

## Propuestas para la mejora en la red de distribución de productos navales. Caso del Mercado Asiático

**Carmen de Nieves Nieto, Rosa M<sup>a</sup> García Yagües, Lorenzo Ros McDonnell**

Dpto. de Economía de la Empresa. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Universidad Politécnica de Cartagena. Campus Muralla del Mar s/n 30202. Madrid. Cartagena (Murcia). carmen.denieves@upct.es, rogayas@yahoo.es, Lorenzo.ros@upct.es

### Resumen

*Teniendo en cuenta la crisis actual en el sector de la construcción naval en Europa, así como el gran crecimiento que están mostrando los países asiáticos, son muchas las empresas europeas que se han cuestionado extender sus redes comerciales con el fin de hacer llegar sus productos a estos nuevos mercados. Entre los países asiáticos, cabe destacar la situación actual de China y su prometedor futuro como líder en años venideros. Ante tal situación las empresas europeas que comercializan productos navales se han planteado que estrategias han de seguir para introducirse en este mercado. Para ello el presente artículo analiza las principales características del sector en China así como las diversas opciones existentes para introducirse en dicho mercado, con sus ventajas e inconvenientes y así como la solución implementada finalmente*

**Palabras clave:** estrategias empresariales, globalización, China, análisis PEST

### 1. Introducción

El mundo está registrando cambios en relación al comportamiento de los países emergentes y su integración al nuevo paradigma de *competitividad globalizada*. Los países que forman parte del mercado asiático han logrado un gran crecimiento en base a *un modelo* que se puede entender como de *desarrollo* a partir de mano de coste bajo en mano de obra disciplinada y capacitada, con *aplicación de tecnología* y acumulación de capital; estas características provocan que los países señalados sean atractivos para la *inversión internacional* con la consiguiente relocalización y el establecimiento de lazos comerciales de las industrias.

La industria de la construcción de barcos, no ha sido una excepción, ya que muchas empresas han trasladado sus factorías a los países asiáticos. Pero no todas las empresas del sector han apostado por una relocalización de sus procesos productivos debido al alto coste que supone; este hecho unido a la buena imagen que posee el producto europeo ha significado que muchas empresas europeas apuesten comercialmente por los países asiáticos.

### 2. El sector de la construcción de barcos

Actualmente, a nivel mundial, la industria de construcción de barcos se encuentra localizada principalmente en cinco zonas en las que se concentra el 90% de la producción: Corea del Sur, Japón, Corea, China y la Unión Europea. (FMI/Cesa/Lloyd's Reg. 2006)

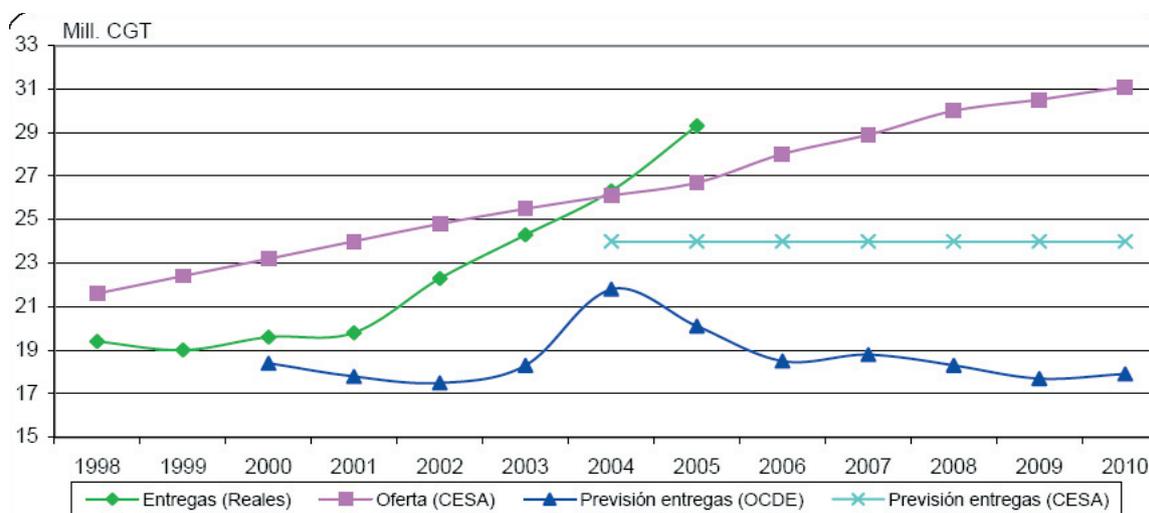
Los últimos años se han caracterizado por un significativo incremento de la cuota de mercado en lo que a pedidos realizados se refiere para estas cuatro zonas, ya que el volumen total de pedidos se ha visto incrementado en más de un 50% durante el periodo 2000-2005. Y los expertos en la materia sostienen que el crecimiento del mercado de la navegación ha ofrecido nuevas oportunidades de desarrollo para la industria de construcción naval.

