

## LA VISIÓN DE UN FABRICANTE

# PRODUCIENDO CON PROVEEDORES DE CHINA

**JAUME RIBERA**

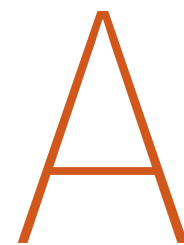
Profesor de Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones, IESE

**WEIYIN YANG**

Ingeniero industrial y MBA '09, con una dilatada experiencia en fabricación y gestión de operaciones en China

El punto de vista de un fabricante chino puede ser útil para que los directivos tomen mejores decisiones sobre la fabricación de sus productos en el gigante asiático. El incremento de los costes de producción, las diferentes estrategias de mejora de la calidad, los cambios en los modelos de negocio de los fabricantes y las incertidumbres ligadas al nuevo liderazgo político pueden incidir en las decisiones de las empresas.

DIRECCIÓN DE OPERACIONES • GESTIÓN DE PROVEEDORES • FABRICACIÓN • CHINA



A lo largo de los últimos 30 años, China ha experimentado un crecimiento sin precedentes, tanto por su ritmo como por su alcance. Se ha convertido en la fábrica del mundo y en la base de abastecimiento favorita para las empresas que quieren reducir costes. El país ofrece productos y servicios competitivos a una amplia variedad de sectores, gracias a sus numerosas infraestructuras y a sus clústeres industriales especializados, a su abundante mano de obra cualificada a bajo coste y a los importantes incentivos de su Gobierno.

Aun así, producir con proveedores de China no deja de ser algo complejo. Poco a poco, los costes del país están alcanzando niveles cercanos a los del resto del mundo; abundan los escándalos ligados a la baja calidad de sus productos y los tiempos dilatados suelen dificultar reaccionar con rapidez a las tendencias del mercado. Además, China está viviendo en la actualidad una nueva serie de transformaciones, que añaden riesgos e incertidumbres a las diferentes operaciones.

**LOS COSTES**

● A pesar del discurso que afirma  
● que China está perdiendo competitividad, todavía tiene un papel predominante en las estrategias de abastecimiento global de muchas

empresas. Por ejemplo, en el último Global Manufacturing Competitive Index (GMCI) de Deloitte –y en consonancia con el del 2010–, China no solo figura como el fabricante más competitivo de los 38 países analizados por los CEO, sino que las previsiones para dentro de cinco años la mantienen en el mismo lugar.

De todas formas, el aumento de los costes en el país no puede obviarse. Algunos factores que lo explican son: la inflación en las materias primas y los salarios; la apreciación del yuan chino; los crecientes costes medioambientales, de seguridad, de salud y sociales; y, por último, el hecho que muchos fabricantes han sido incapaces de mejorar sus sistemas de eficiencia y de operaciones. Ante estos factores que erosionan la competitividad de los proveedores chinos, ¿qué están haciendo para mantener su posición competitiva?

Una estrategia que muchas empresas ya están adoptando es la de trasladar las bases de producción al interior del país, hacia las regiones occidentales. Esta maniobra permite aprovechar unos costes laborales más reducidos, unas políticas locales más favorables y costes sociales y medioambientales más bajos. Los problemas surgen, sin embargo, cuando las empresas olvidan la gran importancia de disponer de trabajadores cualificados y con experiencia (tanto de cuello azul como de cuello blanco); cuando subestiman la dificultad y las consecuencias de



## EN LOS PRÓXIMOS AÑOS ES DE ESPERAR QUE SE INTRODUCAN NUEVAS POLÍTICAS Y LEYES Y SE PRODUZCAN CAMBIOS EN EL ESCENARIO ACTUAL

modificar la cadena de suministro; y cuando yerran en sus cálculos sobre el tiempo que durarán las mencionadas ventajas competitivas.

