



Harvard Business Review
América Latina

Cómo aprovechar la amenaza china

Por Marc Budim, Jesús de Juan y Roland Loehner

Octubre 2003

Reimpresión R0310L-E

¿Teme que los fabricantes chinos invadan sus mercados, le quiten sus clientes o incluso lo dejen sin su negocio? He aquí un método para que construya ventajas competitivas de largo plazo.

Cómo aprovechar la amenaza china

Por Marc Budim, Jesús de Juan y Roland Loehner

Hace años que zapatos, relojes, escobas, muebles, juguetes y encendedores “Made in China” inundan el comercio en las calles de América Latina. Pero hoy el temor proviene de una competencia más feroz y sofisticada. Ya más de la mitad de los productos que México importa desde China son equipos electrónicos y maquinaria mecánica.

China está golpeando a la industria mexicana en tres frentes: disputándole la demanda local, los mercados externos –en especial el de Estados Unidos– y el favor de los inversionistas extranjeros, que comparan las ventajas chinas con las mexicanas.

Cuando China le pega a un sector, pega duro. Desde la entrada de China a la OMC, un tercio de las maquilas textiles mexicanas han cerrado sus puertas. Y este año China rebasará a México como segundo exportador a Estados Unidos, después de Canadá.

La amenaza de China abre muchas interrogantes que en algunos casos no tienen aún una respuesta clara. ¿Cómo va a afectar China a mi sector? ¿Cuáles son las

estrategias que deben seguir aquellas empresas que se vean afectadas por la presencia de China? ¿Cuáles son las oportunidades que ofrece China?

El advenimiento de la era “Made in China” es un llamado generalizado para reflexionar acerca de cómo aumentar la competitividad de las economías y empresas latinoamericanas. Es un llamado a posicionarse mejor a nivel de empresa y sector para asegurar la preferencia de los consumidores y clientes en el largo plazo y no sólo sustentar las ventajas competitivas en una moneda débil y mano de obra barata.

Está claro que el efecto de China no ha sido uniforme a lo largo de la región. Ya sea por las diferencias en tarifas arancelarias, la existencia o no de acuerdos de libre comercio, o la estructura productiva de cada nación, China es un dolor de cabeza de distinta intensidad según el país. En este artículo se examinará con mayor detalle el caso de México, país que ha sentido con mayor fuerza el impacto de la competencia de China. Sin embargo, las lecciones, evaluaciones y estrategias que recomendamos a las empresas mexicanas para hacer frente al desafío chino son universales y bien pueden ser aplicadas por compañías a lo largo de toda la región.

Una manera sencilla, pero efectiva, de hacer frente a la competencia china es evaluar detalladamente la amenaza real que ese competidor representa para el sector en que usted opera y a partir de ahí, construir ventajas

Marc Budim es manager en la oficina de Monterrey de Boston Consulting Group (budim.marc@bcg.com). Jesús de Juan es vicepresidente y socio director en la oficina de Ciudad de México de BCG (de.juan.jesus@bcg.com). Roland Loehner es vicepresidente senior y socio director en Monterrey y lidera la práctica de BCG en México (loehner.roland@bcg.com).

competitivas que se sostengan en el largo plazo. La evaluación debe centrarse en el tipo de productos, la diferencia de costos, la estructura de la competencia china y el acceso a los mercados. Las ventajas competitivas se logran retomando el liderazgo en los costos, creando un mayor valor agregado de los productos, integrando las cadenas de suministros y construyendo marcas.

Evaluar a los competidores

Más allá de alarmantes titulares de prensa en América Latina que anuncian el inminente colapso de sectores productivos enteros por el embiste chino, lo cierto es que no todos están tan expuestos. El sector de servicios, que es el que más aporta al PIB regional, aún está relativamente inmune ante la competencia china. Por ello, la primera pregunta debe ser: ¿está en peligro el sector en que usted opera? Para evaluar el grado de exposición de un sector específico ante la amenaza china es necesario que analice la situación de cada una de sus líneas de productos y de

cada canal de distribución desde cuatro perspectivas:

Tipo de producto. El primer paso es evaluar si el producto que usted fabrica es susceptible de ser exportado desde China. La respuesta a ello la encontrará en gran medida en las respuestas a las siguientes preguntas.

- ¿Cuán complejas son las especificaciones del producto? ¿Requiere de especificaciones especiales para cada mercado por cuestiones regulatorias o especificaciones individualizadas para cada cliente?

