmente suspendidas), a través de una empresa mixta, Sovalsa, a partes iguales con empresarios rusos y un grupo belga.

En este momento se está procediendo a cumplimentar los trámites finales para la inauguración de las líneas regulares de carácter internacional entre Ostende-Bruselas-Budapest y entre Bruselas-Varsovia-Branievo-Zúrich-Praga. Confiamos que para este verano de 1994 se encuentren en pleno funcionamiento.

## Pioneros en China

La expansión internacional más espectacular fue nuestra implantación en China. Todo surgió ojeando un periódico. Se publicaban noticias sobre un producto dentífrico, presentado en la feria de Cantón, que no sólo servía para la higiene bucal, sino que también protegía los bronquios. Me pareció que podía ser una buena cosa para los asturianos, muy tocados de los bronquios por la humedad de la región, y establecimos contacto con la empresa china al objeto de conocer si podía ser importado a granel, para ser luego envasado y comercializado en España. Fue entonces cuando conocimos la apertura china en la actividad empresarial y sus planes de expansión en determinadas actividades y regiones, denominadas Zonas Especiales, una especie de laboratorios donde intentan acoplar los sistemas empresariales del mundo occidental a la idiosincrasia china. Allí empezaron a crearse sus *joint ventures* (JV) y allí fuimos; abandonamos la pasta dentífrica y, como de lo único que entendíamos realmente era de transporte, nos pusimos manos a la obra.

Después de algunos viajes y variadas reuniones de trabajo, se logró un acuerdo básico y el 5 de abril de 1984 firmé la primera JV china-española bajo el nombre de Nanyio Shenzhen Co. Transport Vehicles. Hoy, después de muchos esfuerzos y de un trabajo serio, honrado y continuado, somos la primera empresa extranjera, bajo esa modalidad a la que se concede la explotación de líneas regulares de viajeros por carretera.

Simultáneamente a la creación de la JV de transporte, fuimos dando los primeros pasos en la actividad de *import-export*, aprovechando la simple estructura que allí se había instalado para atender la JV, compuesta por dos personas, pequeña oficina, teléfono y telex (todavía no funcionaba el fax).

Cuando empezamos nuestro trabajo en China, la legislación era menos favorable para el socio extranjero que ahora. En nuestra primera empresa mixta, el presidente era chino, la duración del contrato muy limitada y sólo se nos reconoció una aportación de capital del 47 por cien, pese a que nuestra inversión real era casi el 80 por cien. Todo eso ha cambiado y ahora tenemos la mayoría del capital y la presidencia ejecutiva.

La empresa inicial de Shenzhen cuenta ahora con una flota de 150 vehículos, y es la única empresa mixta de este tipo en la zona. Los chinos aprecian nuestro sistema de administración y nos ponen de ejemplo. Por nuestra parte, estamos satisfechos del desarrollo de la empresa, tanto desde el punto de vista económico, como de las relaciones personales. Para llegar a ello, no todo fue fácil; al principio quisimos trasplantar todos los sistemas de trabajo que aquí teníamos y comprobamos que no podía ser. El cambio debería de hacerse lentamente, estudiando y justificando cada decisión. Hubo que cambiar su método tradicional de salario fijo exclusivamente por otro que consistía en una parte fija y el resto a prima según la producción. En poco tiempo se dobló la productividad y ahora, a veces, el problema es que los conductores quieren trabajar demasiado.

Fue necesario viajar varias veces a Hong Kong y Shenzhen, realizando el desplazamiento en muy pocos días, pues no se podía abandonar por mucho tiempo el trabajo diario de aquí. Los pocos días allí, eran de trabajo continuo. En estas condiciones, los viajes eran muy fatigosos, en continua tensión, aprovechando conexiones aéreas a horas intempestivas, etcétera. Pero, todo lo dimos por bien empleado y es justo ahora recordar a las personas que, con la aportación de su experiencia empresarial y su buen hacer, hicieron posible tanto la firma del contrato inicial, como la puesta a punto y despegue de Nanyio.

