



Latinasia 8.0

Management de las Empresas Chinas

¿qué las hace competitivas?

Una lección para México y Latinoamérica.

Simón Levy-Dabbah

CEO



Simón Levy-Dabbah

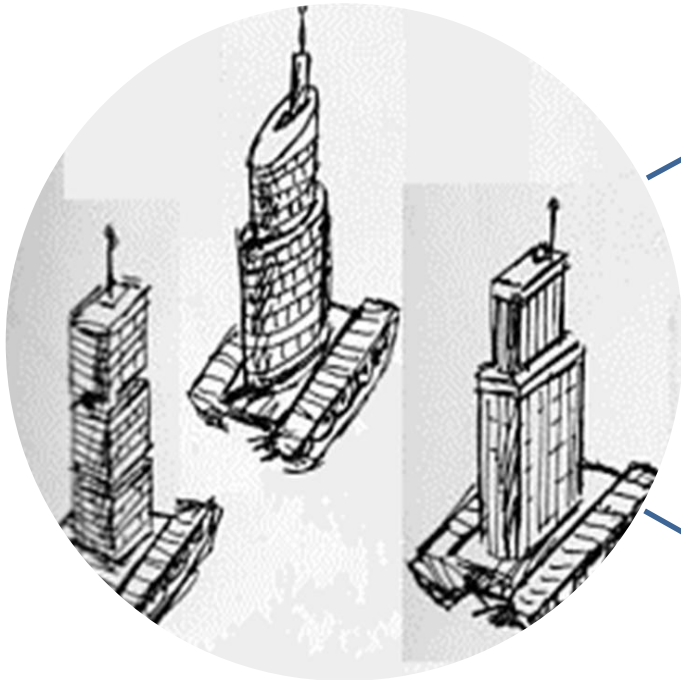


@simonlevyd

Abril 2012

中国国际

Gobierno
SA de CV
2.0



Empresa
privada y
de Estado
4.0



- Las crisis no consisten sólo en **administrar reservas para supervivencia** sino **implementar capacidades distintivas** que transformen escenarios
- El **50%** de la energía que China y La India producen todavía viene del carbón. ¿Hacia dónde va el mundo?
- En el **2050** habrán **4000 millones de personas** + a las que hoy se alimentan en el mundo, con las tecnologías de hoy sólo dan 10 años de abasto.
- Antes... la gran oportunidad de **empresas extranjeras invirtiendo en China**, hoy se habla de empresas chinas **colonizando el extranjero.**

¿Qué está provocando China en el Mundo?



- LA **APERTURA COMERCIAL** de los **BRIC´S** en términos reales es un **proteccionismo de Estado al interior** y una **apertura de exportaciones** al exterior.
- China **pulveriza su producción** y la **nueva constelación** de los países de manufactura emergente: Brasil, China e India, como galaxia provocan una nueva constelación con **Malasia, Vietnam, Turquía, Chile, Indonesia, Los países del Golfo, Pakistán y Bangladesh.**
- México se decidió por la **oferta competitiva al consumidor** y renunció a la fuerza del mercado internacional para provocar políticas de fomento a la producción.
- ¿Cómo el **flujo de efectivo chino**, esta conquistando los activos y la soberanía económica primero de Europa, luego EEUU?
- **Top 5** chinas de conectividad mundial: China Mobile, Huawei, Air China, Baidu, China Shipping.

¿Qué está provocando China en el Mundo?

Se acabó la **producción local** y entramos a una era de **empresa microglobal**.

Se acabó la era de los **made-in product** y entramos en otra de **performanced-in value**.



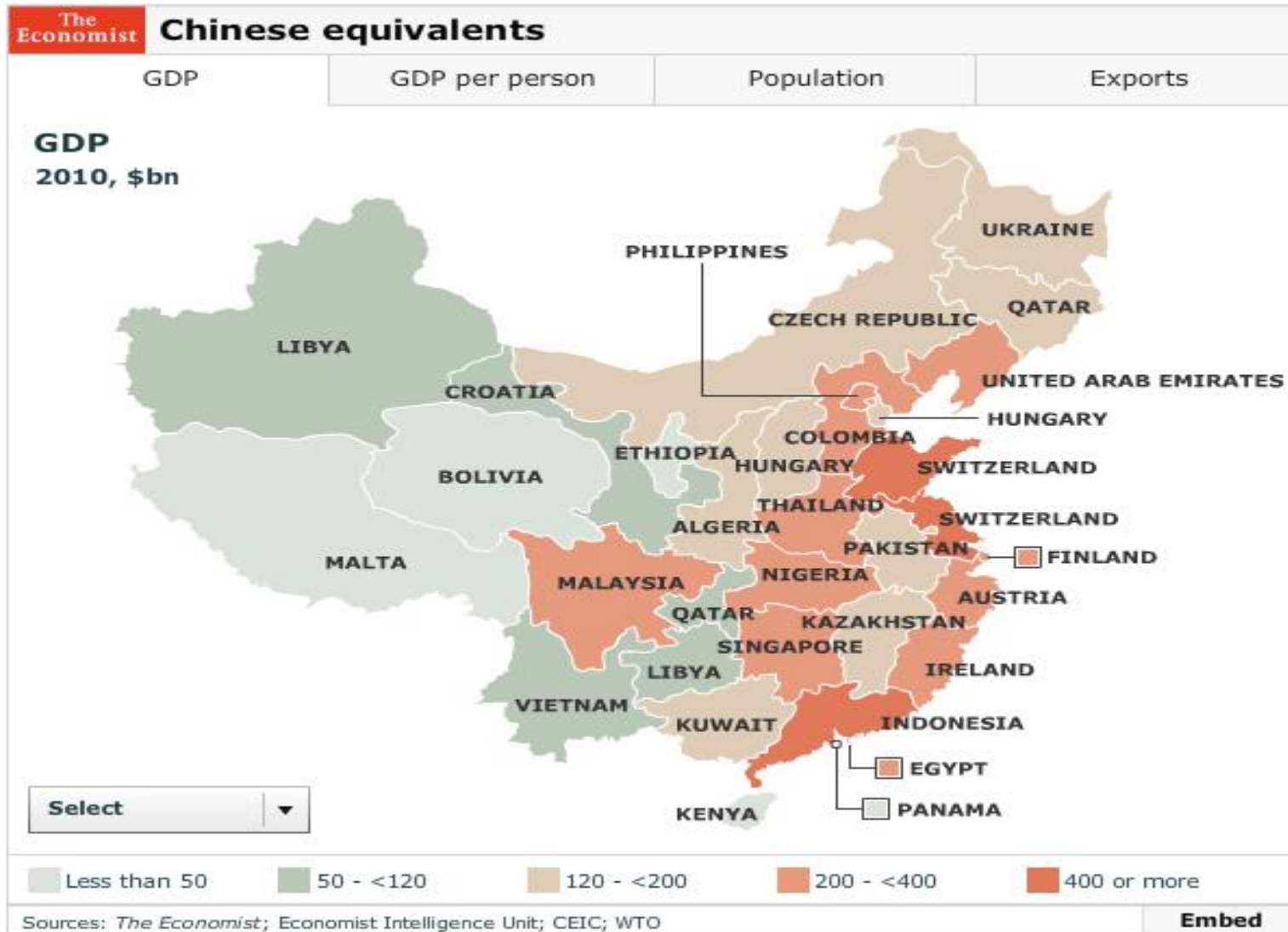
El mundo es ya pragmático, las fuentes del dinero se ampliaron las oportunidades pero se redujeron los márgenes.

