

Ponencia ref 37

REFLEXIÓN ESTRATÉGICA Y EXPERIENCIA PRÁCTICA DE UNA EMPRESA ESPAÑOLA EN FOSHAN/CHINA

a) Ponente: Véronique Berger

Autores: Isabel Alonso, España – Véronique Berger, Francia

isabel@duato-hk.com veronique@duato-hk.com

Empresa: DUATO, China (Foshan)

b) Sumario

Como empresa deslocalizada en China, nos proponemos reflexionar mediante nuestra propia experiencia práctica sobre cómo nos han afectado los cambios sufridos en el mercado cerámico internacional, cómo nos han obligado a extender de forma natural y necesaria nuestras actividades.

Describiremos por tanto el entorno en el que evolucionamos – partiendo desde las condiciones de nuestro mercado de origen, hasta el entorno productivo y competitivo de China donde estamos ahora.

Nuestro caso refleja por tanto aspectos de internacionalización de empresa española mediante deslocalización, estrategia empresarial de desarrollo de mercado y penetración del mercado chino. Destacaremos asimismo los enfoques productivos de China, la evolución hacia una mayor orientación al marketing vs. producto y la evolución de la demanda.

Este análisis se verá reforzado por las consecuencias prácticas en nuestras estrategias y acciones empresariales.

Finalmente reflexionaremos sobre las inquietudes y los grandes retos que pueda despertar China para la industria cerámica española.

c) China, marketing, internacionalización, estrategia

1. De la trading española al control de calidad en China.

Dentro de la industria cerámica, desde principios de esta década hemos visto como China ha ido creciendo y penetrando los mercados internacionales.

Como empresa española, decidimos iniciar nuestras actividades en el 2005 con primeras **operaciones triangulares de trading** - importación de porcelánico procedente de China a terceros país.

Procedemos de un mercado maduro, donde las redes comerciales están muy consolidadas y el producto chino parecía entonces la opción más accesible para la compra y venta de material al no disponer de marca propia o relación comercial directa con fabricante español como agente o como distribuidor con punto de venta o almacén logístico.

El propósito de estas operaciones triangulares es conseguir costes de producto y logísticos reducidos frente a importaciones directas a España para luego la reexpedición de la mercancía al cliente final.

Por ese motivo, empezamos por una primera etapa de estudio de mercado y análisis de oferta dentro del mercado chino. Para ello, nos desplazamos a las principales provincias y zonas cerámicas con el fin de visitar las fábricas y poder determinar su capacidad técnica y comercial en suministrar nuestros propios pedidos.

Durante estos primeros meses de trabajo en China, nos enfrentamos a frenos considerables para el desarrollo de nuestra actividad:

- necesidad de alta tesorería para las compras y plazos alargados de entrega: entre producción y transporte los pedidos se pueden entregar en 2 a 3 meses, La mayor parte de las operaciones se realizan con depósito del 30% y balance antes de la carga, mientras que las condiciones de cobro en Europa pueden ir hasta 120 días.
- riesgos financieros: pocas fábricas admiten créditos documentarios y si lo hacen incrementan el coste de la operación.
- Deficiencias en calidad
 - Errores en ítems, formatos, cantidades, packing, caja, etiquetado, paletizado, etc.
 - Deficiencias técnicas: planaridad, tonos, ataque químico, defectos superficiales, etc.
- Escasos formatos o poca adecuación a nuestros mercados de exportación.
- Homogeneidad de la oferta y falta de diferenciación en diseño/producto.
- Discontinuidad en el modelaje de producción: los ítems vendidos a clientes no se pueden seguir exportando con la consecuente dificultad para mantener el portfolio de clientes y productos.
- Pedidos mínimos de uno e incluso cinco containers por ítem.
- Errores en la documentación comercial con las consecuentes dificultades en el seguimiento del pedido y despacho aduanal
- Cotizaciones variables: aumentos de precios sin previo aviso – falta de continuidad en el precio y por tanto coste de exportación.
- Escaso compromiso por parte del productor/exportador. Los pedidos de exportación no son prioritarios para el fabricante por el volumen que representan y la complejidad adicional frente a los pedidos para China.
- Barreras culturales y distancia para poder actuar en resolución de problemas técnicos o comerciales.
- Falta de servicio y visión de corto plazo.