El éxito de nuestro trabajo en China no corresponde a una sola persona, no es mío. Debe ser adjudicado, por la parte española, a varias personas que en diferentes ocasiones viajamos allí: mi sobrina Amalia García Cosmen, cuyas gestiones iniciales fueron decisivas en el arranque de la empresa; Carlos Grau, cuyo conocimiento del chino permitió la preparación del contrato y puesta en marcha; Alipio Rodríguez, incorporado una vez constituida la empresa. Mi hermano Manolín Cosmen y mi compañero Celestino Fernández Arguelles, realizaron un viaje que fue decisivo para asegurar nuestras relaciones personales y empresariales

con la parte china. El éxito pues es de todos. Yo soy uno más, aunque aparentemente pueda figurar como el factótum. Sin el trabajo y sacrificio de las personas citadas y otros muchos que trabajan en la sombra, sin protagonismo alguno, no hubiese sido posible consolidar nuestra presencia y permanencia en China, pues se hubiera limitado a una aventura de ida y vuelta. Posteriormente, la llegada de mi lujo Andrés a Hong Kong, en 1987, marcó significativamente nuestra consolidación y desarrollo en los mercados orientales y sobre todo en China.

Andrés inauguró el edificio construido por la empresa Nanyio Schen-zhen Co. Transport Vehicles, en Shenzhen, que lleva el honroso título de Príncipe de Asturias y en el cual se albergan las oficinas, cuarenta viviendas para empleados, talleres, garajes... que proporcionan trabajo a más de doscientas personas.

El día de la inauguración, 29 de febrero de 1988, es para mí de imborrable recuerdo. Con la asistencia de autoridades españolas y chinas, se celebró una gran fiesta, seguida de un multitudinario banquete. Aún recuerdo con emoción la alegría de escuchar a mi hijo Andrés pronunciar un magnífico discurso, así como por ver ondeando juntas las banderas de China, la de España y la de nuestro querido principado, en el balcón central del edificio Príncipe de Asturias, construido gracias a nuestro trabajo y al sentido de la responsabilidad empresarial, aprendida desde niño en la casa familiar de Cangas de Narcea. Como es natural no faltó en aquel momento mi recuerdo emocionado desde la lejana China para mis padres ya fallecidos, para María Victoria, mi esposa, y para nuestros hijos, para mis hermanos y otros familiares, colaboradores en la empresa, amigos... Creo que la mayor satisfacción para un empresario es poder contemplar la consolidación de su proyecto empresarial y máxime si está realizado en países lejanos. La satisfacción íntima por el trabajo bien hecho, la creación de puestos de trabajo, el llevar el nombre de nuestra tierra y nuestro sistema de trabajo a lugares tan distantes, suponen, a mi juicio, la mayor compensación al esfuerzo realizado y no puede ser sustituido por nada.

Después de aquella inauguración y ya bajo responsabilidad exclusiva de mi lujo Andrés, se fue desarrollando la actividad empresarial, extendiéndola por diversas regiones chinas, con especial incidencia en las ciudades de Pekín y Tianjín.

La pequeña actividad inicial de *import-export* fue creciendo pausadamente y así se establecieron contactos en origen, en el interior de China, con las mismas fábricas a las que adquiríamos sus productos, lo cual proporcionaba unos precios y unas calidades más favorables. Después de ese primer contacto, puramente comercial, Andrés llegó a diferentes acuerdos que permitieron nuestra participación en el capital de las fábricas estatales de las que éramos clientes y que producen porcelana decorada a mano, textiles, juguetes, agroalimentaria, etcétera. En ellas, hemos modificado la operativa comercial, pero dejamos la producción en manos de la parte china.

En el sector servicios, se ultima en Tianjín un macrorrestaurante de cocina europea y por supuesto española, así como también china, que cuenta con una discoteca y una fábrica de galletas y pasteles. La capacidad del complejo llega a mil personas.

El aumento principal de actividad se está produciendo en el campo del transporte de pasajeros, en sus diferentes modalidades de taxis y autobuses, y hoy ya disponemos de la concesión, con carácter experimental, de varias líneas regulares de autobuses y de servicios turísticos, en diferentes e importantes ciudades chinas. La empresa Tianjin Alsa Coach Co. se ha constituido en asociación con otra importante empresa local ya existente desde hace mucho años.

Esta nueva JV dispone de un parque de cincuenta autocares para la prestación de los servicios tradicionales: regulares y turísticos. Pero también estamos realizando ya transporte de obreros, en cómodos autobuses, cosa desconocida hace muy poco tiempo. Confiamos que dentro de poco se pueda realizar el transporte escolar, con lo cual prestaremos en Tianjin los mismos tipos de servicios que realizamos en España: regulares, turísticos, obreros y escolares.