Durante este periodo, China ha disfrutado de un crecimiento consistente y sólido ya que su nivel de pedidos ha triplicado al de 2000. Mientras tanto, Japón y Corea han incrementado en más del doble su índice de pedidos en el mismo periodo. Con respecto a la Unión Europea en 2004 (García Gordillo, 2004) se sitúa en el 6.5% de la cuota mundial, donde España apenas llega a controlar el 1% de las CGT (Compensated Gross Tonnage/ Toneladas Brutas compensadas) construidas en el mundo.

En 2006 Corea del Sur encabezaba el sector con una cuota superior al 34%. Mientras el ICEX afirma que China, que fue una participante marginal en la década de los 90, se ha consolidado en segunda posición, sobrepasando a Japón. Esta segunda posición china con una cuota del 92,4% más que en 2005, hará que en un plazo de unos diez o quince años Corea se vea desbancada del primer puesto (ICEX). Por tanto, desde diversos medios (Casa de Asia 2003) (El Economista 2007) apuntan a que China será el mayor constructor de barcos mundial para 2015, ya que en 2006 su producción fue un 20% mayor que el año anterior (Xihuanet 2007).

Las principales causas de este espectacular crecimiento han sido motivadas primordialmente al hecho de que Corea dejó que los astilleros chinos obtuvieran contratos para poder finalizar los trabajos que tenía pendientes para más de tres años. Con Japón ha ocurrido algo similar, ya que las compañías navieras japonesas trabajan para construir sus propias flotas. Ambas situaciones unidas a otros factores como la alta calidad, precio razonable, y su entrega a tiempo, etc. han implicado que la industria China haya adquirido un desarrollo fulgurante, como se muestra en la tabla procedente del informe de Construcción Naval 2006 de Gernaval (Gerencia del sector naval) que compara la oferta y la demanda a nivel mundial.

**Figura 1.** Previsión de Oferta y entregas de barcos a nivel mundial. Fuente: Gernaval



## 2.1. Importancia del sector en China

Tras el análisis expuesto, y en base a las expectativas para los próximos años, China se perfila como el lugar ideal donde realizar la expansión comercial de los productos europeos. Esto se debe a la modernización de las compañías navieras chinas, que ha llevado tanto a la mejora de la eficiencia como de su capacidad, lo que unido a una situación de salarios bajos y una mano de obra capacitada y disciplinada justifica el atractivo de este país.

La citada expansión puede además justificarse atendiendo a los objetivos propuestos por el gobierno chino para situarse entre los principales constructores navales de elite del mundo

en un plazo de 5 a 10 años, lo que justifica el Plan Nacional a Medio y Largo Plazo para la Industria de Construcción Naval. En octubre de 2006 Xinhuanet mostraba las metas del citado plan: el dominio de las tecnologías avanzadas para buques a nivel internacional, una producción de 17 millones de toneladas de peso muerto (TPM o DWT en inglés) producción anual de motores diesel de velocidad media o baja de 4,5 millones de kilovatios y 1.100 unidades, y materialización de fabricación localizada para más del 60% de los buques.

