

### "El control de calidad es clave para el éxito de una operación productiva en China"

*Entrevista a Manel Jané, presidente de [Grupo Jané](#), que se fundó en un pequeño taller artesanal hacia 1932. El primer cochecito Jané lo fabricó el fundador para su propio hijo. Desde entonces, la empresa se ha dedicado a investigar y a desarrollar productos de calidad cada vez más cómodos y seguros. Actualmente es uno de los principales fabricantes de sillitas para bebés a nivel mundial.*



#### ¿Cuándo se estableció el Grupo Jané en China?

Las primeras experiencias se remontan a finales de los años 80. Una primera expedición de ejecutivos de la compañía viaja a Taiwán para conocer un mercado incipiente de fabricantes de sillas de paseo económicas. Así se empiezan a realizar las primeras importaciones de Taiwán con la marca Nurse. Muy lentamente, modelo a modelo, se fueron incrementando las importaciones bajo esta marca.

Una vez alcanzada una cierta experiencia con determinados fabricantes se decide fabricar el primer modelo de diseño propio en China. Para ello se contaba ya con el soporte de un agente, cuya principal misión consistía en supervisar el desarrollo de los moldes y controlar el proceso de fabricación. Al mismo tiempo los fabricantes trasladaron sus instalaciones de Taiwán a China para poder continuar siendo competitivos, dado el rápido crecimiento de la economía taiwanesa.

Durante varios años, Jané estuvo importando productos de diseño chino adaptados a nuestro gusto local para la marca Nurse y fabricando dos modelos de diseño propio en

China. En el año 2001, y ante la tendencia que estaba tomando la industria de puericultura en todo el mundo, Jané decide dar el primer gran salto y trasladar a China el principal producto de la compañía. Al mismo tiempo, todos los nuevos productos se desarrollaban ya para su fabricación allí. Si bien en aquel momento Jané fue una de las primeras compañías europeas en fabricar masivamente en China, hoy en día el 90 % de la producción mundial de puericultura se concentra en las zonas de Guangdong y Shanghai.

Una vez la industria está toda concentrada en China, este hecho ya no representa ninguna ventaja competitiva en el mercado. Por ello se ha realizado un primer paso de integración vertical con la puesta en marcha de una fábrica exclusiva, en una operación de *joint venture* al 50 %. La fábrica, ya en funcionamiento, no sólo permite una nueva mejora en costes, sino también en procedimientos, ingeniería y desarrollo y control de calidad.

### ¿Qué dificultades encontraron?

La principal barrera durante todo este proceso no es sólo la cuestión idiomática sino también unas importantes diferencias culturales en la visión de los procedimientos de trabajo, de los negocios y de las relaciones personales.

En todo momento es evidentemente muy importante disponer de traductor, pero de un traductor que esté cualificado técnicamente en la industria. Sólo de esta forma la información puede llegar de forma comprensible a su destinatario. Esta función, desarrollada por el equipo de ingeniería del agente, es un elemento básico en la comunicación con los fabricantes.

El control de calidad es otro de los elementos clave para el éxito de una operación productiva en China. Disponer de un equipo en el territorio, independiente de las fábricas, que supervise y siga todas las incidencias que se van produciendo en el proceso. Para asegurar aún más la calidad de nuestros productos, en Jané se ha optado por la inspección de nuestros artículos en el momento de su recepción en los almacenes de España. El control de calidad que un agente realiza en China nunca es garantía cierta de la calidad del producto final. Las relaciones entre fabricantes/agentes son a menudo tan cerradas como las de agente/cliente.

Por esta razón, el Grupo Jané ha creado hace 1 año un equipo propio de verificación en China. Supervisado directamente desde la central en Palau Solità i Plegamans, en Barcelona, este equipo trabaja aleatoriamente para todos los fabricantes, supervisando no sólo el producto final, sino también todos los procesos intermedios.

El tercer aspecto, tanto o más importante que los otros dos, es el de las relaciones personales. En una relación simple de compra-venta, con un buen agente y un buen control de calidad puede ser suficiente. Pero cuando una empresa ha de transferir *know-how*, diseños, patentes..., entonces debe tener muy claro que quien va a recibir esta información hará un buen uso de ella.

Independientemente de una protección legal, debe haberse establecido una larga relación de *partnership* entre las dos compañías, en la que el fabricante entienda que su futuro siempre estará mejor con su cliente que sin él. Y sin olvidar la protección legal. Actualmente todos nuestros productos tienen la patente protegida en China, Taiwán y Hong Kong, además de en todos los países occidentales.