- ¿Se trata de una línea de productos con pocos SKU (unidad de mantenimiento de stock) y grandes corridas de producción o de una línea de productos de gran variedad y corridas cortas? Por ejemplo los paneles de control de los camiones pesados, donde cada transportista requiere un diseño casi específico, son menos vulnerables que los paneles de los automóviles cuyas corridas de producción son de mayor volumen.

- ¿Es un producto terminado o es un producto que se incorpora a otra cadena de producción? ¿Requiere un elevado nivel de integración y colaboración con los clien-

Escoger en qué terreno competir

La brasileña Caloi redefine su negocio para enfrentar la embestida china. Ya no vende simples bicicletas, sino marca y vida saludable.

China domina el negocio de las bicicletas a nivel mundial, que genera unos US\$ 20.000 millones al año. La pregunta que se hacen los fabricantes brasileños es: ¿hasta cuándo vamos a resistir la avasalladora competencia de China?

Hasta ahora, el juego defensivo favorece a Brasil. Caloi, el mayor fabricante del sector, y otros productores brasileños como Monark, se han favorecidos por una externalidad especial: la bicicleta china llega al consumidor brasileño con un precio final mayor. El costoso transporte marítimo desde Asia, altos impuestos locales (la importación de este producto se tributa a 21,5%) y otras ineficiencias elevan el llamado "landed cost" lo que encarece las bicicletas chinas. Pero, ¿hasta cuándo será así? Las negociaciones bilaterales entre Brasil y China y las tentativas de formar el Acuerdo de Libre Comercio de las Américas (Alca) indican que la competencia en suelo brasileño aumentará.

Las economías de escala le garantizan a China una posición envidiable en el rubro del ciclismo. Aunque las estadísticas sectoriales son incompletas, en Caloi estiman que China consume 35% de la producción mundial o más de 100 millones de bicicletas al año. Una sola fábrica china con capacidad para montar cinco millones de unidades podría abastecer toda la demanda brasileña. Es un poder de fuego tan grande que atrajo a China los mayores productores de accesorios de ciclismo del mundo, como Shimano de Japón, y que dio como resultado el dominio completo de China sobre el segundo mayor mercado del mundo, que es Estados Unidos. Sería nor-

mal, entonces, una invasión similar en Brasil, que es el tercer mayor mercado de bicicletas del mundo.

Caloi, con una producción de un millón de unidades, lidera la venta en dos nichos de mercado: los productos básicos y los más sofisticados. En ambos, la empresa sabe que no hay manera de competir con China en cuanto a los costos de producción. La estructura de costos en China, con beneficios estatales y mano de obra barata, es una "caja negra" difícil de abrir. Una tasa de cambios desvalorizada también favorece a los exportadores chinos. La disputa es difícil, incluso cuando se trata de la calidad manufacturera del producto final: para servir a los mercados más exigentes de EE.UU. y Europa, China elevó el patrón de su producción exportadora.

Cambio de modelo

Para sobrevivir en el largo plazo y crecer, en los últimos tres años Caloi revisó su estrategia y transformó su modelo de negocios, valorizando más su propia marca que sus activos tangibles.

La empresa se está internacionalizando cada vez más y, como no puede competir con los chinos en el frente externo, saca provecho de ellos. En EE.UU., la subsidiaria Caloi Inc. disputa el nicho de playa ("beach cruisers") con su propia marca, vendiendo en Florida bicicletas importadas de China, y no las producidas en sus plantas de Manaus y São Paulo que están más próximas. "Es más barato y rápido comprar en China

tes? ¿Trabaja el cliente con procesos just-in-time(JIT)? Un ejemplo claro de un sector menos amenazado es el de las autopartes que sirve a las armadoras norteamericanas que operan con sistemas de producción JIT, ya que los proveedores cuentan con una gran ventaja al estar localizados en México.

- ¿Abarca el ciclo de inventario suficiente tiempo para permitir un transporte marítimo de semanas? Difícilmente podrá un competidor chino atacar mercados de productos perecederos o donde los ciclos totales de inventario en la cadena sean de días.