Los directivos también están llevando a cabo una reducción agresiva de los costes. Entienden la importancia de escalar, ya que mantienen los costes fijos bajos y controlan de cerca a los proveedores. Pero, para que la reducción de los costes fijos sea posible, muchos están rechazando a pequeños clientes sin potencial de crecimiento, asociados a complejidades operativas con productos demasiado personalizados. Además, también se ha producido una enorme ola de inversiones en automatizaciones de bajo coste y en reingenierías de las líneas de producción, con el objetivo de reducir los costes laborales y aumentar la calidad de forma consistente.

En lo referente a la cadena de suministro, décadas de fabricación han dado forma a un ecosistema de proveedores especializados por sectores, que forman diferentes clústeres a lo largo de todo el país. Cada clúster tiene unos costes muy competitivos gracias a su especialización, ya que pueden beneficiarse de la escala establecida explotando su capacidad, su *know-how* acumulado y el *expertise* de sus trabajadores cualificados. Los clústeres también pueden aplicar un modelo de negocio basado en una red de socios y/o competidores interrelacionados, lo que permite reconfigurar la cadena de suministro y que los ajustes se puedan realizar con rapidez.

### LA CALIDAD

- Las presiones a los proveedores
- para reducir costes han provocado tensiones. Por ello, a las empresas les resulta difícil establecer relaciones de larga duración con los proveedores. Aun así, la mayoría de los compradores todavía recurre a este enfoque directo para reducir costes, y muchas fábricas chinas harán lo que sea necesario para adaptarse. Cuando los precios son notablemente bajos y los ciclos productivos, cortos, los compradores deberían preguntarse cómo es posible que las fábricas sean tan eficientes, y qué están haciendo exac-

tamente para conseguir tantos logros, tan rápidos y tan baratos.

Los compradores y fabricantes responsables entienden bien los retos a los que se enfrentan cuando se trata de mejorar la calidad. Para empezar, los fallos u omisiones de diseño, que nada tienen que ver con la cadena de suministro o con el modo de fabricación, son la causa de una proporción significativa de las retiradas de producto. En muchos casos, los proveedores y los clientes comparten la responsabilidad. Para reducir riesgos en el diseño, los fabricantes con capacidad de I+D confían en su *know-how* acumulado y en su experiencia, centrándose en un sector específico y utilizando centros de pruebas independientes. También consultan a especialistas externos, y mantienen relaciones estrechas con sus clientes para favorecer la comunicación en el caso de que surjan problemas durante los procesos de desarrollo o producción. Pero, sobre todo, ambas partes asumen los riesgos y comparten las responsabilidades para mantener su reputación y, de esta forma, poder seguir haciendo negocios en el sector.

Tras décadas de exposición a las buenas prácticas de la fabricación, toda una generación de directivos chinos ha asumido la mejora continua en la calidad, el *lean manufacturing* y las herramientas asociadas. Pero hay que prestar atención, porque todavía hay algunos que lo aplican superficialmente y solo ofrecen apariencias. Los directivos responsables comprenden la necesidad de adaptar las teorías a las circunstancias locales chinas, y a no limitarse únicamente a lo que dice el manual. A la hora de evaluar a un proveedor, conviene ser escéptico si todos sus documentos de control de calidad están completos, actualizados y, sobre todo, limpios. Unas tablas de control usadas y con manchones son mucho más indicativas de que la herramienta se está usando realmente durante el proceso de producción.

### LA FLEXIBILIDAD

- La flexibilidad en la producción
- –aunque no se suele mencionar explícitamente– es un criterio im-

portante para una empresa multinacional que necesite abastecerse en grandes cantidades. Esta flexibilidad debe permitirle adaptarse a grandes variaciones en la demanda, en una escala que pocos proveedores pueden satisfacer. Piénsese, por ejemplo, en el lanzamiento de un producto como el iPhone. Las empresas tienen la gran tentación de ir retrasando las confirmaciones de sus pedidos para trasladar los riesgos a sus proveedores, solicitar tiempos de respuesta cortos y evitar tanto como sea posible tener el producto en *stock*. Eso suele suponer enormes costes para los fabricantes, los cuales, en muchos casos, son difíciles de asumir.