Por estos motivos, nos encontramos en la necesidad de seguir y controlar directamente en China todo el proceso de nuestras importaciones desde el pedido hasta la carga, con el fin de asegurarnos que los ítems pedidos correspondían a los ítems enviados bajo los estándares de calidad habituales en Europa.

Esta problemática es común a todo importador: el gap de calidad que se produce junto con el riesgo y la complejidad de estas operaciones nos incitaron a abrir nuestra oficina técnica en Foshan para el **sourcing y control de calidad** para azulejeras españolas dejando progresivamente de lado el trading.

Con el tiempo, nuestra cartera de clientes se ha ampliado a otros fabricantes e importadores europeos y americanos, donde se concentra la mayor parte de la producción cerámica, ofreciéndoles servicios integrales, como si tuvieran su propia oficina en China y cubriendo así la **cadena de valor** de la importación:

- Búsqueda de proveedores, negociación y seguimiento de pedidos
- Auditoria de fábrica y ensayos
- Desarrollo de producto y modelaje propio
- producción y puesta en marcha bajo estándares europeos en fábricas chinas de porcelánico, revestimiento, decoración y complementos.
- Control de calidad e inspección de cargas.

2. Clústers cerámicos, necesidades tecnológicas y de marketing.

Nuestra ubicación en Foshan viene justificada por el tamaño, estructura y características de este clúster industrial.

	2004		2005		2006	2007		2008	
	China	Foshan	China	Foshan	China	China	Foshan	China	Foshan
export billón m2			0.42	0.223	0.544	0.59		0.68	0.371
export billón usd	0.794	0.61	1.2	0.78	1.81	2.13	1.49	2.75	1.5
ventas nacionales	89.65%		86.04%		89.18%	89.42%		92%	
producción billón m2	2.39	1.5	3.01	1.6	5.024	5.58	1.67	6.2	2

Tabla 1. Estadística exportación y producción. Fuente: CCIH

Esta ciudad de casi 6 millones de habitantes y con una tradición cerámica de más de 5000 años, constituye un centro de producción y distribución para materiales de construcción único en China: cerámica, sanitario (13 millones de piezas, 16% de la producción nacional), metal, aluminio (90 fábricas, un tercio de la producción nacional valorado en 20 billón RMB) y muebles (1400 fabricas, con el 10% de la producción nacional valorado en 23.69 billón RMB) son sus principales industrias. Su posición privilegiada en el sur de China conecta Foshan con los principales puertos y aeropuertos (Foshan, Guangzhou, Shenzhen, Hong Kong) ofreciendo claras ventajas logísticas. Los puertos de Shenzhen y Hong Kong son las principales vías de exportaciones chinas.

El área de Foshan se extiende sobre 3.848 km² divididos en 5 distritos.

Hoy en día se registran más de 500 fábricas, pero se espera en los próximos años a una reestructuración debido a la urbanización de terrenos industriales y a la entrada en vigor de normas frente a la contaminación ambiental. En este sentido se están cerrando numerosas fábricas en los distritos de Chancheng y Nanhai, y a la vez se potencian áreas más lejanas como Gaoming y Sanshui. De las 308 fábricas de Nanhai, sólo 10 cumplirían con las nuevas normas.

Estos cambios conllevan por tanto la desaparición de proveedores, creación de nuevas fábricas más modernas, y se producirá una selección más concentrada en el mercado.

Si bien hace 5 años Foshan representaba más del 60% y 75% respectivamente de la producción y exportación china, hoy en día su peso ha disminuido pasando al 32% y 54%. Aun así, los niveles de crecimiento tanto de Foshan como de China en producción y exportación siguen siendo considerables, multiplicándose por más de 3 la producción en China. En este sentido, Foshan sigue siendo el actor principal en el negocio cerámico.

En cuanto al tamaño empresarial, es difícil aportar datos exactos - por los métodos de recopilación estadística y la disparidad de datos que ofrecen tanto fuentes privadas como públicas - aunque podemos dar como ejemplo las diez primeras fábricas de Foshan.