La empresa realiza diversas líneas regulares. A título informativo se puede citar la de Tianjín-Pekín, de 124 kilómetros, con todo el itinerario sobre autopista, y las de Tianjin-Wuxi y Tianjin-Wenzhou, de 1.252 y 1.858 kilómetros de longitud, respectivamente, y otras de mayores recorridos, con llegada a Shanghai.

Para ofrecer una buena calidad de servicio es necesario dotar a las empresas de unas adecuadas instalaciones, a fin de efectuar el mantenimiento integral de los vehículos. Quizá nuestro relativo éxito en el transporte, se fundamenta en la existencia de buenas bases de mantenimiento, distribuidas estratégicamente. En la península disponemos de veinte bases de mantenimiento que en conjunto suman más de 50.000 metros cuadrados de superficie cubierta, situadas en Asturias, Galicia, Santander, Zaragoza, Zamora, Alicante, Murcia, Sevilla y Madrid. De esta forma, los autocares son atendidos por manos expertas, con igualdad de métodos y de manera asidua y constante.

Pues bien, ese mismo sistema de mantenimiento se establecerá en China. En las iniciales negociaciones de la JV se lo propusimos a nuestros futuros socios y les parecía exagerado. Pero cuando vinieron a España y conocieron las instalaciones, les pareció bien, y así hoy la nueva JV está construyendo unas instalaciones similares a las que tenemos en Oviedo, bajo planos de construcción diseñados por nuestros técnicos en Asturias. El equipamiento será exacto al de España. De esta forma, los trabajos de mantenimiento se podrán realizar en China, con las mismas características.

Para atender esas nuevas instalaciones y, enseñar a sus mecánicos, un grupo de especialistas chinos se desplaza a España para conocer los métodos y sistemas de trabajo. A su regreso formarán a los equipos de mecánicos que atenderán los servicios de la JV de Tianjin, y servirán de modelo para las nuevas JV ya firmadas y en trámite de autorizaciones y desarrollo inicial.

Otras actividades en el transporte se encuentran a punto de iniciarse en Pekín, donde se ha creado otra JV de taxis, con parque de hasta 150 vehículos. También en Pekín se desarrolla otra JV para una empresa de autocares, que llevará aparejada la construcción de las bases de mantenimiento y su equipamiento complejo, con proyecto también realizado en Asturias.

Esta JV de Pekín tiene la particularidad de que también incluye el diseño, proyecto y construcción de estación de autobuses, incluido hotel, zona comercial y restaurantes. Los socios chinos en su viaje a España conocieron las estaciones de autobuses de Valladolid, León, Santander, Sevilla y otras y les agradaron. Por eso, se acordó añadir a la JV de Pekín la construcción de una gran estación de autobuses.

La realización de estos proyectos y su posterior control de la construcción, suponen varios viajes de técnicos asturianos a China, con el importante gasto que ello ocasiona. Pero es una satisfacción que la técnica asturiana sea admirada en China y podamos así aumentar nuestro apoyo a la exportación de servicios.

Finalmente, una faceta cada vez más importante de nuestra actividad en China la constituye el asesoramiento para las empresas que deseen establecerse por primera vez. Nuestra colaboración abarca desde investigar el posible socio local, hasta la participación en la firma de los documentos finales de fundación de la JV pasando, como es lógico, por la preparación de visitas y encuentros, evaluación de la aportación del socio chino, facilidad para los viajes, etcétera. Esta actividad de asesoramiento permitirá la creación de nuevas empresas mixtas, con lo cual se irán ampliando y consolidando las JV de capital hispano-chino.

El desarrollo de estas nuevas JV hispano-chinas permitirá en el futuro la utilización de servicios comunes, tales como administración, informática, asesoramiento..., de difícil obtención en el país y que sin duda producirá sinergias en el desarrollo empresarial. El sector servicios se tiene que abrir rápidamente en China, por eso estamos haciendo empresas para penetrar tímidamente en otros segmentos del mercado; después ya tendremos tiempo de desarrollarlos.