Diferencia de costos. El siguiente paso es analizar cuál es la posición relativa de costos de China frente a México. Para determinarlo, es necesario conocer la estructura detallada de costos de producción y logísticos, incluyendo las tasas impositivas y arancelarias que aplican a los productos de la industria. En el análisis de costos debe evitar caer en tres tipos de errores que suelen distorsionar los resultados y que, por lo tanto, lo podrán llevar a tomar decisiones inadecuadas.

para vender en la costa Este americana que exportar desde Brasil", dice Eduardo Musa, director en el consejo administrativo de Caloi. La participación de la empresa en ese mercado sólo está en torno a 5%, pero señala el camino de las apuestas a futuro. La diferencia de costos es tan favorable para los chinos que Caloi evalúa comprarles bicicletas para luego venderlas en países vecinos a Brasil, como Chile y Argentina.

El branding es la principal arma que Caloi está usando contra sus competidores, sean chinos o no, y no sus fábricas o estructura de distribución. "Lo más importante es saber cuál es nuestro negocio principal, y no es montar bicicletas", asegura el empresario Edson Vaz Musa, que hizo su carrera en la química-farmacéutica Rhodia y hoy controla Caloi. Actualmente la misión de la empresa es "estimular y apoyar a las personas en su busca de una vida saludable a través de la actividad física".

Musa colocó la marca Caloi en equipos de gimnasios y accesorios deportivos, entrando a un mercado en expansión en Brasil. El giro estratégico ya está rindiendo frutos. La facturación ha crecido 26% al año desde 1999, cuando la empresa dependía 100% de las bicicletas, y en 2002 ascendió a US\$ 61,6 millones. Y un dato importante: 30% de los ingresos ya provienen del mercado del fitness, cuya producción está completamente tercerizada.

El caso de Caloi muestra que las empresas brasileñas pueden sobrevivir a la amenaza china si invierten en diferenciación y en productos de mayor calidad. Con ello lograrán precios premium, es decir, ganancias resistentes a las presiones competitivas.

—Por Milton Gamez, editor en Brasil de HBR América Latina.

- *Tome en cuenta los costos de sus socios y no sólo sus propios costos.* A menudo los análisis pasan por alto las diferencias en los costos de los otros participantes en la cadena de suministro que pueden inclinar la balanza hacia uno u otro lado. La ventaja de un proveedor de materia prima se puede convertir en ventaja para el que la compra, si el resto de los competidores no tiene acceso a ese proveedor. Y viceversa, el mercado de un fabricante competitivo se puede ver reducido si sus clientes dejan de ser competitivos. Esto es lo que ha ocurrido con el sector petroquímico que abastecía a las textiles norteamericanas. Al trasladarse la industria textil hacia Asia, se perdió un importante cliente en la región.

- *Tome en cuenta los costos de infraestructura y no sólo los de mano de obra.* El análisis comparativo con China suele enfocarse en exceso en el costo de la mano de obra. Pero existen grandes diferencias de costos en otros factores, tales como energía, terrenos o maquinarias. Nuestros análisis han mostrado que el costo de la maquinaria de forja y prensas en China es alrededor de 10% del costo en Norteamérica o Europa.

- *Profundice su análisis y no se quede sólo con los números preliminares.* Según nuestros cálculos, el salario promedio en el sector manufacturero en México es de US\$ 1 y en China US\$ 0,5. Pero no basta el simple dato salarial, sino que es crucial ajustarlo según los niveles de productividad, horas reales de trabajo, prestaciones y costos de supervisión, así como por la región específica de origen debido a las grandes diferencias en niveles salariales. Tanto en China como en México existen diferencias de hasta 200% en costos salariales según las regiones en las que se opera.

Estructura de la competencia china. El tercer paso para evaluar el nivel de riesgo es conocer la estructura actual de la industria china que se examina.

- ¿Se trata de un sector en el que el mercado doméstico chino ya tiene o está próximo a tener suficiente escala para generar competidores fuertes? Si el mayor mercado del mundo de televisores está en China, es más que probable que decaiga la maquila mexicana de televisores.

- ¿Existen ya líderes en ese sector en China, con experiencia exportadora, o es todavía una industria con productores fragmentados? Es mayor la amenaza en el caso de línea blanca donde ya hay grandes jugadores, que en autopartes, donde aún existen más de un millar de empresas en proceso de consolidación.

- ¿Están los productos al nivel de calidad que demandan los mercados de destino, ya sea México o Estados Unidos? Nuevamente, los productos de línea blanca fabricados en China se están encaminando en esa dirección.