Las fábricas más grandes superan las 60 líneas de producción y son auténticas ciudades -los empleados suelen residir en los dormitorios de la fábrica donde trabajan. Existe un gran número de fábricas con 4 - 10 líneas y unos 1000-3000 empleados. La cuantiosa mano de obra es un factor común en China - muchos procesos de fabricación no están automatizados; por otra parte el gobierno incita las fábricas a mantener números elevados de empleados, mediante las licencias de producción, reducciones fiscales y subvenciones.

Empresa	producción millón m2/año	tamaño fábrica m2	empleados
Dongpeng	150	500000	8000
New Pearl	100	350000	10000
New Zhongyuan	100	150000	2000
Eagle	90	350000	7000
Guanzhu	80	350000	8000
Monalisa	30	35000	3000
Kito	24	10000	1000
Jinduo	20	10000	1000
Oceano	16.8	90000	2400
Jiajun	12	10000	1000

Tabla 2. Tamaño fábrica. Fuente: CCIH



Mapa 1. Sur China

Foshan sigue siendo un modelo de producción y el principal clúster industrial con una red de empresas anexas fuertes (materia prima, colorificios, maquinaria, logística) que se ve reproducido en otras áreas de China tales como Zibo (provincia

Shandong), Suzhou y Hangzhou (cerca de Shanghai), Fuzhou (provincia de Fujian) así como zonas más recientes: Mongolia Interior, Hebei, Faku (cerca de Shenyang).

El nivel de desarrollo tecnológico difiere según los clústers principalmente por los niveles de calidad requeridos por estas diferentes áreas también ligados a los mercados a los que se dirigen estas producciones.

En el área de Shanghai, nos encontramos con pocas fábricas pero cuyos niveles de calidad, nivel tecnológico y precios son mayores. Hay que señalar que en esta zona, se ubican colorificios españoles, y fábricas cerámicas de capital taiwanés.

En esta área, nos encontramos desde hace varios años con sistema de rotativas y más recientemente con sistema de inyección de tintas tanto europeo como chino.

Zibo-provincia de Shandong constituye un fenómeno particularmente interesante con aproximadamente unas 100 fábricas, ya que puede presentarse como un nuevo Foshan tanto en producción como en distribución. Los sistemas de rotativas son muy frecuentes en esta zona. Su nivel de calidad en los últimos años ha mejorado considerablemente y el nivel de exportación empieza a aumentar, también los precios son más competitivos que Foshan.

En cuanto a Fuzhou-Fujian, está especializado sobre todo en la producción de revestimiento, con poco nivel tecnológico y de calidad, pero con precios muy competitivos.

En un contexto de auge de la construcción interna y fuerte demanda, se han creado en los últimos años nuevas zonas cerámicas en las provincias del norte de China como Liaoning y Mongolia Interior impulsadas por acciones estatales y seguidas por la expansión de grupos empresariales y por la inversión privada. Concesión de terrenos a precios bajos y facilidades fiscales son los principales incentivos para las empresas chinas junto con cuantiosas fuentes de materias primas y otros recursos productivos de menor coste como el gas natural. En el caso de Liaoning, en los últimos cinco años, se han creado unas 40 fábricas.

El mercado principal de estas zonas nuevas es China así como Rusia por su proximidad geográfica pero son pocas las fábricas que exportan. La infraestructura logística está en pleno desarrollo y los niveles de calidad responden a necesidades muy básicas para el mercado interior.

De hecho, no existe realmente necesidad de exportar en un mercado tan absorbente como el mercado chino.

3. Del enfoque a la producción al mercado

El mercado nacional sigue siendo el principal destino para las fábricas chinas absorbiendo el 90% de la producción.

Este volumen tiene una repercusión directa en el modus operandi de las fábricas:

- Volumen de producción alto por ítem. No se hacen partidas de producción pequeñas.
- Escaso nivel de diferenciación de producto y tendencia a la "copia".

En definitiva durante mucho tiempo el productor ha estado en posición privilegiada en un mercado con fuerte demanda y poco exigente en cuanto a calidad y diseño.

Este modelo sin embargo ha ido cambiando en los últimos años. La exportación y la multiplicación de las "trading company" constituyen un factor claro de desarrollo para la industria china. Entre las 3000 fábricas chinas de la Industria cerámica, no todas disponen de licencia de exportación, y muchas se dedican a producir con una escasa en la red de ventas y distribución. La comercialización y marketing se relegan entonces a empresas comercializadoras tanto a nivel local como internacional. Estas tradings compiten para desarrollar su cuota de mercado y actúan de cierto modo como motor de desarrollo yendo hacia líneas de mayor calidad y diseño.

