

MANAGEMENT / COMPETITIVIDAD

Cómo competir con Asia, sin contar con Asia

Antoni Flores

LANZAR al mercado productos competitivos siempre ha sido una de las prioridades de las empresas. Pero, es reseñable la falta de competitividad de la mayoría de los productos de consumo fabricados en Europa frente a los asiáticos, especialmente los elaborados en China.

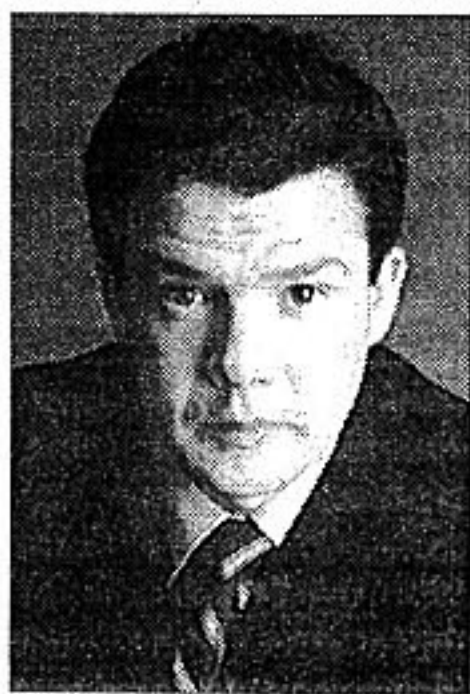
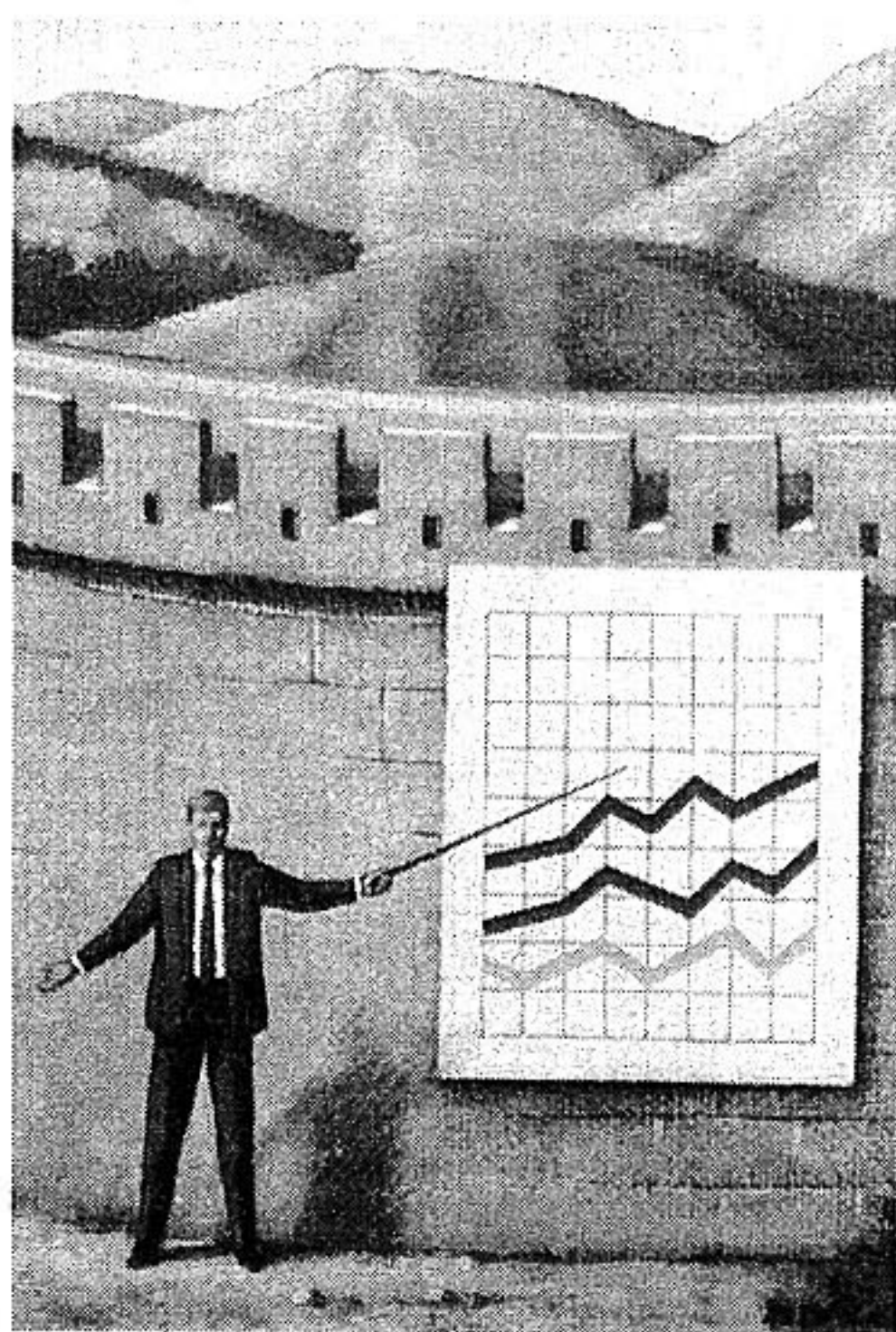
Una de las soluciones adoptadas por empresas, especialmente en EEUU, es separar la gestión de la marca y la cartera de productos de la gestión industrial. Esta línea de actuación ha permitido a empresas de sectores como la informática, la electrónica, los juguetes o el material deportivo experimentar un rápido incremento de su cartera comercial, con el consecuente aumento de beneficios económicos. Ahora bien, socialmente deja graves secuelas: paro, cierres de fábricas y jubilaciones anticipadas al deslocalizar sus producciones en Asia.