Los resultados obtenidos del citado plan muestran como la exportación de buques se ha convertido en un negocio muy importante en China, ya que actualmente se exportan más del 70% de los buques fabricados en los 861 grandes astilleros de China. Los principales destinos de la exportación de China son: Alemania, Singapur, Hong Kong, República de las Islas Marshall, Malta, Australia, Japón Panamá y Reino Unido ( Xihuanet 2007).

Pero hay que atender también a los retos pendientes, ya que China ha quedado atrasada en diseños de estructura, tecnología y funciones, en comparación con otros países. Según (Xihuanet 2007) muchos componentes no se pueden fabricar en China, lo que muestra como el 88.4% de los buques construidos y exportados en la primera mitad de 2006 utilizaban componentes extranjeros, y al menos el 60% de los equipos de los astilleros es importado.

Por ello, la industria de la construcción naval está en plena fase de maduración, con beneficios a la baja debido a la feroz competencia y a los niveles técnicos existentes. Con el fin de mejorar la competitividad del sector, China tiene previsto utilizar nuevas tecnologías, reorganizar y fusionar astilleros que junto con la creación de empresas mixtas con capitales extranjeros mejorará el panorama actual.

### **3. Principales características del sector en China**

Para conocer cuales son las principales características de este sector en el país asiático, se ha realizado un estudio mediante la herramienta estratégica PEST (Chartered Management Institute 2005). A través de dicha herramienta se procede a analizar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

- Factores Políticos: La situación política China actualmente es favorable debido al alto ritmo de crecimiento del sector naval, la reducción de tarifas y el respaldo que supone que China sea miembro de la Organización Mundial de Comercio. Además, debido a lo ya explicado anteriormente, existe una supervisión directa del gobierno central hacia las empresas de construcción naval, por el interés en lograr ser el primer constructor mundial de buques.
- Factores Económicos: Entre los factores económicos, cabe destacar el alto crecimiento económico en los últimos años, y en concreto la importancia que representa el sector naval en China, ya que es un país naviero, donde el transporte marítimo desempeña un papel crucial en el desarrollo económico nacional.
- Factores Sociales: Hay que tener en cuenta las enormes diferencias entre China y Europa, ya que existe un alto nivel de desigualdad en lo que a poder y riqueza se refiere, así como una elevada conciencia colectiva y una alta tolerancia respecto a la diversidad de opiniones.
- Factores Tecnológicos: El crecimiento ha sido también favorable a los factores tecnológicos, ya que se están estableciendo redes industriales que reflejan los avances chinos en ciencia y tecnología de relevancia internacional. Aunque hay quienes sitúan estos factores como negativos, ya que aunque China está creciendo tecnológicamente a un ritmo importante,

algunos países les han acusado de la existencia de programas de espionaje tecnológico (García Gordillo). En lo que al sector naval se refiere, se han realizado grandes inversiones en tecnología para lograr el ansiado liderazgo del mercado mundial.

#### **4. Propuestas para mejorar la red de distribución de productos en China**

Debido a la situación de crecimiento en China y la caída en la Unión Europea (Gernaual 2006) existen una gran cantidad de empresas europeas interesadas en comercializar sus productos en otros mercados, y en concreto en los asiáticos. De tal manera que cuando se quiere cerrar una operación con países extranjeros, los compradores han de contactar con las empresas europeas y cerrar las operaciones en dicho país.

Como se ha justificado anteriormente, China es un país donde el sector naval ha crecido enormemente convirtiéndose en unos de los líderes mundiales, con lo que muchas de las empresas europeas de productos navales desean vender su producción a los astilleros Chinos. Por lo que las empresas europeas han propuesto como solución ante la caída europea y el crecimiento asiático, abrir oficinas de ventas en los países de destino, en este caso en China por su pronóstico de construcción en los próximos años. Con esta solución será más fácil dar a conocer sus productos a los constructores de barcos chinos y facilitar el proceso de negociación con una probabilidad de éxito mayor.