- ¿Tienen acuerdos o joint ventures con compañías multinacionales que les permitan acelerar su aprendizaje? No olvidemos que muchos de los joint ventures entre empresas chinas y multinacionales son en realidad herramientas para adquirir tecnología.

• ¿Cuánto tardará en cambiar este diagnóstico dado el patrón de crecimiento de China?

Acceso a los mercados. Finalmente, es imprescindible determinar qué tan fácil es el acceso a la base de clientes de la empresa mexicana o latinoamericana en cuestión. Para esto es conveniente conocer en detalle algunas características del sector tales como:

• *Facilidad de acceso a los canales de distribución.*

¿Existe un grupo reducido de mayoristas proclives a importar o se trata de un sector servido directamente por los fabricantes?

• *Presencia de marcas establecidas.* Las marcas son una barrera alta para los nuevos jugadores, y aunque normalmente se piensa en ellas en productos de consumo tales como alimentos o bebidas, son también relevantes en productos como línea blanca o industriales.

• *Duración de las relaciones comerciales.* Un proveedor de toda la vida no es fácilmente sustituible, y la confiabilidad en el suministro se demuestra con el tiempo.

• *Ubicación de los clientes.* A mayor dispersión geográfica de los clientes, más difícil es llegar a ellos para un nuevo proveedor.

• *Servicio al cliente.* Aunque la maquinaria china sea barata, sería difícil justificar la compra si se carece de un buen servicio de mantenimiento y refacciones.

Cómo fortalecerse

Tras determinar la situación del sector, la estrategia que debe seguir cada empresa depende del nivel de riesgo en el que se encuentra actualmente y de los factores que generan la vulnerabilidad. Las acciones a tomar se pueden

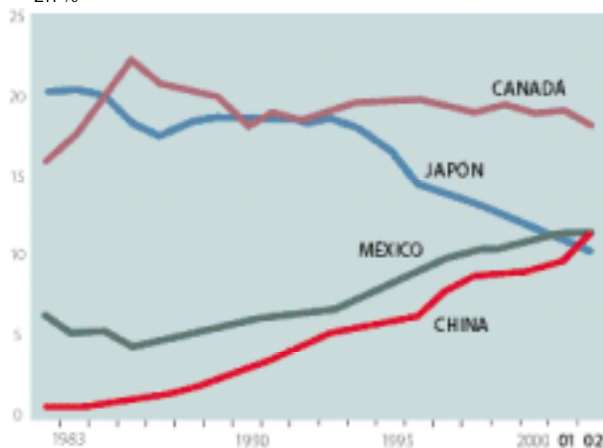
¿Qué tan real es la amenaza?

En América Latina en general, y especialmente en México, los productores chinos parecen amenazar tres frentes críticos: el mercado interno, las exportaciones y las inversiones extranjeras. Sin embargo, una mirada más detallada revela que la situación es mucho menos dramática de la que se suele retratar en el debate público.

Las importaciones mexicanas procedentes de China han crecido rápidamente, 38% anual entre 1997-2002, y ya superan los US\$ 6.000 millones. No obstante, cabe mencionar tres factores importantes. Primero, las importaciones chinas representan sólo 3.7% del total de las importaciones mexicanas, un número que seguiría bajo aún incluyendo importaciones ilegales o trianguladas. Segundo, el aumento de las exportaciones mexicanas a China fue de 58% anual en el mismo período. Aunque su monto total apenas alcanzó los US\$ 500 millones, dando como resultado una balanza comercial muy negativa, se abre la posibilidad de

La batalla por el mercado de EE.UU.

Participación en las importaciones totales de EE.UU.
En %



un nuevo mercado para los exportadores mexicanos. Por último, el 69% del PIB mexicano está compuesto por el sector servicios, para el cual China no es una amenaza directa, aunque sí puede tener repercusiones indirectas si la manufactura colapsa. Nuestro estimado es que apenas el 11% del PIB mexicano se encuentra directamente amenazado de ser sustituido por importaciones chinas en el mediano plazo.

El segundo frente que afecta la presencia de China y tal vez el más mencionado es el de las exportaciones. México exporta 25% de su PIB, y 91% de esas exportaciones tiene como destino EE.UU. Aunque la prensa ha culpado a China de la pérdida de 300 mil empleos en la maquila, la causa radica más bien en dos factores: la contracción de las importaciones estadounidenses en 11% en los sectores de la maquila, y el crecimiento de la productividad de las maquiladoras. Hasta ahora México sigue aumentando su participación en el mercado de EE.UU., aunque con diferencias entre las industrias. China ha crecido muy rápidamente en muchas categorías, pero en la mayoría de los casos lo ha logrado a costa de terceros países, no de México. Como se observa en el gráfico "La batalla por el mercado de EE.UU.," los japoneses han sido los grandes perdedores en las últimas dos décadas.