Economías reactivas como la americana han sido capaces de evitar estas secuelas gracias a su capacidad para identificar y generar nuevas oportunidades de forma proactiva. No siempre ocurre así en las economías europeas.

¿Existe alguna receta aplicable a Europa? La separación de la gestión comercial (marca y catálogo de producto) permite ampliar la oferta de producto y proporciona la oportunidad de centrarse en ofrecer respuesta a las necesidades del mercado.

En cuanto a la gestión industrial, uno de los objetivos a alcanzar es separar dicha gestión de la marca sin recurrir

Hay que separar las funciones de gestión comercial, producción y logística



EL GURÚ

Antoni Flores, de 40 años, es director general de la consultora CDN, especializada en estrategia de producto, innovación, diseño, optimización y sostenibilidad. Asesora sobre competitividad a empresas como Azcoyen, HP, Casals o Sp Berner.

a la deslocalización. Al contrario de lo que sucede en la actividad comercial, en el área productiva no pensar en mercados concretos hace que sea posible centrarse en las tecnologías y que las empresas se conviertan en auténticos desarrolladores tecnológicos, aportando

más usual en el campo industrial.

De lo que se trata es de repartir roles de manera que todos actúen como verdaderos socios, cercanos geográficamente los unos de los otros. La distribución de roles implica un cambio en el concepto de negocio. Supone valorizar los intangibles y revalorizar de forma distinta los tangibles. Y obliga a redefinir la relación con los proveedores.

En España hay un referente del éxito alcanzado con esta estrategia en las industrias del triángulo geográfico formado por las localidades alicantinas de Ibi, Castalla y Onil, antiguamente conocido como el Valle del Juguetero.

En la década de los 80 esta zona fue fuertemente castigada por la introducción masiva en el mercado español de juguetes fabricados en Asia lo cual provocó la desaparición de numerosas industrias.

Como consecuencia, aunque todavía existen importantes empresas del sector juguetero, el valle ha sufrido una fuerte reactivación industrial fuera de ese sector, hasta el punto de que se ha convertido en una de las regiones europeas con mayor crecimiento fabril.

Las empresas se han reconvertido y se han especializado en una de las tres áreas descritas anteriormente. Visto con perspectiva global, todo el Valle actúa como una gigantesca y flexible empresa, altamente competitiva en cada una de sus funciones.

Esta fórmula es, sin duda, una eficaz y cercana práctica, alejada de extravagancias empresariales.

competitividad más allá del precio.

La introducción en este modelo de los especialistas en logística y distribución nos aportará la flexibilidad necesaria. Estos especialistas proporcionan respuestas competitivas a series productivas de reducido volumen, algo cada vez