

TRIBUNA



La capacidad de venta de un producto, cueste lo que cueste y sin tener en cuenta la calidad del mismo, parece ser el único objetivo empresarial. El autor muestra como dejarse «cegar» por esta afirmación puede llegar a ser contraproducente para los propios resultados

LOS PILARES DE LA COMPETITIVIDAD

ANTONI FLORES DIRECTOR GENERAL DE LA EMPRESA CDN (COMPETITIVE DESIGN NETWORK)

Actualmente, el mundo industrial está, en lo que a los productos de consumo se refiere, amenazado por diversos males, que actuando conjuntamente resultan letales: la banalización del producto, la reducción de los márgenes, la globalización de los mercados y las nocivas herencias industriales.

La banalización del producto hace referencia a la pérdida del producto físico como razón de compra. Es decir, los productos cada día son más banales: la mayoría se parecen; no existe entre ellos una diferenciación estructurada y profunda. Es preciso descender a un plano estrictamente detallista para empezar a apreciar alguna pequeña distinción.

Además, se han perdido los atributos diferenciales de cada marca, el atributo de calidad e, incluso, el de las funciones específicas, puesto que, todos los productos similares llevan a cabo funciones prácticamente iguales. El 90 por ciento de los artículos que se encuentran en el mercado tienen, por lo tanto, las mismas funciones, la misma forma y básicamente la misma tecnología. El único elemento diferencial de la propia identidad es estético.

Globalización y abaratamiento de la mano de obra

Los fabricantes han caído en la trampa del «diseño por el diseño», convirtiendo sus productos en mercancía frívola con una gran dosis de moda y, por consiguiente, con fecha de caducidad. Es por este camino por donde se llega a un concepto banal.

De este panorama deriva el segundo problema: la reducción de los márgenes que, desgraciadamente, resulta obvia: una vez perdida su identidad y sus adjetivos corporativos, ¿por qué vamos a pagar más dinero por su producto, que el que desembolsamos por otro distinto fabricado en Asia, por ejemplo?

Si un producto está expuesto en un lineal de ventas, y no existe diferenciación, su fabricante no dispone de herramientas para competir. Ante esta situación, baja los costes para que -por lo menos- sea el más barato. Y para ello, reduce los márgenes.

La globalización de los mercados, tan de moda últimamente, es el tercer gran escollo que deben encarar las empresas. No sólo afecta a las compañías multinacionales que venden en varios países, ya que incide igualmente en aquellas que operan en mercados locales y que cuentan con competidores globales, y también en aquellas que necesitan suministros o componentes comprados en un mercado que es

«El 90 por ciento de los artículos que se encuentran en el mercado tienen las mismas funciones, la misma forma y básicamente la misma tecnología. El único elemento diferencial de la propia identidad es estético»

igualmente de tipo global.

En resumen, todas las empresas compran los componentes en el mismo sitio, los márgenes cada día son menores y cada vez existe menor diferenciación entre los distintos productos.

Además, y como consecuencia de la reducción de márgenes, los fabricantes europeos se ven abocados a competir en un mercado global con las mismas herramientas que los asiáticos, cuyos productos son más baratos, ya que son siempre copias muy repetitivas. Con lo cual, están jugando en su propio terreno, y además con las armas de su más feroz competidor. Y en ese juego competitivo parten de la línea de salida con una evidente desventaja.

A la banalización del producto, la reducción de márgenes y la globalización se suman otros elementos negati-

vos, como por ejemplo, las malas herencias industriales, entendidas como aquellos prejuicios o estructuras adquiridas, que impiden que un fabricante aproveche al 100 por ciento las posibilidades que ofrecen el conocimiento y la tecnología.

Soluciones específicas

¿Cuáles son los pilares de la competitividad?

Frente a la banalización de los productos podemos contraponer innovación aplicada; frente a la reducción de los márgenes, estableceremos estrategias de reducción de costes en el producto y planificación de la diversidad comercial, y frente a la globalización de los mercados y las malas herencias industriales, habrá que aplicar unas correctas y novedosas estrategias de desarrollo y logística de producto.

Una estrategia que potencia los cuatro pilares de la competitividad, posibilita:

- un fuerte aumento de la calidad (real y percibida);
- una correcta relación entre precio y prestaciones (sólo pago por lo que realmente utilizo);
- una planificación de plataformas tecnológicas, que posibilitan una fuerte política de diversidad comercial, sin provocar un caos financiero por el aumento de stocks o por soportar referencias sin margen;
- unas estrategias de desarrollo de producto que utilizan los justos y adecuados recursos internos y externos, en el mínimo espacio temporal y con una red de proveedores estratégicos y cualitativos.

En consecuencia, las organizaciones vuelven a ser competitivas en su producto, sin abandonar su filosofía de empresa original.