En cuanto a la demanda interna, el ritmo de la construcción en China es vertiginoso, tanto en proyectos comerciales e infraestructurales como residenciales. En este apartado, hay que señalar que la vivienda se entrega sin acabados: la obra se termina en una segunda etapa vía empresas más pequeñas de construcción que se encargan del interiorismo, incluyendo cerámica, sanitarios, cocina, etc. De este modo, la decisión final reposa en el decorador y usuario final.

En este sentido, la demanda china con mayor sensibilidad a la marca y red de distribución está evolucionando hacia productos de mayor nivel: para paliar el desconocimiento técnico del producto, el usuario opta entonces por las marcas conocidas o a su alcance.

Como consecuencia a esta evolución de mercado, se destacan varios modelos en cuanto a estrategia de producción y marca:

- Marca propia: la fábrica comercializa su producto bajo su propia marca
- Multi marcas: para llegar a diferentes canales de venta, una misma fábrica ofrece marcas diferentes.
- OEM y Tradings- empresas comercializadoras para China y/o exportación. Las fábricas en la mayoría de casos se dedican a fabricar para estas tradings, que a su vez se encargan de establecer su propio catálogo y canal de ventas.
- Fábricas- tradings: son empresas con planta productiva pero a la vez compran a otras fábricas para completar su gama de productos tanto cerámicos como complementarios dentro de los materiales de construcción.

El reto es ahora posicionarse en el mercado chino, especialmente en un contexto de crisis internacional.

En este sentido, hemos visto como fabricantes y tradings chinas han invertido tanto en la mejora del producto como en sus herramientas de marketing y canal de distribución:

- Desarrollo de gama más acorde a tendencias y de mayor diferenciación
- Inversión en imagen corporativa y catálogo, publicidad
- Ferias nacionales e internacionales
- Multiplicación de puntos de venta - showrooms

El showroom es particularmente importante para la empresa china, refleja la identidad de la empresa y constituye la principal herramienta para la promoción de sus marcas. Este fenómeno es común a diferentes sectores y da lugar a agrupaciones o centros comerciales especializados.

El caso de la China Ceramics City-CCC, abierto en el 2002, es ya conocido a nivel internacional. El centro comercial con 5 plantas agrupando 200 marcas chinas y extranjeras sobre 130.000 m² constituye una plataforma para la exportación de cerámica y sanitario. Esta primera agrupación nació de la iniciativa de Foshan China Ceramics City Development Ltd. una joint venture entre la fábrica Dongpeng Ceramics Co. Ltd. y el grupo inmobiliario Xingxing Group Co. Ltd.

Impulsado por el gobierno, y este mismo grupo, en octubre del 2008 se inauguró el segundo proyecto: CCIH - China Ceramics Industry Headquarters - con una inversión de 2.6 billón RMB. en un área de 667.000m².

En el CCIH, se ubican las sedes centrales y Marketing Center de las principales empresas cerámicas chinas.

Estar presente con showroom o marketing center en Foshan constituye la tarjeta de presentación para la marca china. Foshan es en este sentido el centro de negocios del sector cerámico, donde todos acuden, tanto importadores como clientes nacionales. Las ferias bi- anuales de Foshan Fair y Canton Fair (abril-octubre) refuerzan esta posición.

Se trata también de un punto clave para la captación de nuevos distribuidores para China. Fuera de Foshan, pocas son las marcas que tienen en propiedad su showroom pero en numerosos casos, la marca invierte en la decoración del showroom del distribuidor que se encarga de la comercialización al cliente final.

En la mayoría, se trata de distribución uni-marca.

4. Nuevas oportunidades, mercado objetivo China

En el marco de una creciente orientación al mercado, una necesidad de mayor calidad y de conseguir una posición competitiva fuerte dentro del mercado chino, frente a un mercado internacional en crisis, nos planteamos el desarrollo de nuevas líneas de negocios.

En primer lugar, iniciamos una primera actividad de MADE IN SPAIN, con la importación de productos cerámicos españoles y actuando como oficina comercial de la marca española dando soporte al cliente chino directamente desde nuestra oficina de Foshan.

