

TCL

en el mercado americano (III)

Por ZHANG XUEYING y SHI WEI



MASA, fábrica con 80 años de historia. Zhang Xueying

DESPUÉS de asumir el cargo de la subgerencia general de MASA, Michael Jiao no tardó mucho en identificar un grupo de problemas heredados de la época de THOMSOM, incluyendo la disminución de la productividad y el déficit financiero. “En aquel entonces, casi todos los empleados mantenían hacia mí una actitud de sospecha e incluso, antipatía. Me tomaron como un intruso y me consideraron incapaz de administrar una fábrica de gloriosa

historia como MASA”.

Desde los años 80, después de su fundación, esta empresa ha pasado por las manos de compañías como RCA y GE, de Estados Unidos, THOMSON, de Francia, y ahora TCL, de China. Todas vinieron con los ojos puestos en el inmenso mercado americano. En la época de RCA, fue la única fábrica manufacturera en la zona fronteriza entre EE.UU. y México, pero luego de los años 80 del siglo pasado, surgieron a su alrededor numerosas industrias de mayor magnitud

y además de los mexicanos y americanos, empezaron a encontrarse caras europeas y asiáticas. Sin embargo, las primeras empresas chinas no aparecieron hasta el siglo XXI.

Cuando vino Michael Jiao, MASA contaba con casi 3.000 empleados, el 80% de ellos mexicanos, además de los americanos, franceses y 5 chinos. “En aquel entonces eliminar el déficit financiero resultaba primordial y en el caso de MASA esto suponía reducir el costo empresarial”, recordó Jiao.

Basado en su experiencia administrativa en la alta directiva de las empresas transnacionales, como Motorola y Nokia, Jiao se percató de las diferencias de las rutinas laborales en la compañía. “Llegar media hora más tarde a las juntas y tardar una semana o más tiempo en responder los e-mail de los clientes era muy común y corriente. En realidad esto revela una ideología administrativa de carácter europeo y americano, que tiende a la administración humana y los reglamentos tolerantes y espaciosos. Este régimen puede ser adecuado para las empresas en su periodo de alza, pero para una en déficit, significa un lujo”, afirmó.

Eliminar los retrasos en las juntas se convirtió en el primer paso reconstructivo de la cultura empresarial y por eso el empresario



El sistema administrativo efectivo se beneficia de la cultura empresarial reconstruida. *Zhang Xueying*

chino adoptó una medida un poco “extremista”. “Cinco minutos después del inicio de la junta, cerraría las puertas de la sala, para que los funcionarios que llegaran con retraso no pudieran entrar. Según la costumbre local, los primeros 5 minutos de la junta son abiertos a unas conversaciones ligeras sobre el tiempo y el clima, pero no se demora mucho en abordar los temas principales. Los que pierdan el proceso inicial, la parte más importante de una junta, además de ser incapaces de incorporarse a tiempo a la discusión del tema, pueden producir molestias al resto de los presentes e interrumpir la continuidad de la reunión. Por este motivo, si uno llega tarde, ya no necesita entrar.” Al principio muchos administradores quedaron aturcidos y perplejos cuando llegaron tarde a la reunión y vieron las puertas de la sala de juntas cerradas, pero luego disminuyeron notablemente las tardanzas.



En el stand de TCL se notan los elementos culturales de multinaciones combinados.

Zhang Lei

La primera ronda es sólo el paso inicial

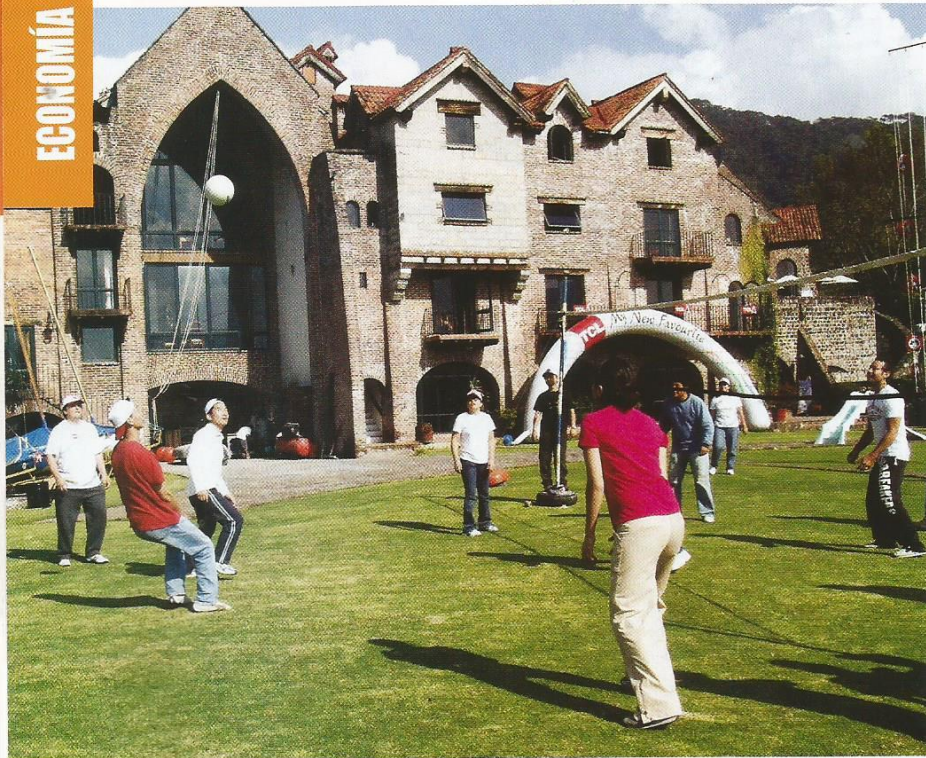
El segundo paso que dio la nueva directiva estuvo dirigido hacia el correo electrónico. “Exijo a todos los empleados, incluyéndome a mí, responder los e-mail de los clientes en menos de 24 horas. No se trata de un problema sólo relacionado con la cortesía, sino también con la existencia de MASA en la competencia del mercado. A quienes no contesten a tiempo las primeras dos veces, voy y les advierto. Si persiste el problema, los incluyo en la lista de los despistados”, explicó Jiao.

