

Ezequiel Sánchez Cascales
<http://ezequielpiensa.blogspot.com/>
 Profesor Dirección Estratégica
 Fundesem Business School

El pez rápido se come al lento

Llama mi atención la lectura de un artículo de la prestigiosa *Harvard Business Review*, en el que se analiza la alta mortandad en la industria de la manufactura del calzado. Lo curioso es que data de 1935 y ya en esa época se identificaban los riesgos de la localización, en países desarrollados, de industrias con alta repercusión final en el precio de la mano de obra y bajas economías de escala, como el calzado.

Llevamos años escuchando la importancia de prepararnos para un entorno global, que estamos comprobando que ha evolucionado mucho más rápido que nuestras capacidades. Ahora, ese desajuste se está trasladando a la economía real, traducido en términos de pérdida de competitividad internacional.

Son tiempos de confusión los que vivimos. Nos confunde la globalización porque ya no es necesario localizarse cerca de un mercado para servirlo eficientemente y eso nos hace tener que ser tan buenos como el que más. En la actualidad, la mayoría de las industrias se ven expuestas a una competitividad mundial, que hace unos años era exclusivamente de sus competidores más cercanos. Con la globalización, las características de los productos son reconocidas crecientemente como algo exógeno a las regiones en las que las empresas se localizan.

Adicionalmente, existe una tendencia, en el medio plazo, a la *comoditización* de los procesos productivos. Esto hace irrelevante la localización como agente facilitador del acceso a pro-

Según explica el autor, ya no es necesario localizarse cerca de un mercado para servirlo eficientemente y eso nos hace tener que ser tan buenos como el que más

cesos productivos universalmente disponibles o a barreras de protección frente a competidores. Dentro de ese proceso, algunas zonas productivas siguen optando por incluir consejos reguladores, marcas de origen y otras medidas restrictivas que no hacen más que encarecer el propio proceso de pérdida de competitividad en lugar de resolverlo.

UN NUEVO JUEGO COMPETITIVO

Pero hay algunas conclusiones interesantes que se pueden sacar a raíz de este cambio de orden mundial en la comercialización. Nuevos países se incorporan al libre comercio, tanto desde el punto de vista de la demanda como de la oferta,

lo que ha generado un ajuste acelerado en las capacidades productivas excedentarias de las zonas industriales más vulnerables del planeta.

Añadido al proceso de reajuste industrial, y de forma sobrevenida, las empresas ven cómo los mercados se hacen más pequeños y exigentes. Este es un proceso lógico de mercados maduros, en el que se reduce el volumen del mercado, pero no mata a todas las empresas.

Lo que debemos entender es que están cambiando las reglas comerciales mucho más rápido de lo que somos capaces de comprender. Leía recientemente una entrevista a Rupert Murdoch, en la que indicaba que "hemos pasado de un entorno en el que las empresas grandes se comen a las pequeñas a que las empresas rápidas se comen a las lentas".

Los BRIC (Brasil, Rusia, India y China) pueden constituir una amenaza general no solamente para la producción, sino también para la distribución. Pero, como ocurre con la filosofía oriental, dentro de lo peor está lo mejor y viceversa. Así, esta amenaza se puede ver también como una oportunidad comercial. China cuenta con un importante mercado interno y no hay que actuar con movimientos defensivos, sino enfocar una oportunidad comercial activa hacia ese importante país. Claro que el aprovechamiento de estas posibilidades nos obliga a un extra de agilidad y flexibilidad.

La actual crisis nos muestra que una posible solución será el paso hacia una sociedad más terciarizada, con mayor protagonismo de los servicios innovadores, en lugar de los procesos productivos. Esto supondrá, de facto, una reconversión para muchas industrias, que permitirá que surjan modelos de negocio nuevos, que cambie el tamaño de las unidades productivas, la especialización, el perfil de estas empresas; no obstante, permite también que existan modelos competitivos y de utilidad a lo largo de toda la cadena de valor. Se puede crear servicios de valor añadido para las industrias, que podrán mejorar la competitividad a las empresas. En un momento con difícil acceso a financiación, sería deseable un repunte del *private equity* como medio de financiación.

Es por ello importante que afloren las bolsas de capital latentes, generadas en diversas industrias (como la construcción y los servicios) durante los años de bonanza, que deberían tener fines de diversificación. En esta tierra, ha existido tradicionalmente una mentalidad inversora, una volun-

tad de emprender, de acometer nuevos mercados y cambiar procesos que ahora es más importante que nunca. Además, existe una serie interconexiones entre los distintos sectores que facilita el acceso y la eficiencia en el uso del capital.

HACIA UN NUEVO MODELO PRODUCTIVO

La innovación dará lugar a nuevos modelos organizativos y de negocio. En la agricultura, industria y turismo, existen todavía muchas oportunidades de innovación, muchos industriales de nuestro entorno cercano que estarán trabajando en esta dirección y que hay que apoyarlos. No se trata de replicar una historia de éxito ajena, sino de generar una propia.


No podemos dar por sentado nada de lo que ya no está funcionando, debemos replantearnos cada una de las acciones básicas del día a día. Las plataformas de la competitividad de nuestro modelo productivo pasan mucho más por el enfoque de nuestros déficits endógenos (mercado de trabajo, productividad, etc.) que por una mejora de la coyuntura exógena (financiación, demanda, etc.). Hay que centrarse mucho más en los fines, en lo que queremos conseguir, e identificar los medios adecuados.

En el nuevo orden económico, sigue siendo una incógnita el rol de la economía española y, en concreto, de la Comunitat Valenciana. El éxi-

"Las políticas de acompañamiento de los estamentos políticos no parece que van a ser el elemento diferenciador de la nueva competitividad".

to de nuestras industrias no puede estar basado únicamente en su localización en una región determinada, sino en su capacidad de competir en el ámbito internacional, en sus directrices estratégicas y en la toma de decisiones de una empresa. Las políticas de acompañamiento de los estamentos políticos no parece que van a ser el elemento diferenciador de esta competitividad. Y resulta preocupante que el tejido productivo y la sociedad en general, en algunos aspectos, sigan esperando a que aparezca un mago con la varita mágica y volvamos a los años dorados.

El momento económico que estamos viviendo supone una selección de las empresas con mayor capacidad de adaptación. Es cierto que existe, en la sociedad, una especial preocupación por la situación de los sectores industriales, pero es más el momento de ocuparse que de preocuparse.

Serán las decisiones empresariales las que permitan la generación de valor y, asociado a ello, la generación de empleo o, dicho de otro modo, quien ha permitido que entremos en esta situación no será quien nos saque de ella. 

ALDEBARÁN
RESTAURANTE II



Un mirador abierto al mar, en el que se entrelazan los mejores arroces tradicionales con la cocina marinera más elaborada

REAL CLUB DE REGATAS DE ALICANTE
MUELLE DE PONIENTE (ACCESO LIBRE AL PÚBLICO)

965 12 31 30

Maestral
RESTAURANTE III



Cocina Mediterránea repleta de sensibilidad sin renunciar a la sencillez

ANDALUCÍA, 18 (ESQ. DUQUE DE RIVAS)
03016 VISTAHERMOSA - ALICANTE

965 26 25 85
www.maestral.es