El problema que surge es decidir que tipo de red comercial implementar conociendo las particularidades analizadas en el análisis PEST. Las opciones que se plantean son las siguientes: un agente, un distribuidor o una oficina de ventas. Por ello se realizará un estudio de los pros y contras de cada una de las opciones para decidir la más adecuada.

##### **4.1. Propuestas para la creación de una red de distribución de productos navales en China**

###### **4.1.1 Agencia**

El utilizar el servicio de una agencia supone contratar a una persona para la venta de un rango de productos de varios distribuidores obteniendo por ello una comisión.

La principal ventaja de esta opción es el costo inicial, ya que no exige la existencia de un canal de distribución completo. Hay que tener en cuenta, que las compañías de agentes trabajan obteniendo un porcentaje de entre el 5 y 20%, lo que rebaja la atracción de esta opción para las empresas.

Otra ventaja destacable de los agentes, es el conocimiento y la experiencia en los mercados y países donde actúan. Esto supone minimizar el riesgo de entrar en un mercado totalmente nuevo.

Entre las desventajas de esta opción cabe destacar la dependencia con la que cuenta un agente para negociar, así como el grado de lealtad y motivación que muestre el trabajador hacia la empresa que le ha contratado.

Entre las agencias establecidas en China y que pueden utilizarse se encuentran las siguientes:

- Qindao Chang Gu Chuan Trade Co., Ltd (<http://www.qdcgc.com>)

- China Shipbuilding Trading Co., Ltd. (<http://www.chinaships.com>)
- Wylan (<http://www.wylan.com>)

#### 4.1.2 Distribuidor

Los distribuidores actúan comprando una gran cantidad de productos, para revenderlos a los consumidores. La principal ventaja de esta opción es que los distribuidores logran que los productos se expandan en un gran número de mercados.

En el caso concreto de los productos navales, que habitualmente tienen unos precios elevados, la actuación de un distribuidor llevaría a encarecer aun más su precio, lo que perjudica más que beneficia. Además, cabe destacar que esta opción no tiene demasiado sentido en productos adquiridos bajo pedido, y con unas características concretas, ya que su producción se realiza con las especificaciones requeridas por la empresa cliente y para un proyecto naval concreto. Con lo que esta opción queda prácticamente descartada en este caso.

#### 4.1.3 Oficina de Ventas / Oficina representativa

Las oficinas de ventas o representativas permiten a las empresas extranjeras familiarizarse con el mercado, y en particular con la demanda de productos, servicios, y requisitos específicos de los clientes. Estas oficinas permiten promover su marca y comenzar a desarrollar relaciones comerciales. Además, permiten a las empresas extranjeras entender mejor las facetas operativas del negocio en el país de destino: sus costes, abastecimientos, leyes, ordenanzas, prácticas de mercado.

Entre las distintas estrategias posibles para entrar en nuevos mercados se proponen:

*Recurso interno:* Supone desarrollar nuevas competencias desde los recursos internos, para reestructurar el conocimiento tácito a explícito, así identificando competencias se podrá abrir una oficina en el país de destino. Esta opción supone un alto riesgo financiero para la empresa, ya que todo el riesgo corre a cargo de la misma. Así mismo, hay que tener en cuenta el riesgo que supone la entrada en un nuevo mercado y el conocimiento del país de destino, pero por otra parte al ser una expansión interna de la empresa será más fácil mantener su cultura empresarial en todas sus filiales.

*Alianza:* Una alianza supone una asociación con una o varias empresas previamente instaladas en el país de destino. Esta opción, permite que la empresa establecida proporcione los recursos necesarios a sus compañeros disminuyendo el riesgo de entrada en el país, lo que dividirá no sólo el riesgo financiero, sino también los beneficios.

*Fusión o adquisición:* Esta opción permite la compra o el desarrollo de relaciones entre distintas empresas con diferentes capacidades, tecnologías y personal. En este caso particular, la entrada en un nuevo mercado supone un riesgo muy bajo, pero la inversión inicial será muy elevada.

