

## Capítulo 17

### KERRY SALVAT

*Líder en el sector de Logística y Transporte Internacional en China, cuenta con 123 oficinas y más de 5.000 personas.*

*Ofrece soluciones en toda China desde 1985 a través de una amplia red presente en más de 1.100 ciudades, dando servicio a todas las provincias chinas con aproximadamente 4.500 empleados, más de 700 licencias operativas, 2.500 vehículos y más de 2 millones de metros cuadrados de centros y plataformas logísticas.*

### ***“En China hay que tener un plan de largo plazo y hay que adaptarse a su cultura”***

Por **Sebastián Bernardo**

*Director General para España. Responsable de Desarrollo para Italia, Portugal, Marruecos y Latinoamérica*

Kerry Salvat Logistics S.A. es una “Joint Venture” en España entre Kerry Logistics Network y el grupo español Salvat Logística.

Con las oficinas centrales en Hong Kong, Kerry Logistics opera en más de 200 ciudades en 26 países, que incluyen China (Mainland China, Hong Kong, Macau y Taiwán) Myanmar, Indonesia, Malasia, Camboya, Singapur, Vietnam, Filipinas, Corea, Tailandia, India, Bangladesh, Australia, UK, España, Alemania, Suiza, Austria, República Checa, Polonia, Hungría, USA, Canadá, Méjico y Puerto Rico, con más de 6.000 trabajadores en todo el mundo.

La oferta de Kerry Logistis abarca contract logistics, internacional freight forwarding, almacenaje, transporte, distribución, trading, merchandising y una gran variedad de servicios de valor añadido, y para ello cuenta actualmente con 12 millones de metros cuadrados de almacenes, centros logísticos e instalaciones portuarias.

Para un mejor aprovechamiento de sinergias y de oportunidades entre sus actividades actuales, Kerry Logistics también invierte en las infraestructuras logísticas, incluyendo Asia Airfreight Terminal (AAT) en Hong Kong, Chiwan Container Terminal (CCT) en Shenzhen, Greater China y Siam Seaport en Tailandia.

Hoy en día, Kerry Logistics presta servicio a más de 15.000 empresas, muchas de las cuales se encuentran entre las 500 principales multinacionales. Los segmentos de mercado incluyen sector electrónico, tecnología, alimentación y bebidas, venta al por menor, moda, sector farmacéutico, automoción, parafarmacia y productos de belleza.

Kerry EAS, nombre de la marca de Kerry Logistics en China, proporciona servicios logísticos de alta calidad y soluciones a los clientes en tres servicios principales: (i) freight forwarding; (ii) entrega express de paquetería; (iii) contract logistics, almacenaje y distribución. Ofrecemos soluciones en toda China a nuestros clientes a través de una amplia red, presente en más de 1.100 ciudades con 123 oficinas, dando servicio a todas las provincias chinas, con aproximadamente 4.500 empleados, más de 700 licencias operativas, 2.500 vehículos y más de 2 millones de metros cuadrados de centros y plataformas logísticas.

Kerry Logistics Network Limited es una empresa subsidiaria de Kerry Properties Limited, perteneciente al Grupo Kuok, un conglomerado internacional con participación en la actividad de Almacenes y Logística, Bebidas y alimentación, Hoteles y Resorts, Inmobiliarias, Medios de Comunicación, Technology Venture Capital, Shipping, Seguros, con marcas de renombre, como los Hoteles Shanghai, South China Morning Post, Bangkok Post, PACC Container Line, Jerneh Insurance y Jin Long Yu Edible Oil... etc

Nuestra implantación en China está motivada por el potencial presente y futuro de ese mercado. Desde 1985, año de implantación en China con una oficina en Beijing y 7 personas, hasta la actualidad con 123 oficinas y más de 5000 personas, cuando ya somos líderes en el sector de Logística y Transporte Internacional en China, la experiencia nos ha demostrado lo acertada que fue nuestra decisión de apostar por este país. Indudablemente, por su trayectoria en los últimos 20 años China se ha convertido, no sólo en la fábrica del mundo donde se capitalizan la mayoría de las inversiones extranjeras, sino también en un mercado con un crecimiento de las clases medias y, por tanto, del consumo de toda clase de bienes y servicios.