Sin embargo, fue una confrontación sucedida entre Michael Jiao y la ex responsable del Departamento de Asuntos Aduaneros, lo que provocó al fin entre los empleados de MASA el efecto de sacudida. Esta es un área fundamental de la empresa, cuya jefa fue directora aduanera y disfrutaba en MASA del salario más alto y un gran poder de decisión. Sin embargo,

el director descubrió que esta parte de la compañía tenía un exceso de personal y presentaba altos costos anuales de operación. Una serie de planes dedicados al control de este indicador, establecidos por Jiao, encontraron obstáculos para su aplicación en el departamento.

Ante la petición del máximo responsable de la empresa de comunicar las disposiciones a la jefa de asuntos aduaneros, ésta se mostró arrogante. Sin más opción, Michael Jiao tomó al fin la decisión de despedirla, a lo que la funcionaria respondió amenazante que “si fuera despedida, todo el departamento abandonaría la empresa conmigo. Además, todos los materiales suyos no entrarán ni los productos saldrían”. Muchos advirtieron a Jiao que no armara líos con la señora. Aún los directores anteriores, americanos, franceses o mexicanos, no habían encontrado forma de controlarla.

“Todos los empleados estaban mirando la confrontación y cómo



Las actividades al aire libre favorecen la indentificación de los empleados con la empresa. Zhang Xueying

marchaba la aplicación de los planes recién establecidos para reducir los costos. No me quedaba más alternativa que adelantar. Lo bueno es que poseo bastante experiencia en los asuntos aduaneros e hice suficientes preparativos para todas las posibilidades”, comentó Jiao.

“La atmósfera de aquel entonces era verdaderamente tensa.” Al enterarse de los planes de contingencia concebidos por el director para enfrentar la situación, los empleados del departamento se presentaron ante él y prometieron quedarse en MASA. De tal modo que nada sucedió el día de la salida de la jefa del Departamento de Asuntos Aduaneros de la empresa. A partir de ese día, cambió la impresión de todos los empleados sobre Michael Jiao y comenzaron a confiar en él. “Mis compañeros me felicitaron diciéndome ‘Eres excelente’”, dijo el ejecutivo.

Al cierre de 2006, un año después de asumir la dirección de MASA, se apreció una reducción importante del costo humano, tanto en los activos fijos como en las líneas de producción, en las que se registraron bajas respectivas de un 40% y un 12%. “Quizá no todos me quieran, pero ellos tienen que reconocer el éxito en el trabajo”. El jefe del Departamento de Contabilidad, con 40 años de experiencia en la compañía, calificó a Michael Jiao como un hombre “muy sagaz y difícil de tratar. Este chino trae a MASA dinámica y energía.”

Sobre las medidas aplicadas, Michael Jiao explicó: “En realidad sólo adapto el concepto disciplinario de nuestro país al modelo administrativo europeo y americano”. Ciertamente, el empresario está realizando no sólo una reforma del modo administrativo, sino también un ajuste e integración de diferentes

culturas. En la nueva filosofía empresarial de MASA se combinan cuatro culturas esenciales: mexicana, francesa, americana y china.

Por una parte, los empleados provenientes de China se empeñan en el estudio del idioma español y, por la otra, los mexicanos hacen igualmente sus esfuerzos por aprender el chino. “Empecé a dominar un poco el chino. Es también un medio de conocer el pensamiento de las personas de ese país, con hábitos diferentes a los nuestros. Por ejemplo, aunque no quieran hacer algo, los chinos no rechazan la idea de plano, evitan decir ‘No’, por eso con frecuencia antes interpretaba mal sus ideas”, expresó Jonathan Becerra, Gerente de Proyectos de Mercadotecnia de TCL México.