El MADE in Spain o Italy es un argumento de peso para el cliente chino muy marquista, que lo asocia con calidad, diseño, tendencias y sobre todo cierto exclusivismo. Las marcas europeas son claramente conscientes de la oportunidad que representa China, y lo vemos a través de las inversiones en showroom propios o multimarcas en las principales ciudades chinas, incluso en el CCIH.

En segundo lugar, empezamos a desarrollar proyectos de cooperación con fábricas chinas. Las áreas de trabajo se refieren principalmente a desarrollo de producto, servicios de ingeniería y consultoría técnica con el fin de producir productos de mayor características técnicas y estéticas.

En este sentido, podemos decir que hemos realizado una extensión de nuestro mercado. Seguimos dando servicio a nuestros clientes de exportación, pero si estamos desarrollando nuestra actividad hacia los fabricantes chinos bajo su propia demanda, lo cual ha ido despertando interés entre industriales cerámicos de España.

El año pasado en cooperación con un fabricante de colores españoles, montamos su propia planta en Foshan, y seguimos supervisando la producción y comercialización de colores cerámicos en China. Conseguimos entonces ofrecer un producto competitivo gracias al "made in Foshan" bajo tecnología española dirigido al mercado chino.

El MADE in SPAIN adquiere aquí otra dimensión, refiriéndose al know-how y la tecnología. Hoy en día estamos trabajando en la introducción de sistemas españoles para maquinaria y producción cerámica, lo cual conlleva una dificultad adicional para evitar transferencia de tecnología y pérdida de la ventaja competitiva.

5. Inquietudes y retos para la industria cerámica española

El debate China, amenaza u oportunidad sigue despertando polémica.

Se ha visto como el tejido industrial, no sólo en cerámica, ha sido afectado en número países de Europa por la aparición de focos productivos de menores costes. La recesión internacional es otro factor evidente que cambia el entorno productivo español.

Sin embargo, dentro del sector cerámico, China no puede llegar a todos los segmentos de mercados, ni por tipología de producto, formatos, calidad, diseño e imagen, ni por servicios. Siguen existiendo numerosas debilidades en la oferta china que dejan un amplio mercado para los fabricantes europeos cuya posición competitiva se ve respaldada por activas estrategias de I+D+i, marketing, servicios y canal de ventas. Los propios fabricantes chinos reconocen las marcas europeas como modelo a seguir.

Por otro lado, el tamaño potencial del mercado chino constituye un fuerte aliciente para las marcas europeas aunque la vía de penetración si requiere una inversión considerable.

En cuanto a la inversión extranjera en plantas productivas en China, es todavía un fenómeno menor dado la alta complejidad legal y la menor competitividad frente a las fábricas chinas. Históricamente podemos señalar que de las 32 fábricas taiwanesas que invirtieron en los últimos 20 años, solo quedan 6. Las fábricas indonesias y malayas no pudieron sobrevivir. Se puede decir que para hacer negocios en China, hay que trabajar bajo métodos chinos y con los partners adecuados.

La inversión financiera sin embargo parece más atractiva: grupos bancarios europeos están invirtiendo en fábricas chinas; ya cotizan en bolsa algunas fábricas y se esperan más casos en los próximos años.

La inversión comercial constituye entonces la vía de penetración más común.

Las exportaciones de las marcas europeas a China han ido creciendo. Pero hay que señalar que tampoco se trata de un mercado fácil de acceso.

El Made in Spain, compite directamente con el Made in Italy más conocido por el cliente chino. Se trata de un esfuerzo importante para la marca española en tiempo e inversión cuya rentabilidad no está garantizada a corto plazo con el establecimiento de oficinas comerciales, y showrooms propios.

También, se puede dar el caso de alianzas estratégicas con fabricantes chinos tanto para la comercialización de la marca española dentro de la red de ventas de la marca china como para la producción de marca propia: algunas marcas chinas están fabricando bajo OEM nuevas líneas de productos en fábricas europeas para su comercialización en Asia. A un nivel mas reciente, podemos señalar también que se está negociando la compra de plantas europeas por fabricante chino.

En definitiva, se están generando nuevos cuadros competitivos y oportunidades de mercado.