Las políticas industriales ya no son lineales, sino alineadas: educación, tecnología, laboral.

El mundo gira por el performance de los commodities.

China en el 2011 Fuente: NBS

<u>China</u>	2000	2005	2010		2011
<i>Crecimiento del PIB</i>	8.4%	10.4%	10.3%	Promedio 8.8%	9.2%
<i>PIB Per Cápita</i>	\$868 USD	\$1,740 USD	\$4,428 USD	Crecimiento del 452%	\$5,414 USD
<i>Porcentaje de Ahorro per cápita (sobre Ingreso)</i>	13.5%	22.48%	35.1%	Crecimiento sostenido del Ahorro	39.2%
<i>Inflación</i>	0.26%	1.82%	3.1%	Tendencia en aumento	6.5%
<i>Sueldo Promedio Mensual</i>	\$124 USD	\$244 USD	\$402 USD	Aumentó mas del 300% en 10 años.	\$555 USD
<i>Crecimiento del Consumo total</i>	1%	0.5%	4%	Tendencia de Crecimiento	15%
<i>Valor promedio del Yuan (USD/RMB)</i>	8.27	8.12	6.73	Ganó valor frente al dólar en 22.8%	6.33



GOBIERNO SA DE CV 2.0



CHINA/HONG KONG

CHINA	HONG KONG
Estrategia de precio-costo	Estrategia de tiempo-eficiencia
Networking real	Networking digital
Negocios vía prestigio y confidencialidad	Negocios vía eficiencia y transparencia
Mercadotecnia gubernamental mercado en gestación	Mercado real maduro
Mercado de largo plazo	Mercado de corto plazo
Mercado de manufacturas de baja a alta calidad	Mercado de servicio y de conocimiento.

Empresas paraestatales Chinas y sus políticas industriales.

El objetivo del gobierno chino es crear las 150 multinacionales públicas más competitivas.

Las empresas paraestatales chinas no sirven para ganar dinero, sino para posicionarse en los mercados y crear redes de productos competitivos.

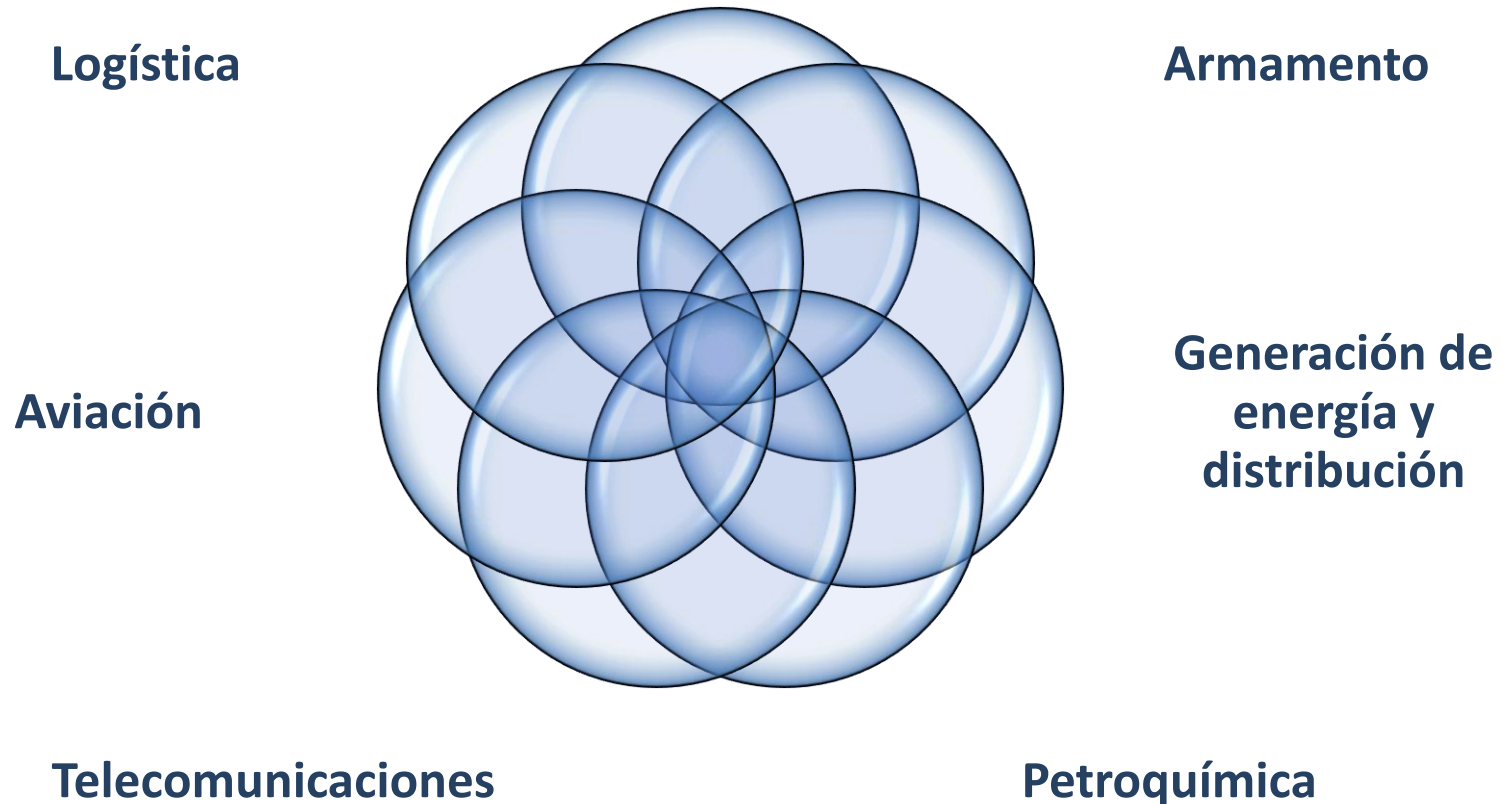
Establecen muchas plantas en diferentes regiones más que consolidar producción local para crear economías de escala local, distribución o abastecimiento local.