La siguiente tabla muestra un resumen de las opciones presentadas:

Tabla 1. Propuestas para la creación de una red de distribución en China

Red de distribución	Aspectos a destacar	Ventajas	Desventajas
Agencia	Agente puede vender productos de varios distribuidores.	Compañías no tienen que establecer sus propias operaciones de ventas	-Poco control -Porcentaje de los agentes
Distribuidor	Distribuidores compran una gran cantidad de productos para revenderlos.	El producto se expande en más mercados.	-Incrementa el precio, y perjudica si éste es alto -No tiene sentido para productos bajo pedido.
Oficina de ventas:			
Recursos internos	Reestructuración del conocimiento explícito a tácito.	-Se identifican competencias	-Se asume todo el riesgo financiero. -Riesgo elevado de entrada en un nuevo mercado.
Alianza	Se asocian varias empresas dividiendo gastos y beneficios.	Se divide el riesgo	-Se dividen los beneficios -Riesgo intermedio en la entrada al un nuevo mercado. -Alto riesgo cultural
Fusión o adquisición	Una de las empresas compra a la otra/s.	-Bajo riesgo de entrada en el nuevo mercado. -Se divide el riesgo.	-Alto riesgo cultural. -Muy elevada inversión inicial

#### 4.1.4 Propuesta seleccionada para la distribución de productos navales en China

La mejor solución encontrada para expandir productos navales al mercado chino por parte de determinadas compañías europeas, supuso la creación de una nueva compañía basada en las alianzas, pero con operaciones limitadas. Ésta es únicamente válida para el país asiático y surge con la idea de amortiguar la inversión inicial.

El modo a través del cual la nueva compañía realiza su trabajo se produce estableciendo contactos con los astilleros para dar a conocer los productos ofertados por las empresas europeas en China. La nueva empresa no estará encargada de la venta de productos, sino simplemente de la presentación de las compañías a las que representa a los distintos astilleros y establecer las relaciones comerciales, evitando uno de los principales temores: el espionaje industrial. De este modo las labores de producción, negociación e instalación las realizará cada una de las empresas europeas por su parte, como se ha venido realizando hasta el momento.

El caso objeto de estudio asoció a cuatro empresas del sector destinadas a la industria marina, y en concreto a una rama específica: la dedicada a la sala de máquinas de los buques. Las empresas se han unido para crear una sociedad que será la que se establezca en China. El motivo de la alianza surge únicamente por el interés común de todas las empresas interesadas

en comercializar sus productos en el país asiático. Una de las claves fundamentales para el buen funcionamiento es que entre las empresas no exista ningún tipo de competencia, sino que en muchos casos sean complementarias.

Para evitar la principal desventaja acusada a las alianzas y relacionada con la división de los beneficios, se optó por dividir los gastos de establecimiento y funcionamiento entre aquellas empresas que forman la alianza. Una vez establecidas las relaciones comerciales, cada compañía trata y negocia sus productos de forma individualizada, consiguiendo así sus propios beneficios sin tener que repartirlos con el resto. De este modo, la nueva empresa no genera beneficio económico alguno, sino que se crea para amortiguar la elevada inversión necesaria para entrar en un mercado.

Transcurrido un plazo de tiempo puede ocurrir que las empresas que constituyen la alianza se hayan establecido y situado en China, con lo que se pueda optar por continuar con la empresa creada, o dejarla. Al igual que si las ventas no han sido fructíferas, se podrá abandonar la sociedad, y como consecuencia dejar también el mercado.

Las empresas productoras europeas pagan una cuota mensual a la nueva empresa, lo que supondrán los ingresos de la misma. Dichos ingresos servirán para hacer frente a los gastos de la compañía: los honorarios del trabajador, los trámites que realice la nueva empresa, etc.