Para elevar la identificación de los empleados con la empresa, MASA suele organizar actividades como los campamentos de adiestramiento, viajes colectivos de vacaciones y premia a los empleados destacados, entre otras iniciativas. “Seamos mexicanos o chinos, a todos nos gusta participar en las celebraciones el fin de semana o en los días festivos de México o China, en los cuales bailamos, cantamos y cocinamos platillos deliciosos. Los colegas se interesan mucho en la cocina de la nación asiática y también van de turismo a China, junto con los compañeros chinos”, relató Murphy Zhang, director de Ventas de TTE México. En una oportunidad la oficina de esa compañía en el país fue asaltada y para proteger los bienes de la empresa, tres empleados mexicanos, poniendo en riesgos sus vidas, trataron de convencer a los asaltantes de que se marcharan.

“Cuando trabajamos en una compañía, pertenecemos a un conjunto con el mismo objetivo”, manifestó Jacky Chan, Director

General de TTE México. A esa conclusión llegó Batia Wiesenfeld, profesor asociado de la Universidad de New York. “En las compañías transnacionales encontrarás la cultura empresarial imponiéndose a la de algún país”.

En la alta directiva de TCL, junto a los administradores chinos como Michael Jiao y Jacky Chan, con experiencia laboral en las empresas transnacionales, cada día hay más administradores mexicanos, lo que forma una parte importante de la estrategia de internacionalización de la compañía. Entre esos directivos destacan Gustavo González, actual Gerente General de MASA, y Arturo Gómez, responsable de Ventas de TTE México. Al mismo tiempo, desde la sede matriz de TCL se envía cada año a una gran cantidad de empleados a las sucursales en el exterior, a capacitarse y trabajar.

Ding Fucheng, ex-director de ventas de alto nivel en China, ha venido al extranjero y actualmente asume la Gerencia Regional de Ventas de TTE México. “Muchos se sorprendieron por mi decisión de venir a México, abandonando los éxitos ya logrados en China. Mi motivo en realidad es muy sencillo: no puedo dejar pasar la oportunidad de conocer el mercado internacional”, subrayó. De un recién llegado que no sabía ni una frase del español, Ding es capaz ya de conversar con fluidez con los mexicanos.

En este país, el representante chino sigue siendo un excelente vendedor, pero su éxito no se muestra en la suma de las unidades vendidas, sino en el control de las fuentes de venta.

“He aprendido mucho de México, que cuenta con un mercado más maduro que China. En nuestro país, las promociones de precio bajo constituyen el medio más

efectivo para dominar el mercado. No obstante, aquí bajar el precio no funciona de la misma manera, sobre todo no convendría a una marca desconocida ni siquiera con la ventaja en el costo, como TCL. Los fracasos de Ericsson y Dell en ese sentido nos dieron buenas lecciones”, resumió.

Por este motivo, aunque muchos compradores fuertes le presionaron para que bajara el precio de salida, insistió en aplicar la misma tarifa de venta a menudeo. “Tenemos que respetar las leyes de este mercado y ser pacientes. Si en China bailamos la danza folklórica, aquí nos toca el baile de salón, cada paso tiene que corresponder al ritmo”, reflexionó.

En América, TCL se esfuerza por ampliar su magnitud y reforzar la posición. En 2007, además de televisores, incluirá también en su plan de ventas otros electrodomésticos, como refrigeradores y acondicionadores de aire. “Son productos muy demandados en el mercado mexicano, ojalá y más consumidores locales puedan beneficiarse de los productos chinos”, agregó Arturo

Gómez.

En MASA se están instalando las nuevas líneas de montaje del monitor LCD, al cual Víctor, un obrero mexicano de 29 años ve su futuro: “Cuando era niño, creía que el éxito personal lo tenía que obtener fuera de mi pueblo natal, pero ahora me dí cuenta que el éxito existe exactamente en la tierra que estoy pisando”. Lo que gusta más al muchacho de TCL es el vigor que siente en la empresa, que siempre le da la sensación de ir progresando.

Como una de las primeras empresas chinas que se lanzan a conquistar el mercado internacional, TCL está acumulando las experiencias y sentando las bases por medio de los logros y fracasos que experimenta durante su proceso de globalización. Frente a los comentarios y puntos en pro o en contra de la iniciativa de ir fuera del país, Li Dongsheng, presidente de TCL respondió: “Los pioneros son destinados a sobrepasar más barreras y pagar un mayor precio que los seguidores. Pese a esto, tomamos la decisión y nunca vamos a arrepentirnos”. 🌱



Los juegos tradicionales de México siempre interesan más a los empleados.

Zhang Xueying