Siempre los precios deben de ser por debajo del mercado para ganar terreno y obtener posición en el mercado local. Lo importante es penetrar y ganar mercado, no ganar utilidades.

La penetración no sólo envía producto chino sino que posiciona a la empresa para comprar materias primas locales de producción.

La estrategia es conquistar y desarrollar tecnología no ganar dinero de la venta de productos.

7 INDUSTRIAS ESTRATEGICAS (CONTROL ABSOLUTO)



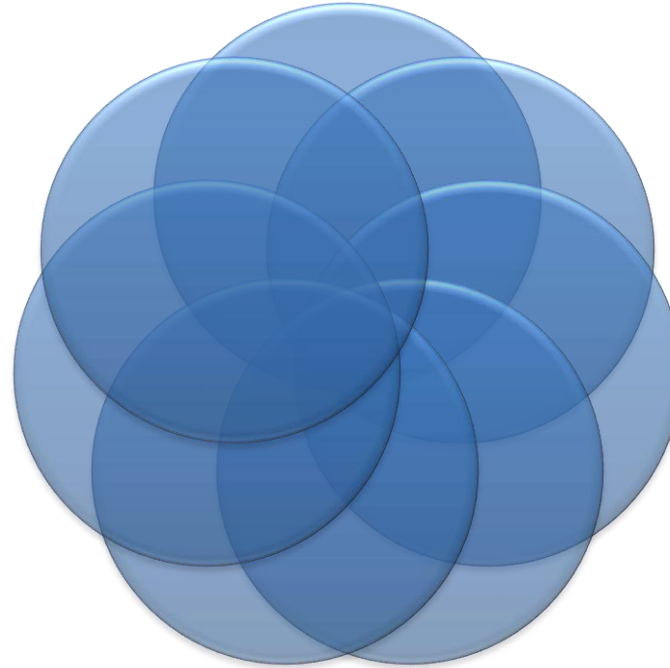
6 INDUSTRIAS BASICAS (CONTROL ESTRATEGICO)

**Metales no
ferrosos.**

Maquinaria

**Hierro y
Acero**

Automotriz,



Construcción

**Tecnologías de
la información**

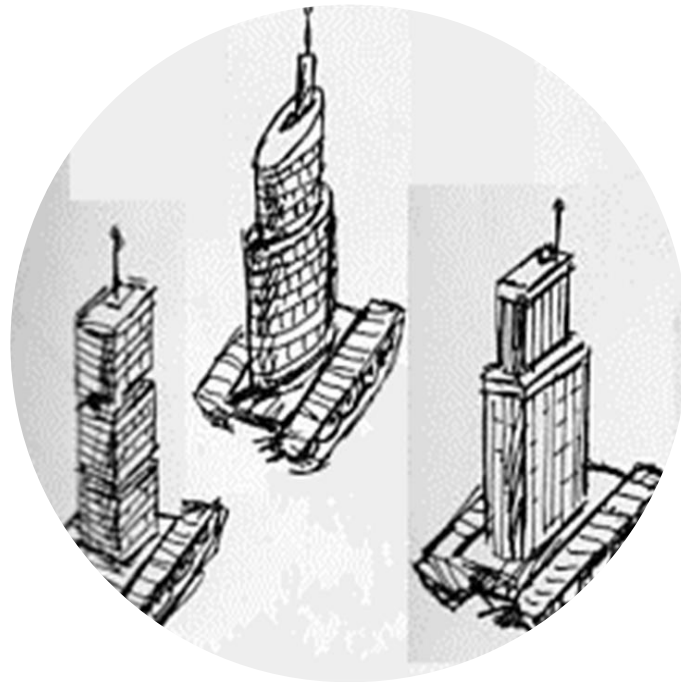
- Acceso a préstamos con tasa de fondo perdido y transferencias de soporte al extranjero.
- Inyección de activos: Concesiones de servicios públicos o administración de activos públicos.
- Compras subsidiadas: subsidio a equipo, componentes, materias primas, ventas de transferencia sin impuestos de una a otra empresa.
- Exenciones fiscales, reducción de tasa de ISR.
- Subsidios energéticos
- Subsidios de terrenos
- Compras públicas
- Información privilegiada
- Controles laborales
- Sacar a bolsa a las empresas
- Capacitación ejecutiva
- Cabildeo del gobierno

¿Mano de obra Barata?

- El precio de la mano de obra representa menos de un 10% de los costos de producción de acero en China.
- 18% en sector textil y del vestido.
- 15% en el calzado.
- 13% en promedio de manufacturas.

NO. Subsidios....

EMPRESAS 4.0



Pirámide psicológica del empresario Chino



Drivers de management de empresas chinas



**1. Anticipo de
crestas
Top-Down**

**2. Estrategia
Bottom-up**

**3. Administración de
inercias
innovación de tendencias.**

**4. Impulso del cambio
pero con continuidad**

Anticipo de crestas Top-Down

La compañía logra ganancias principalmente en periodos de estabilidad. La tarea del director es **detectar la falla tan pronto como sea posible y adaptar las estrategias** para sanar la misma.

OVERSEAS CHINESE
Los directores hacen uso de fuentes primarias de información a través de sus contactos en los gobiernos y comunidades para así determinar cambios potenciales en políticas gubernamentales, sociales, económicas y/o gubernamentales.

Estrategia Bottom-up

A través de la administración de actividades lineales, **los directores aprenden los matices, problemas potenciales y sinergias que pueden marcar pautas para el comportamiento e interacción de la compañía.**

OVERSEAS CHINESE

Dan suma importancia y énfasis a la **participación activa y de cerca en todas las funciones de la compañía, productos y mercados.** Además recalcan la importancia de *ensuciarse las manos* e involucrarse en las actividades operativas y no solamente trabajar con base a estadísticas.

ADMINISTRACIÓN DE INERCIAS INNOVACION DE TENDENCIAS.