En todas las JV ya formadas y las nuevas que se proyectan, nosotros hemos aportado capital y gestión empresarial integral, incluso confección de planos y proyectos, dirección de obra, sistemas informáticos... Para la realización de todas estas complejas actividades, mi hijo Andrés viaja frecuentemente a China desde su habitual residencia permanente en Hong Kong. Pero como es natural, ha tenido la ayuda constante de otras personas que tuvieron y tienen parte decisiva en el desarrollo de las empresas, tales como Mario Llamazares, que ha viajado varias veces a Pekín y Tianjín y que dirigió los proyectos de construcción que tenemos en China; Manuel Cano, con residencia permanente en Tianjín y que tiene la gran tarea de poner en marcha la empresa de transportes en esa ciudad; Rafael Fernández, experto economista, también residente en Tianjín, que controla administrativamente las diversas actividades; Luis García López, jefe de Taller desde hace muchos años en Gyón, que ha

visitado las fábricas chinas de autocares, para llegar a la selección del modelo adecuado para nuestras líneas; y muchos otros que sienten ya el tema de China como parte importante de su trabajo: José Fernando Castro, Manuel Mesa, Vicente Rivas, Begoña Ibisate...

La creación de empresas mixtas con socios locales es una norma cada vez que emprendemos una nueva aventura internacional. No había de ser diferente en China. Siempre es mejor ir con un socio del lugar porque conocen bien la legislación, a las autoridades de las cuales depende la actividad y el ambiente en el que se desarrolla. Además, favorece el que no haya que realizar grandes inversiones porque en la mayoría de los casos el socio local aporta una infraestructura productiva, y aunque sea mínima, para la JV.

Nuestra experiencia de diez años en China es plenamente positiva. Condición importante es la de permanecer allí, conocer y relacionarse con aquellas personas, estrechar vínculos de amistad y generar confianza mutua. La situación actual puede considerarse en una fase de consolidación de las empresas JV ya iniciadas, así como de la actividad de asesoramiento y apoyo para terceras empresas que tengan interés en establecerse en el mercado chino.

Pero nuestra intención es seguir ampliando la actividad empresarial en China a medida que nuestra capacidad económica y estructural nos lo permitan. Creo que merece la pena hacer un breve comentario sobre estos condicionamientos. Todas las inversiones efectuadas en el exterior las hemos realizado siempre bajo la exigencia de que esa nueva inversión no pudiese comprometer la existencia de las empresas actuales en España, aunque esas nuevas inversiones no resultasen rentables e incluso llegasen a una pérdida total.

Tenemos en España unos grandes compromisos, no sólo legales sino fundamentalmente morales, que nos obligan a actuar con la máxima prudencia, como podrían ser:

1. Para con cerca de mil personas que configuran las plantillas en las diversas empresas que, directa o indirectamente gestionamos en España.
2. Para con los jubilados, a quienes modestamente ayudamos, pues estoy convencido que su esfuerzo y trabajo hace muchos años, en condiciones más duras que las de ahora (gasógenos, cubiertas de abrazaderas y tornillos, malas carreteras, trabajos administrativos a mano...) fueron los que pusieron los firmes cimientos de las empresas actuales.
3. Para con los accionistas, que tienen derecho legítimo a que sus aportaciones de capital se encuentren bien administradas y puedan obtener los correspondientes dividendos.
4. Para con las entidades bancadas que nos conceden financiación necesaria para nuestro desarrollo, con las cuales frecuentemente discutimos las condiciones que exigen, pero sin cuyo apoyo, no hubiésemos podido crecer.
5. Para con las autoridades, pues confían en nuestra profesionalidad para la obtención de informes, cumplimiento de obligaciones, concesión de nuevas líneas.

6. Para con los asiduos clientes, que de manera continua nos demuestran su fidelidad, utilizando nuestros servicios a pesar de existir otras ofertas en el mercado.

7. Para con muchas otras personas e instituciones, que tienen buen concepto de nuestras empresas...

Así pues, a las limitaciones financieras y de estructura, se unen las derivadas de un compromiso formal para el mantenimiento de las empresas que aquí gestionamos.

En fin, son muchas las obligaciones legales y morales que hay que tener en cuenta a la hora de tomar una decisión sobre cualquier inversión, pero sobre todo si ha de realizarse en el extranjero. No podemos invertir alegremente, poniendo en peligro las empresas de aquí, por muy atractiva que pueda aparecer una nueva actividad. Siempre tenemos muy presente la necesidad de no arriesgar lo que ha costado tantos años de esfuerzo y sacrificios. A mi juicio, nuestras inversiones en el extranjero han de cumplir la regla de oro: no pueden comprometer la existencia de las empresas de aquí. Gráficamente: si todo se pierde en la inversión exterior, aquí nos apretaremos el cinturón un agujero pero, aunque con más esfuerzo, podremos seguir trabajando y generando riqueza. Es una medida de prudencia que algunas veces es posible que nos haya privado de un mayor, más rápido y espectacular crecimiento. Pero a pesar de ello, seguiremos nuestra tradicional forma de actuar antes reseñada.