Dicha situación supone una gran motivación para que los fabricantes cambien sus modelos de negocio. La mayoría de ellos fabrican productos comercializados por otra empresa que tiene su propia marca comercial. Los *original design manufacturers* (ODM) proporcionan diseños propios, mientras que los *original equipment manufacturers* (OEM) utilizan los diseños de sus clientes.

Los proveedores ODM se enfrentan probablemente a propuestas de “o todo o nada” por parte de los clientes de las grandes cadenas comerciales, especialmente en lo que respecta a nuevos productos para marcas privadas. Frecuentemente, se produce una mezcla de distintos productos complejos en pedidos con fecha de entrega fija, y los clientes se inclinan más a ejercer su poder de negociación que a cooperar. Un proveedor OEM, en cambio, tendrá más opciones para compartir riesgos y abordar un diálogo constructivo con sus clientes. Y una empresa que opere con su propia marca tendrá mayor control sobre toda la operación. La estrategia de las empresas es, pues, variada: una opción, por ejemplo, es pasar de ser OEM a ODM, y luego a *original brand manufacturer* (OBM), que es una evolución de la ODM que incorpora marketing y ventas con marca y redes de distribución propias. Otras estrategias posibles podrían ser trabajar con clientes variados para equilibrar las tasas de capacidad y de uso, o buscar

sectores complementarios para compensar el efecto cíclico.

### **LAS NUEVAS POLÍTICAS Y TENDENCIAS ECONÓMICAS**

● Además de los costes, la calidad y ● la flexibilidad, hay que considerar que los líderes políticos son conscientes de la necesidad de cambiar profundamente el modelo de crecimiento chino. Por ello, en los próximos años es de esperar que se introduzcan nuevas políticas y leyes, y se produzcan cambios en el escenario actual. Además de las incertidumbres que ello puede ocasionar, si se exigiera repentinamente cumplir o llevar a cabo estas políticas, podrían producirse consecuencias imprevisibles a nivel macroeconómico; e incluso generar un impacto directo en sectores concretos.

En las empresas chinas responsables, es habitual hacer la transición de fabricante a proveedor de servicios ofreciendo a los clientes una solución eficiente e integrada para sus necesidades. Pero, por atractivo que pueda resultar para el cliente, este debe ser consciente que puede surgir una amenaza si su proveedor se convierte, de repente, en su competidor.

Además, aunque se han producido mejoras sustanciales y, en muchos sectores, hay proveedores que se comprometen a establecer acuerdos de largo plazo, aún es una práctica local bastante común el lanzarse a buscar beneficios con acciones a corto plazo, a expensas de mantener relaciones saludables y de larga duración con los clientes. Y algunos aspectos, como las violaciones de los derechos de propiedad intelectual, han hecho que muchas empresas tuerzan el gesto a la hora de establecer relaciones a largo plazo con proveedores chinos.

En conclusión, gestionar la fabricación con proveedores de China sigue teniendo sus dificultades. Cuando es tanto lo que está en juego, no hay muchas más opciones que invertir recursos y esfuerzos de gestión en establecer una estrategia adecuada, y construir un equipo local sólido que sea capaz de llevar las operaciones del día a día y proporcionar información y *feedback* fiables.

### **EN BREVE:**

- \* Los costes de fabricación crecen rápidamente en China. Aprovechar las economías de escala, unas buenas infraestructuras y mejorar la productividad permitirá que los fabricantes chinos sigan siendo competitivos.
- \* En lo que respecta a la calidad del producto, ambas partes –proveedores y compradores– han de entender los riesgos y compartir la responsabilidad para mantener su reputación y poder seguir haciendo negocios en el sector.
- \* Al prosperar en la cadena de valor, muchas empresas chinas descartan ofertas de pequeños clientes sin potencial de crecimiento y con productos demasiado personalizados.
- \* Con el nuevo liderazgo político, China está atravesando actualmente grandes cambios y reformas, que aumentan las incertidumbres y los riesgos operativos.