Mediante el reconocimiento de patrones los directores pueden lograr una correcta y eficiente administración. **Los directores deben aprender especialmente a reconocer patrones que surgen dentro de la compañía o en la industria y a su vez desarrollar patrones para manipular y controlar las variables.**

OVERSEAS CHINESE

Mediante el uso de redes obtienen percepciones necesarias y adecuadas sobre su negocio y el ambiente externo. Estas percepciones poco a poco forman patrones que ellos aprenden a administrar y aplicar.

**IMPULSO DEL CAMBIO
PERO CON CONTINUIDAD**

En determinadas ocasiones los administradores no deben manejar y trabajar una falla sino partir de ese cambio y discontinuidad para restablecer tan pronto como sea posible, la estabilidad.

OVERSEAS CHINESE

A través de una red de asociados, en especial de gobiernos locales se busca información persiguen oportunidades de negocio y cabildean a favor o en contra de nuevas leyes y regulaciones.

PRACTICAS ADMINISTRATIVAS

Mayor
importancia y
peso a la
experiencia

Transferencia
de
conocimiento
en todos los
niveles de la
compañía

Información
cualitativa
abundante

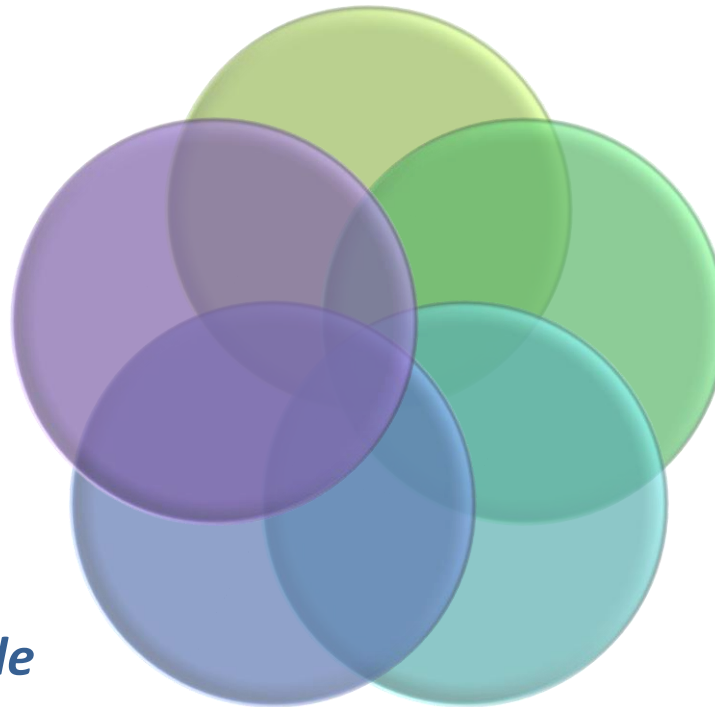
Procesamiento
de información
holística

Decisiones
basadas en
acciones

Planeación
emergente

El éxito de las compañías del sur y sureste chinas radica en:

***Usan información
subjetiva como
base en la toma
de decisiones.***

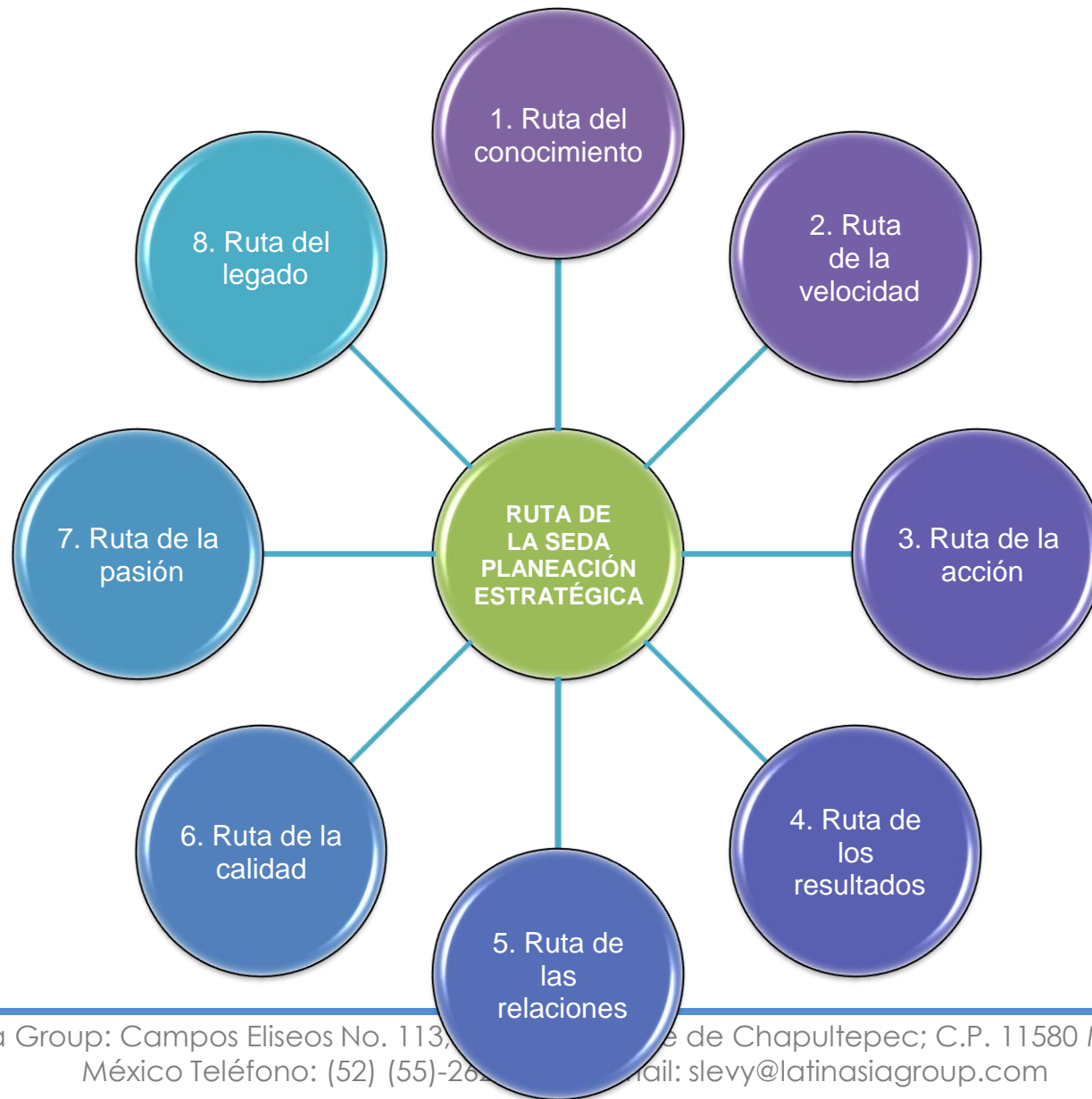


***Son muy
diversificadas.***

***Logran
afianzamiento de
redes informales
y familiares.***

***Poseen buenas
relaciones con el
sector público de
cada ciudad.***

LA RUTA DE LA SEDA



RUTA DEL CONOCIMIENTO

El conjunto de conocimientos experimental, cualitativo y cuantitativo resulta necesario para cualquier director.

