

“China es la fábrica del mundo, y no existe una China 2”

Tom Van der Heyden CEO de S³ Group

China sigue siendo esencial para miles de empresas. Tom Van der Heyden explica cómo decidir si fabricar allí tiene sentido y cómo hacerlo bien.

En un contexto de tensiones geopolíticas, inflación y cadenas de suministro cada vez más complejas, muchas empresas europeas se replantean cómo y dónde producir. China y Asia siguen siendo actores clave, pero operar allí exige conocimiento, control y presencia local. Hablamos con Tom Van der Heyden, CEO de S³ Group, experto en sourcing internacional, sobre los retos y oportunidades de gestionar compras en Asia con una mirada estratégica y realista.

¿Cómo ha evolucionado el papel de China y Asia en general en la gestión de compras internacionales durante las dos últimas décadas?

China pasó de generar curiosidad en los años 80 a convertirse, desde los 2000, en la opción estándar para producir prácticamente de todo. Aquello coincidió con un periodo de expansión industrial sin precedentes y una profesionalización creciente de sus fábricas.

A partir de 2016, con la política arancelaria de Estados Unidos, surgió cierta desconfianza, pero Europa lo vivió de manera distinta porque no dispone de un “México industrial” al lado. Desde entonces, el panorama se ha vuelto más complejo: más países, más riesgos, más costes. Pero el papel de China no se ha reducido; simplemente se ha vuelto más estratégico.

Muchas empresas quieren diversificar proveedores fuera de China, pero siguen dependiendo de ella. ¿Por qué?

Porque no existe una China 2. Hay alternativas, sí, pero ninguna replica la combinación de volumen, eficiencia, experiencia técnica y ecosistema integrado que China ha construido durante décadas.

Además, el país ya no compete solo por bajo coste. Se ha consolidado en industrias de alto va-

lor: vehículos eléctricos, baterías, energía verde, electrónica avanzada... El superávit récord de los últimos años refleja que, pese a la presión arancelaria, China ha sabido redirigir producción, apoyarse en acuerdos regionales y seguir siendo competitiva.

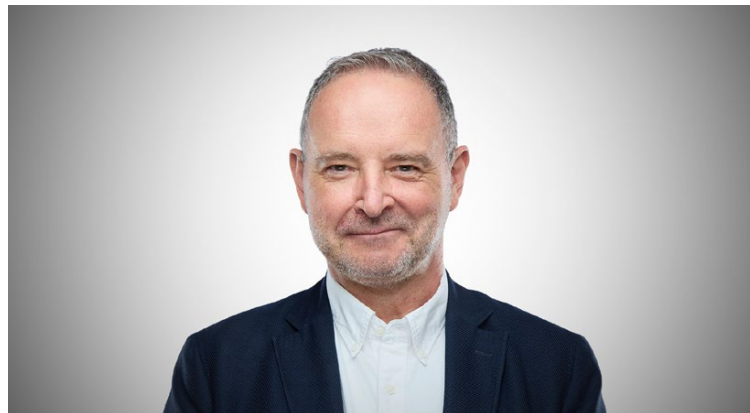
Diversificar es positivo, pero no siempre es realista en este contexto.

En la práctica, ¿cuáles son los principales retos operativos que encuentran las empresas europeas al producir en Asia?

La tecnología ha ayudado mucho, pero también ha generado una falsa sensación de sencillez. Producir en Asia no es como comprar en Amazon; es industria, con toda su complejidad. Aunque hoy tengamos más herramientas digitales, los grandes retos siguen siendo los mismos: la distancia, las diferencias culturales, la velocidad con la que se gestionan las incidencias y la necesidad de verificar de forma constante lo que está ocurriendo realmente en fábrica. A esto se suman el idioma, el contexto local y una lógica de negociación que funciona con códigos distintos a los europeos. Quien crea que un correo o una videollamada pueden sustituir el control sobre el terreno, descubre muy rápido que no es así.

¿Qué tipo de empresas pueden aprovechar mejor las oportunidades de compra o producción en Asia? ¿Cambia si hablamos de España o Latinoamérica?

Todas, pero principalmente fabricantes, distribuidores, empre-



sas de construcción o compañías con estructuras suficientemente sólidas para gestionar un nivel de complejidad superior al de las compras nacionales.

España y Latinoamérica comparten un reto: muchas empresas medianas quieren acceder a Asia, pero no siempre cuentan con los equipos internos, la experiencia técnica o los recursos para hacerlo bien. Ahí es donde compañías como la nuestra aportan valor: asumimos el control operativo y técnico en origen, y reducimos el riesgo para el cliente.

Si China se ha convertido en la fábrica del mundo, es porque muchas cosas las ha hecho bien y ha satisfecho a clientes globales durante décadas. Eso hay que tenerlo en cuenta.

Siempre insistes en la importancia de tener equipos tanto en Europa como en China. ¿Por qué marca tanta diferencia?

Porque la distancia sigue siendo el mayor obstáculo. Viajar ayuda, pero no basta.

“China no ha perdido competitividad: hoy lidera sectores estratégicos que explican por qué sigue siendo un socio productivo imprescindible”

Tener un equipo técnico y operativo en China —propio o externo— significa poder verificar cada paso, auditar calidad, reaccionar en horas, no en semanas, y entender matices culturales que desde Europa pasan desapercibidos.

En Asia, los procesos funcionan cuando hay ojos y manos locales, personas de confianza que hablen el idioma, conozcan la cultura y entiendan la industria. Sin eso, el riesgo se dispara.

¿Cuáles son los errores más frecuentes que ves en empresas que

intentan gestionar el sourcing por su cuenta?

En mi experiencia, muchos de los problemas empiezan cuando se subestima la diferencia cultural: lo que aquí consideramos un compromiso firme, un plazo cerrado o una forma “aceptable” de trabajar allí puede interpretarse de manera muy distinta. A esto se suma otra idea peligrosa: pensar que un contrato lo soluciona todo. En Asia, casi todo es posible, pero solo cuando está muy bien atado y supervisado. Y, por último, sigue habiendo quien cree que fabricar barato compensa los fallos de proceso. La realidad es la contraria: un problema serio de calidad o un retraso importante puede acabar costando mucho más que todo el ahorro previsto.

Con la cadena de suministro global en tensión, ¿cómo deberían adaptarse las estrategias de compra internacional?

Con realismo. La geopolítica, la inflación y la sostenibilidad han cambiado las reglas del juego.

Antes la pregunta era “¿dónde fabrico más barato?”. Hoy es “¿qué alternativas existen, cuánto cuestan realmente y qué riesgos implican?”.

Irse de China suena bien, pero no siempre es viable. Lo importante es evaluar escenarios, tener planes B y C, y entender que diversificar no significa eliminar China, sino complementar su papel dentro de una estrategia global.

¿Cuáles serían las premisas básicas para empezar a comprar en China?

Lo primero es saber si de verdad te interesa. Comprar a distribuidores es más caro, pero puedes comprar menos cantidad. Comprar directo exige volumen, estructura y compromiso.

Después, tener clarísimo qué producto quieres, con qué especificaciones, qué estándares y qué muestras. A las fábricas les gusta tocar, medir y comparar, por eso es bueno enviarles una muestra de lo que quieres.

Y finalmente, o pisas el terreno y te empapas de cultura y procesos, o trabajas con una empresa especializada. Muchas compañías descubren tarde que el ahorro inicial no compensa la complejidad de gestionarlo solas.