Quizá algún moderno y agresivo ejecutivo pueda criticar nuestra forma de actuar, ya que por excesiva seguridad y conservadurismo puede dar lugar a que se pierdan buenas oportunidades de negocio. Acepto la crítica, pero no la comparto. Soy de otra época, de los antiguos, de los que vamos paso a paso, de los que arriesgamos solamente lo estrictamente necesario, de los que nos preocupan las condiciones de trabajo de todos los empleados de cualquier nivel, de los que estamos obsesionados con el cumplimiento de las obligaciones. En fin, somos de los que seguimos la tradición del peldaño a peldaño.

Ahora bien, una vez esa JV en marcha y con generación de beneficios, deseamos reinvertirlos en China y seguir utilizando esos beneficios ya generados en ese país. Así nuestra seguridad y continuidad en el trabajo en las antiguas y nuevas empresas no sufren merma. Es más, yo creo que con el crecimiento y consolidación de las empresas en el exterior, las empresas interiores se encuentran reforzadas, pues las sinergias que se originan son importantes: mayor capacidad de compra, mejores oportunidades para el personal, mejor información general, más facilidad y gran utilidad en la toma de decisiones-Proyectos

Siempre es aventurado, aún en épocas de normalidad, realizar previsiones de futuro. Pero en las actuales circunstancias de inseguridad generalizada, la formulación de acciones sobre el futuro, es aún más arriesgada. Aun así, me atrevo a realizarlas. A pesar de las grandes dificultades actuales, personalmente soy optimista. Pienso que a base de un responsable trabajo de todos se puede contrarrestar la crisis. He pasado por épocas más difíciles que las de ahora, cuando había menos

elementos para remontar la situación. Es necesario aunar esfuerzos de todos: administración, empresarios y trabajadores.

— A las administraciones públicas, bien sean nacionales, autonómicas o locales, hay que pedirles que la legislación general y la presión fiscal en particular, no ahoguen las iniciativas de trabajo y que esa recaudación fiscal sea luego invertida prudentemente, sin malgastarla.

— A los empresarios, que seamos conscientes de la necesidad de generar riqueza, que luego habrá de ser distribuida entre los elementos de la producción, fundamentalmente a los trabajadores de cualquier nivel que sean.

— Por último, esos trabajadores deben tener presente que la empresa es de todos (el empresario es uno más), que si va bien, será para todos, y si va mal, a todos afecta.

En cualquier caso, las empresas deben continuar luchando por su futuro y para ello tienen que seguir realizando programación a corto y medio plazo, y si es posible también a largo plazo, aun a riesgo de tener que ir adaptándolo y actualizándolo a las tendencias cambiantes del mercado.

Aun con esas limitaciones, me atrevo a reseñar brevemente nuestros proyectos iniciales de futuro:

— Trabajar más y mejor, haciendo hincapié en la constante necesidad de formación profesional continuada, para adaptarse a las nuevas técnicas. Esta formación debe producirse a todos los niveles, desde la dirección hasta el más reciente auxiliar.

— Incorporar los elementos de producción de más calidad. Por ejemplo, los más modernos autocares, para garantizar un mejor servicio; mayores servicios informáticos, para mejorar nuestra oferta.

— Continuar aumentando y prestigiando nuestra actividad dentro del sector terciario, consolidando y desarrollando la participación en los tradicionales servicios de transporte, turismo y comercio. Y este deseado crecimiento futuro, debe ser tanto a nivel nacional como internacional. Dentro de este último potenciaremos los trabajos que ahora se desarrollan en China y los países del este europeo.

— Y como cierre a estos proyectos de futuro, tenemos intención de diversificar nuestro trabajo en otros temas diferentes a los tradicionales y que tímidamente hemos ya iniciado: enseñanza a través de Centros de Formación Profesional, especializados en mecánica general y transporte; venta de productos multinacionales a través de catálogo; comercio directo de maquinaria, vehículos y repuestos; hostelería y sus complementos.

Soy consciente de que no poseo facilidad para expresar por escrito mis vivencias. Por ello, tengo la duda de si estas líneas estarán bien construidas, y si podrán ser de interés para terceras personas. Si a alguien le agrada, sería para mi motivo de satisfacción, aumentando la que yo he sentido mientras las escribía, al recordar mi vida, tanto personal como profesional.