El conocimiento constituye una inversión estratégica.

RUTA DE LA VELOCIDAD

En la toma de decisiones estratégicas y tácticas debe considerarse el conocimiento del negocio y el ambiente interno y externo para tener sus productos en mercado mucho antes que la competencia.

RUTA DE LA ACCIÓN

La ruta de la acción irrevocablemente reduce la incertidumbre y permite a los directivos estudiar el comportamiento del mercado para aprender más acerca de los productos del mercado.

RUTA DE LOS RESULTADOS

Capital, tiempo, esfuerzo y personal deben fluir en conjunto hacia el éxito.
Contra intuitivamente, las medidas a corto plazo son la mayoría de las veces mejores indicadores de éxito que las medidas a largo plazo.

RUTA DE LAS RELACIONES

Las compañías crean valor a través de una red de relaciones formales e informales.

La clave para el éxito: compañías exitosas encapsulan y dirigen la acción colectiva de su personal para crear prosperidad y valor al cliente.

RUTA DE LA PASIÓN Y DEL IMPERATIVO

Los directivos deben trabajar como si su vida entera dependiera de las decisiones que toman.
Los ejecutivos deben dedicar todos sus esfuerzos para conseguir éxito personal y el de la compañía.

RUTA DEL LEGADO

Los directivos deben hacer público su compromiso de trabajar por una sociedad y un mundo mejor para vivir y dejar una herencia especial a través de sus buenas prácticas.

Vamos a demostrarlo....



LA ESTRATEGIA DE OCÉANOS AMARILLOS EN CHINA



GEELY:

De motores de refrigeradores a motores ahorradores de automóviles.



ALIBABA:

Innovación digital: extensión del tamaño al performance de la velocidad



HAIER:

De campesinos desterrados del campo a los ingenieros de blancos



CHINA MOBILE:

Networking de escopeta a uno de rifle



SHANGHAI TANG:

Marketing del prestigio y no del producto.



LA CREACIÓN DE LOS OCÉANOS AMARILLOS





vs

Haier

GE vs HAIER

Es necesario reconocer lo lejos que han llegado los empresario chinos en los últimos 20 años.

HAIER ahora es objeto de estudio de las escuelas de administración.

GE ahora se enfoca en una gama de electrodomésticos de calidad haciendo uso de aparatos control remoto y de inteligencia artificial.

Antecedentes

- Durante el **comunismo**, el predecesor de **Haier era una extraordinaria fábrica estatal** que producía bajo planeada economía central. Sin preocuparse por las demandas del mercado o preferencias del consumidor; el gobierno decidía las necesidades de la población y si podían o no costearlo.
- Zhang Rei Ming, CEO de Haier. Visionario, encabezó la reforma del mercado en la costa de Qingdao. Comenzó el cambio hacia una asombrosa iniciativa empresarial.
- Zhang acertó al armar **una gran campaña para mejorar la pésima imagen del partido comunista con la adquisición de tecnología vía joint venture con una compañía alemana.**

- **GE** es líder en línea blanca a pesar de eso, **Haier** encabeza el mercado chino en esta industria y a nivel mundial la brecha se cierra cada vez más con el líder Whirlpool.



Haier
Inspired living

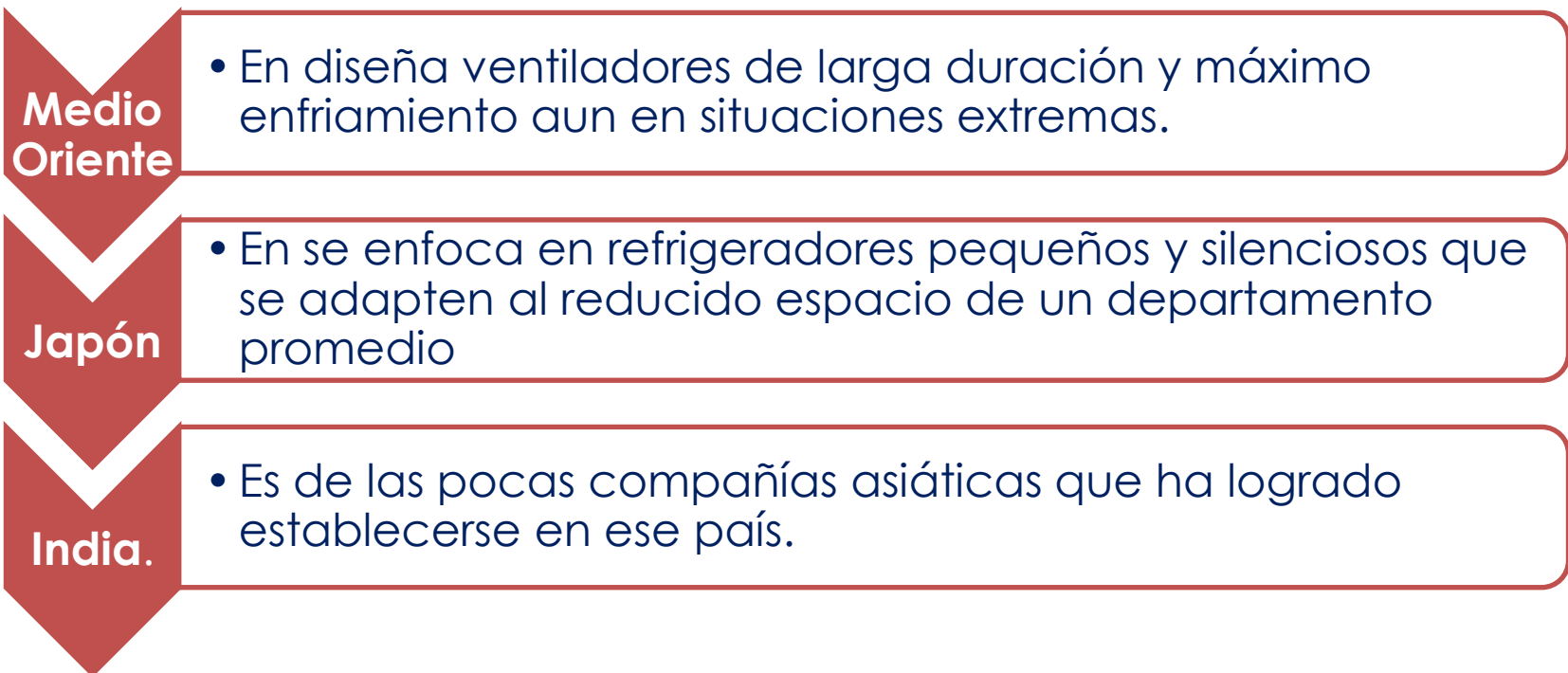
El éxito de Haier es en parte a que maneja los costos base más bajos entre sus competidores. En lo que realmente destaca es en la calidad en el servicio al cliente durante todo el proceso hasta que el cliente queda satisfecho con la instalación del bien adquirido.