La tercera amenaza que representa China es el posible adelgazamiento de los flujos de inversión extranjera hacia México. Durante la última década China ha sido el tercer destino de inversiones extranjeras directas y el primero entre los países en desarrollo. Aún así, el impacto que esto podría representar para México se matiza si se toma en cuenta que la inversión extranjera directa representa sólo alrededor de 10% de las inversiones totales anuales en la economía en ambos países, y que esa proporción ha sido estable en el tiempo. El verdadero problema de México es el bajo nivel de inversión, sólo 20% del PIB, mientras que China invierte el doble.

encuadrar en dos grandes áreas: retomar la ventaja en costos y crear un valor diferenciado para los clientes.

Liderazgo en costos. Si bien es cierto que en este escenario puede parecer difícil competir, la primera estrategia que las empresas mexicanas deben seguir es buscar la optimización inmediata de su estructura de costos.

Una posibilidad que siempre debe estar en la agenda de los directores de las empresas es buscar localizaciones en su área geográfica que resulten más atractivas en términos de costos de producción. En México, varias empresas han entendido esto y han comenzado a trasladar algunas de sus sedes de producción. Xignux, un conglomerado industrial basado en Monterrey, movió algunas de sus plantas productoras hacia Chiapas buscando mayor competitividad, tanto de mano de obra como de costo de infraestructura, a pesar de un incremento en los gastos logísticos. Algunas empresas exportadoras del sector automotriz de Guadalajara están poniendo sus ojos en la región del Bajío, donde los salarios son más bajos, hay mano de obra disponible, los conflictos laborales son menos frecuentes, y además los terrenos están a menor precio.

En esta búsqueda por los lugares más “económicos” los directores no deben limitarse al propio país. Para muchas empresas mexicanas trasladar algunos de sus sedes a países vecinos de Centroamérica puede resultar una oportunidad atractiva, tal como lo hizo la estadounidense Intel en Costa Rica. Pero se puede mirar aún más lejos. La mexicana Nemark, fabricante de autopartes de aluminio, instaló una planta en la República Checa, desde donde nutre a la industria automotriz europea. La propia China también es una oportunidad que las altas gerencias de las empresas latinoamericanas no deberían desear. No hay que olvidar que, para algunas empresas, esta podría ser una oportunidad para crecer en el mercado local chino.

Otro enfoque, que no excluye al anterior, es que los productores mejoren su posición de costos a través de procesos de consolidación del sector que permitan mejorar su escala relativa frente a los competidores chinos, especialmente en industrias que aún están muy fragmentadas y donde una ola de fusiones puede aumentar la competitividad de la producción nacional.

El paso complementario a la optimización de costos es moverse hacia productos y segmentos de mayor valor agregado, desplazando en costo a competidores europeos o japoneses en sectores más especializados, elevando el valor agregado de la producción local, y sin necesidad de competir tan frontalmente con China en el corto plazo. Una manera de acelerar este proceso es por medio de alianzas estratégicas con compañías europeas o japonesas que aún tienen posiciones fuertes en esos mercados. Esto permitiría compartir las ventajas de ambos, ya que las empresas mexicanas tendrían acceso a los mercados de exportación, mientras que las empresas extranjeras aprovecharían las ventajas logísticas y de costos de producir

en México. Un caso que lo ilustra es el de la empresa mexicana Frisa, la que comenzó como una pequeña forja y que ahora se movió al sector aeronáutico. En septiembre de este año, Frisa inauguró en Monterrey la primera planta aeronáutica en asociación con la estadounidense Wyman Gordon. Desde esa planta se surtirán a fabricantes de motores de aviación como Rolls Royce.

Valor diferenciado. Las estrategias a seguir apuntan a la diferenciación tangible como intangible para los clientes y consumidores, de manera tal que robustezca la posición ante los nuevos competidores.