La peculiaridad de esta empresa hará que el trabajador de la misma cumpla ciertas condiciones. Para ello se realizó una selección del personal a través de un anuncio en una página de Internet de búsqueda laboral. Tras un periodo determinado se cerró la convocatoria y se seleccionó entre los candidatos. Este empleado contratado comercializa los productos europeos en los astilleros chinos, además de encargarse de los asuntos administrativos de la nueva empresa. A dicho empleado se le proporcionó sobre todo una formación consistente información sobre cada una de las compañías y sus productos. Para ello, se le ha facilitado una estancia de un mes en Europa en cada una de las factorías, para familiarizarse con los productos pero sin entrar en demasiados detalles de diseño de forma que éste no pueda copiar o transferir información confidencial de las diferentes empresas, pues ni siquiera él tiene acceso a ella, con lo que la posibilidad de copia se descarta asignando únicamente tareas de publicidad comercial. El coste de esta opción es más cara que si se contratara un empleado chino directamente, pero siempre será más barato que contratar a un empleado europeo y enviarlo a China. El empleado de esta empresa en China contactará con los constructores navales presentado y abriendo puertas a la nueva compañía, pero los pedidos y cuestiones técnicas se realizan directamente con los departamentos comerciales de cada empresa.

## **5. Conclusiones**

Esta situación de crecimiento que vive el sector de la construcción naval, y el desplazamiento de la producción hacia países asiáticos, ha hecho que empresas europeas se cuestionen hacia donde focalizar su producción.

Por ello, un grupo de empresas interesadas en la exportación se ha cuestionado la expansión al mercado Chino. Estudiando las posibilidades de éxito, han creado una compañía que será a través de la cual se den a conocer en dicho mercado. El motivo de dicha alianza surge porque las empresas participantes no son competidoras entre sí sino complementarias, y a través de esta alianza compartirán gastos: contratación, el coste de personal en China, alquiler de local, gastos de trámites, etc.

Es muy importante señalar que el trabajo de la compañía no es vender los productos en sí, sino presentar las empresas al mercado y a los constructores navales, pero a la hora de negociar

cualquier tipo de pedido el constructor naval deberá de dirigirse a cada una de las empresas fabricantes del producto en cuestión, con lo que se evita el espionaje tecnológico.

Con esta opción se consigue expandir el mercado de los productos de empresas europeas, e introducirse en un sector en auge en Asia y por tanto mejorar las futuras expectativas de crecimiento.

## **Referencias**

Casa de Asia (2003). China será el primer constructor de barcos del mundo. Boletín de economía. Año 1 No 43. (Basado en China Daily.com.cn)

Chartered Management Institute: Checklists. (2005). Managing information and finance. Carrying out a PEST Analysis. Check lists 196. Political, economical, social, technological. Editorial Thomson Gale.

The China business review. (2007). Información sobre el Mercado en China. www.chinabusinessreview.com consultada en abril 2007

El economista.es (2007) Astilleros chinos baten record producción y esperan liderar el mercado en 2015. (31 enero de 2007) <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/>. Consultada en febrero 2007

García Gordillo, M. (2004). anual. Contratación y competitividad Revista de Ingeniería Naval nº 814. Abril.

Gernaual. (2006). La construcción naval. Gerencia del sector naval. (Ministerio de Industrial, Turismo y Comercio). Informe junio.

ICEX. (Instituto Español de Comercio Exterior). Ministerio de Industria, y comercio. Oficinas comerciales.

Jobber, D. (2004) Principles and practice of marketing Fourth edition. Mc Graw Hill.

Law, Kenneth S. (2004). An empirical test of the model on managing the localization of human resources in the Republic of China International Journal of Human Resources Management Jun/Aug 2004. vol 15 Issue 4/5 p.635

Lloyd's Register. (2006). Shippingbuilding Sector <http://ec.europa.eu/trade/issues/sectoral/industry/shipbuilding/stats.htm>. Consultada en Noviembre 2006

Sociedad estatal de astilleros de china. (2006). [www.cssc.net.cn](http://www.cssc.net.cn) Consultada en septiembre 2006

Xihuanet (2007) China registra producción record de barcos [www.spanish.xihuanet.com](http://www.spanish.xihuanet.com) Consultada en febrero 2007.

Young L.W. (2006). Hiring and Managing employees in China. <http://wangywang.com/hiring.htm>. Consultada en septiembre 2006

The Shipbuilding in China. (2005). <http://www.researchinchina.com>. Mayo. Consultada en septiembre 2006.