De esta forma ha despertado un mercado muy dinámico, con un crecimiento exponencial sostenido, en el que los servicios de logística interna e internacional son cada vez más demandados. Ésta es la razón de nuestra gran expansión en China, que también nos ha ayudado a nuestro desarrollo y a la mejora de nuestros resultados en España.

Nuestra experiencia en China ha tenido más aspectos positivos que negativos, aunque estos últimos también han existido, pero, como digo, los primeros han superado con creces a los segundos.

Lo primero que aprendimos fue a adaptarnos a las formas y maneras de pensar y de hacer que tienen los chinos, sin pretender implantar o imponer nuestro estilo de trabajo. Teniendo en cuenta que una inmensa mayoría del personal es chino, habría sido una locura pretender que la gestión fuese un calco del modelo europeo o norteamericano. Es desde dentro donde, a fuerza de tiempo, esfuerzo y por la propia actitud de nuestro personal chino, siempre dispuesto a mejorar su trabajo y su contribución a la compañía, hemos logrado mantener unos estándares internacionales de trabajo combinados con elementos muy particulares chinos que, por razones de sensatez, tienen que mantenerse en consonancia con las costumbres del país.

La necesidad de tener y mantener relaciones con todas las Autoridades chinas, ya sean del poder central, autonómico o local, es una lección que nos sirvió de experiencia positiva, más aún si tenemos en cuenta que nuestra filial en China está participada indirectamente por el Ministerio del Interior chino.

También es muy positivo que el mismo crecimiento y desarrollo del país nos haya servido para el crecimiento y desarrollo propio. Desde que empezamos hasta ahora hemos crecido exponencialmente, como el país.

Por el lado negativo, también se puede aprender de los fracasos que hemos presenciado de algunas empresas españolas en China. Haciendo un análisis rápido, podríamos decir que las principales causas de estos fracasos han sido: la falta de un proyecto a largo plazo, la falta de adaptación a las peculiaridades del mercado chino y tratar de imponer sistemas de mercado occidentales, y la falta de paciencia para llevar a cabo los negocios.

China no es un mercado fácil. La primera dificultad es el desconocimiento de la lengua y la cultura. En segundo lugar, se trata de un país de gran extensión, con sus particularidades regionales y locales, y donde es vital establecer y mantener una buena relación con las autoridades. Además, los canales de distribución son complejos y no tienen nada que ver con los europeos. Las empresas que deslocalizan su producción a China necesitan un largo proceso de evolución de la fabricación hasta alcanzar los estándares de calidad deseados. En definitiva, China es una carrera de maratón donde los que piensen en hacer buenos negocios en los 100 metros lisos están condenados al fracaso.

La economía China se distingue - y se seguirá distinguiendo en los próximos años - por su alta competitividad, y las empresas que estamos en China nos hemos tenido que adaptar rápidamente a esta exigencia del mercado. Hay que innovar, abrirse a nuevas ideas y productos, estar atentos a las demandas del propio mercado interior y de los mercados internacionales, a los cuales abastecemos desde China. Cada vez se requiere mayor rapidez en el transporte de las mercancías a otros países, lo que nos obliga a seleccionar cuidadosamente las rutas y servicios existentes. Como gestores logísticos de la cadena de suministro desde las fábricas en China hasta nuestros clientes en cualquier país del mundo, observamos cómo aumenta la integración de los fabricantes y de los clientes con nosotros, y estimamos que esta tendencia continuará en el mercado en el futuro cercano.

China es un país con muchos desequilibrios, donde solo una parte del país, especialmente la franja costera, está desarrollada. Los planes e inversiones del gobierno chino van encaminados principalmente al desarrollo interior, por lo que en nuestra estrategia de los negocios estamos siguiendo atentamente esta tendencia, moviéndonos al compás de su evolución. Las zonas ya desarrolladas se están convirtiendo en áreas caras para la inversión e incluso para mantener la infraestructura existente; son las áreas del interior las que ofrecen nuevas oportunidades y donde ya está llegando inversión, tanto de empresas chinas como internacionales. Nuestra presencia en buena parte de la geografía china, con parte de las 123 oficinas en zonas interiores, es una importante ventaja comparativa frente a nuestra competencia y nos proporciona muchas oportunidades para seguir desarrollando nuestro trabajo logístico, sirviendo a multitud de empresas extranjeras, entre las que tenemos el honor de contar con bastantes empresas españolas.