Obviamente la calidad del producto es un primer paso en el que ha habido avances notorios en los últimos años. Pero hay mucho camino que recorrer en la calidad de los servicios que acompañan a los productos, desde los niveles de atención al cliente hasta el ofrecimiento de servicios in situ a éstos. Tal sería el caso de industrias donde es necesario ofrecer financiamiento a los clientes. Y el productor con experiencia local está en una posición privilegiada para hacerlo, como ha ocurrido con los fabricantes de tractores, montacargas y equipos de movimiento de tierras.

La segunda estrategia es crear diferenciación vía una mayor integración con los clientes que impacte en una mejora de su estructura de costos. La gestión activa de la cadena de suministro de una empresa mexicana con sus clientes NAFTA difícilmente podrá ser igualada por un competidor que está a miles de millas de distancia. En muchos casos hemos encontrado que un menor capital de trabajo, logrado por envíos más frecuentes, ventas a consignación o integración de sistemas de información, más que compensa las diferencias en precios entre los productores. En productos que se venden a través de un canal de distribución, el producto chino puede ofrecer mejor margen, pero difícilmente puede superar al mexicano en GMROI (margen bruto del retorno sobre el inventario), que es la métrica realmente importante para el distribuidor. También se pueden estrechar los lazos con los distribuidores de los productos, buscando una relación de lealtad más allá de las transacciones diarias, enfocada en una oferta conjunta eficiente y superior en la que cada parte contribuye con lo que sabe hacer mejor.

La tercera estrategia tiene que ver con la creación de marcas. Una marca bien posicionada y reconocida por el canal de distribución y por el consumidor es mucho más defendible ante la entrada de nuevos productores.

Protegiéndose de la posible entrada de pinturas importadas, Comex, la empresa mexicana líder en pinturas para la construcción, blindó su posición en el mercado doméstico gracias a una clara estrategia para crear valor diferenciado actuando sobre varios frentes: ha invertido en crear una marca con un muy elevado *top of mind*, tanto entre los profesionales como entre los consumidores individuales; ha creado cursos de capacitación para pintores de muros, haciendo leales a los clientes

de mayor valor; ha desarrollado una red de distribución franquiciada con cobertura en todo el país y con una oferta y una experiencia de compra homogénea a lo ancho de la red; y ha sido un líder en marketing social apoyando, por ejemplo, campañas contra las drogas. Esta estrategia le ha permitido cobrar un precio premium, a pesar de una calidad promedio, y conquistar una participación de mercado que supera el 60%.

China como oportunidad

A pesar de que en mucha gente de negocios de la región prevalece un ánimo sombrío ante la competencia de China, ya muchas empresas mexicanas están viendo la oportunidad de producir o vender en ese inmenso mercado. En los últimos meses hemos visto gran actividad por parte de algunos empresarios mexicanos que han visto en China una oportunidad, siguiendo tres caminos distintos:

Empresas que aprovechan China como una fuente de suministro de producto de bajo costo para ganar participación en el mercado local. La empresa Urrea Herramientas está comprando en China parte de su gama de productos para las marcas Surtek y Foy, lo que le permite penetrar el mercado de herramienta económica con mayor efectividad.


Empresas que ven en China una oportunidad de exportación. Nematik, con su liderazgo tecnológico en cabezas y bloques de aluminio para motores, está surtiendo desde

Nuevo León a una fábrica de motores de General Motors en China, desplazando al proveedor local que no había alcanzado la calidad y confiabilidad requerida por GM.

Empresas que buscan instalarse en China para surtir a ese mercado. Metalsa, el fabricante de largueros para camiones pesados, está evaluando un joint venture con una empresa china para levantar una planta para fabricar largueros.

...

Hacer frente a los competidores de China no será tarea fácil. China se está consolidando como la factoría del mundo, y los productores latinoamericanos afectados por la avalancha "Made in China" sólo tienen dos opciones: quedarse de brazos cruzados y lamentarse (lo que los desplazará de los mercados); o aprovechar el embiste chino para volverse más competitivos y eficientes.

La evaluación de los riesgos y las estrategias de fortalecimiento que hemos descrito sólo le servirán a las empresas de la región si apuntan a desarrollar ventajas competitivas que se sostengan en el tiempo. La arremetida china en el comercio mundial debe ser un llamado generalizado para reflexionar acerca de cómo aumentar la competitividad de las economías latinoamericanas y, sobre todo, de cómo definir y posicionar a las empresas y sectores de tal forma que aseguren la preferencia de los consumidores y clientes en el largo plazo, sin tener que sustentarse en el bajo costo de los factores productivos. 

Reimpresión R0310L-E