- La **atención al cliente** es base para los mejoramientos de calidad.
- Además, propicia introducción de **nuevos productos** como máquinas de lavado diseñadas **para zonas rurales donde además lava vegetales y demás productos agrícolas.**



Haier ha establecido plantas fuera de su región, incluyendo Carolina del Sur, EUA en donde ha logrado posicionarse como **líder de línea blanca** sobretodo para departamentos y dormitorios en **universidades creando lealtad futura del consumidor.**

La **estrategia de crecimiento de Haier** está orientada completamente a las necesidades del consumidor.





- **HAIER** ha pasado de ser una empresa socialista a un conglomerado internacional y moderno, rearmando por completo su organización para cumplir con las expectativas y necesidades del cliente.
- **GE** sigue siendo reconocida por su brillante administración y excelente portafolio de negocios sin embargo se enfrenta a la necesidad de una mayor diversificación como **HAIER** que ofrece sus productos al sector financiero, farmacéutico, hoteles, restaurantes y demás industrias.

NESTLÉ vs WAHAHA



Nestlé

vs



- **Por su parte Wuahaha es en China la compañía de bebidas más grande y es un claro ejemplo del potencial de una compañía que opera en uno de los países más habitados del planeta.**

Desde luego no es sinónimo de competencia para Nestlé, aunque al estar situado en ese enorme mercado potencial llamado China no hay duda que esta creciente compañía podría ser una de las más grandes del sector alimenticio a nivel mundial.

El éxito de Wahaha es sin duda por una estrategia de marketing y canales de distribución adecuados. Cabe mencionar que aprendió de Danone la automatización en su línea de producción.



- Además ha **encarado en China a gigantes como Coca Cola y Pepsi** con su propia bebida de cola y contra todo pronóstico logró éxito al cautivar a su mercado meta incluso en mayor proporción que los dos gigantes.

Wahaha está dirigido a la clase media y clase baja. Es necesario siga cultivando la buena reputación de su nombre y mantener la calidad para gradualmente insertarse en el mercado global.

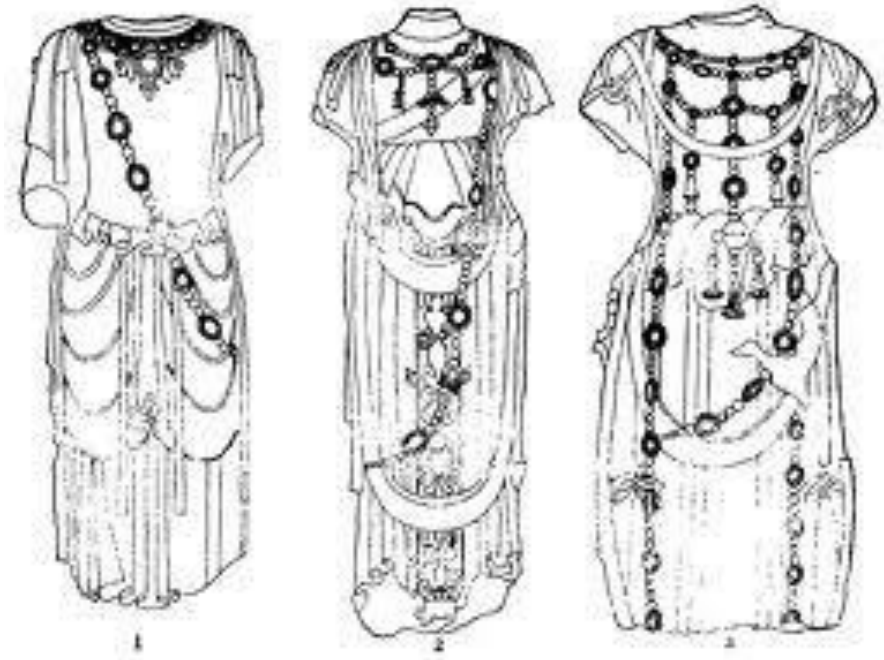


La **clave** fue la decisión del CEO, aprovechando el reconocimiento de Wahaha y de sus productos, **movilizó a todo el equipo** de ventas, distribuidores y minoristas **para llegar a cada comunidad y ciudad** mientras que **las multinacionales se concentraron solo en áreas metropolitanas.**

En tan solo un par de años la balanza se inclinó a favor de Wahaha.

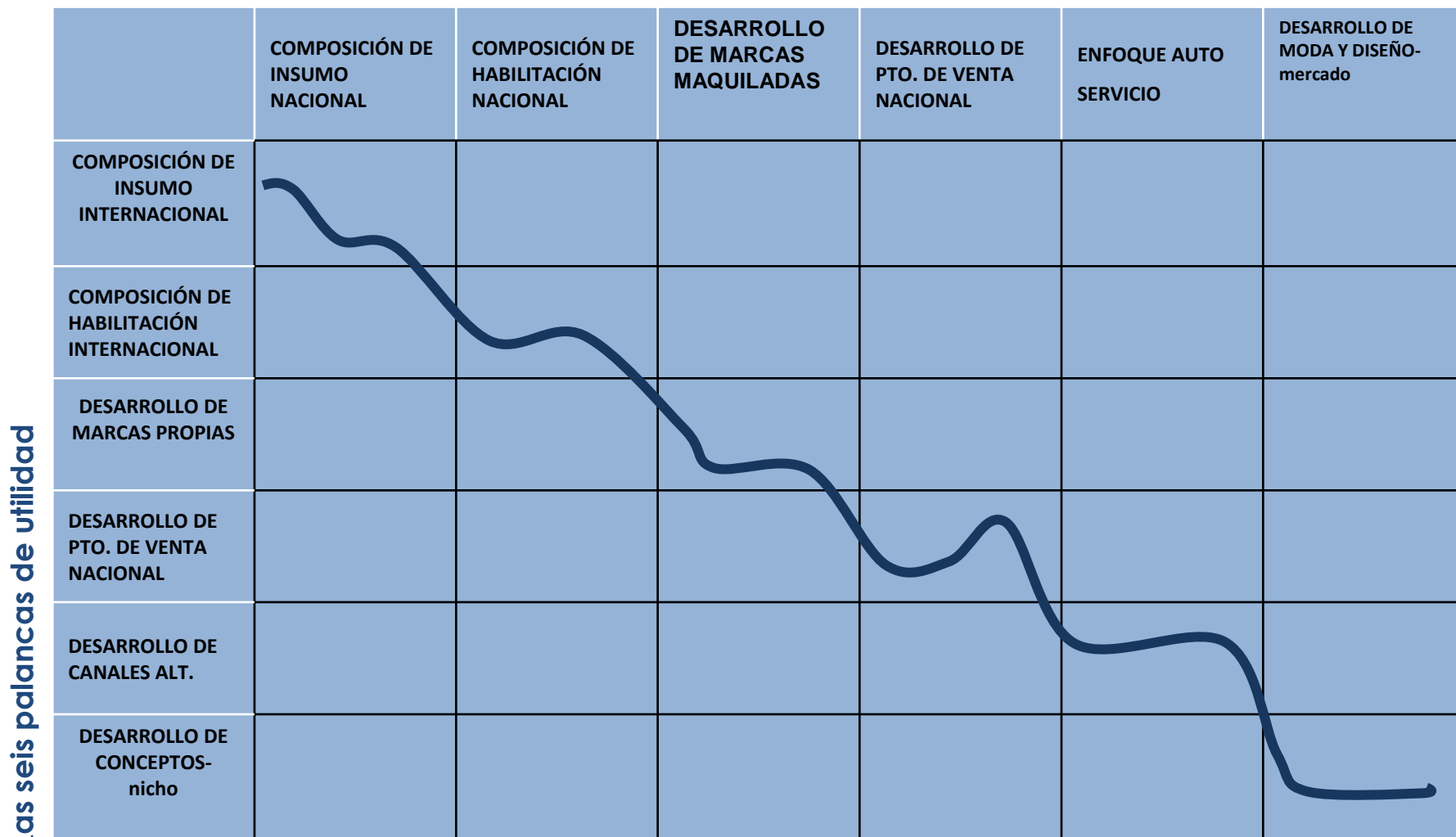
- El **éxito** de Wahaha lo llenó de confianza para incursionar en otros mercados como el de las sopas instantáneas que representa alrededor de US \$3 billones anuales.
- Una vez más toma como fortaleza su gran equipo de ventas y distribución en zonas de difícil alcance para los foráneos.
- El **error** lo cometió al incursionar en el mercado de ropa de niños. El sector de alimentos y el sector textil no están relacionados. A Wahaha aún **le falta la creación de estrategias que le permitan saltar de un segmento a otro con éxito.**

EL SECTOR DEL VESTIDO MEXICANO VS. CHINA

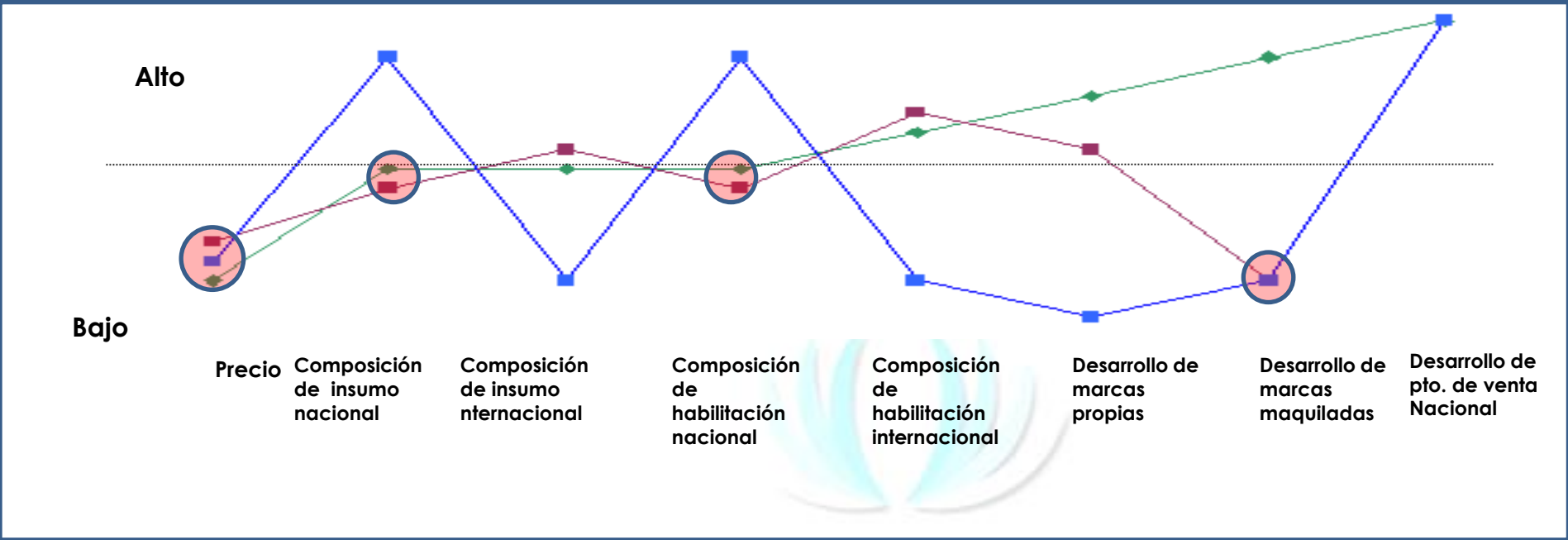


Industria Textil Mexicana vs. China

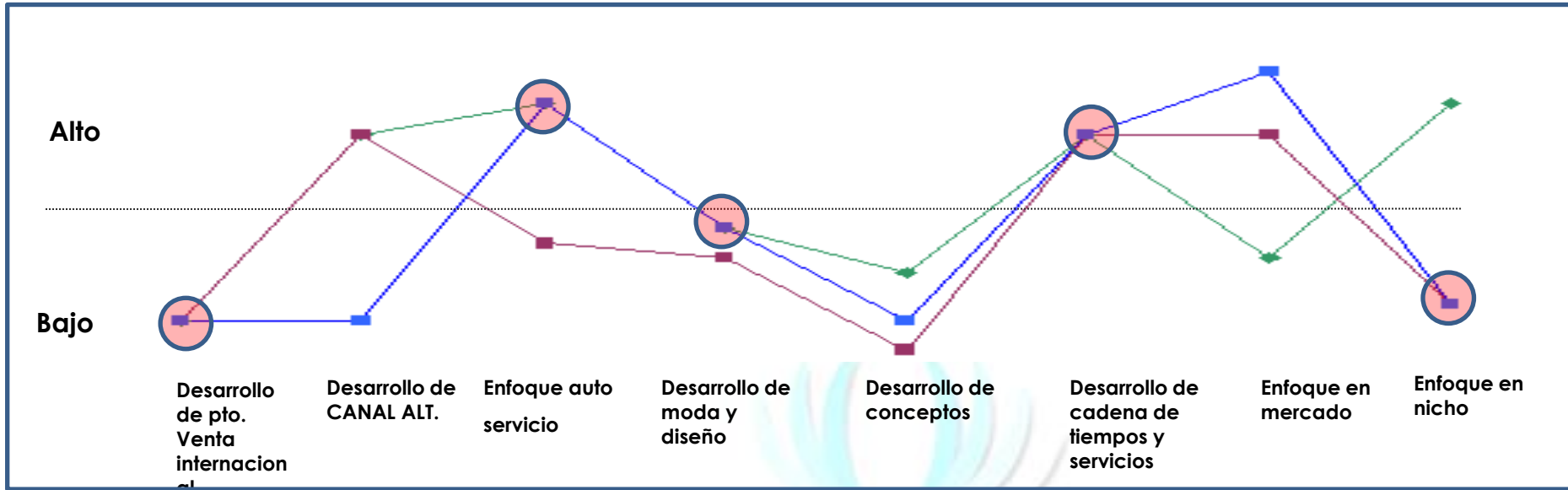
Las seis etapas del ciclo de experiencia convencional del comprador y del mercado



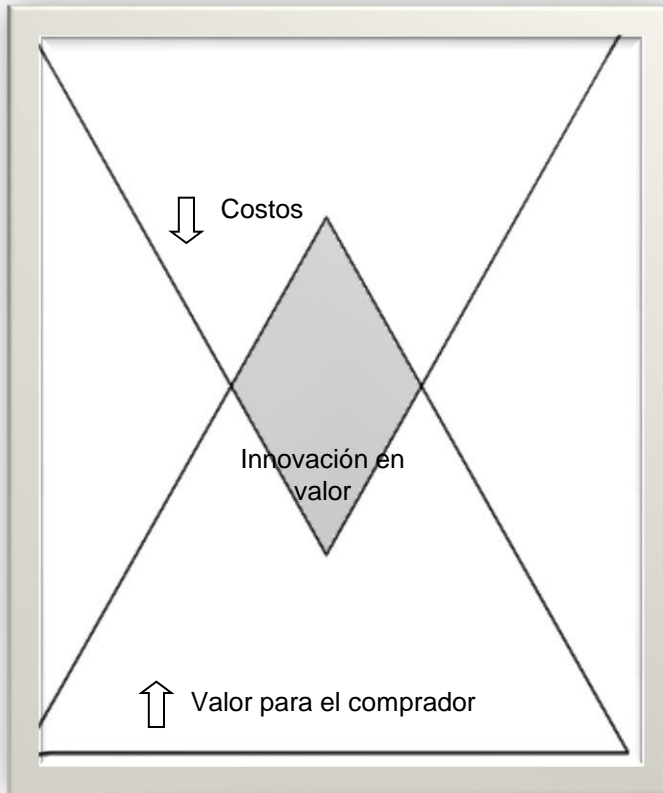
Mapa estratégico de la competencia del vestido de mujer de México



- ◆— A
- B
- C



- ◆ A
- B
- C



La búsqueda simultánea de la diferenciación y el bajo costo

LA ESTRATEGIA CON CHINA

AMENAZA CHINA	OPORTUNIDAD EN CHINA
Competir en el espacio existente del mercado	Crear un espacio sin competencia en el mercado
Vencer a la competencia	Hacer que la competencia pierda toda importancia
Explotar la demanda existente en el mercado	Crear y capturar nueva demanda
Elegir entre la disyuntiva de valor o costo	Romper la disyuntiva de valor o costo
Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo costo	Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación u bajo costo

De la competencia frontal a la creación de océanos amarillos



Competencia frontal

Creación de océanos amarillos

Industria	Enfocada en los rivales de la industria	→	Explora otras industrias
Grupo estratégico	Enfocada en la posición competitiva dentro de un grupo estratégico	→	Explora los grupos estratégicos dentro de la industria
Grupo de compradores	Enfocada en servir mejor al grupo de compradores	→	Redefine el grupo de compradores de la industria
Alcance de la oferta del producto o servicio	Enfocada en maximizar el valor de los productos y servicios dentro de los confines de la industria	→	Explora los servicios y productos complementarios
Orientación funcional o emocional	Enfocada en mejorar los niveles de precios dentro de la orientación funcional o emocional de su industria	→	Replantea la orientación funcional o emocional de su industria
Tiempo	Enfocada en adaptarse a las tendencias externas que surgen a su alrededor	→	Participar en moldear activamente las tendencias externas en el tiempo

CONCLUSIONES (Gary Hammel)

Vida → *Diversidad*

La experimentación supera la planeación

Todas las mutaciones son errores

La selección darwiniana no necesita de vicepresidentes de tecnología

Cuanto más grande la reserva de genes, mejor.

Mercados → *Flexibilidad*

Los mercados son más dinámicos que las jerarquías.

Basta con construir un mercado para que lleguen los innovadores.

Democracia → *activismo*

Los líderes son responsables ante los gobernadores

Todo el mundo tiene derecho a disentir

El liderazgo es distribuido

Fe → *significado*

La misión importa.

Las personas cambian cuando algo les motiva

Ciudades → *casualidad*

La diversidad engendra creatividad

Es posible organizarse para la casualidad

Los palomares son para las palomas, no para las personas.



*The financial solution **in** Latam who
brings **profits from** China.*

LatinAsia Group

Twitter @latinasiaonline

www.latinasiagroup.com

México Teléfono: (52) (55)-2624-2374

Email: slevy@latinasiagroup.com