

¿Hay alguna defensa del Este Europeo?

Difícil. Son países con personas cualificadas, bastante cultura industrial y menos costosas. Además están logísticamente mejor posicionados para el consumo en el continente. Aunque la respuesta depende significativamente del sector del que hablemos, se puede decir que hay mucho en común entre casi todos ellos. Entonces, claramente, hay que posicionarse allí como sea. Esto sin duda mermará el tipo de empleo actual en España, pero con habilidad puede suplirse bastante bien por otro de más nivel (y terciarizar)... adquiero o implanto una fábrica, hago allí determinado producto, y mermo relativamente mi presencia aquí, compensándolo en parte con otros de mayor valor (que no coste) añadido. Así tengo una importante capacidad de maniobra y algo de sosiego durante algún tiempo.

Pero el problema principal es que hay que tener productos de valor añadido tecnológico. Un avión de combate tiene un alto valor añadido tecnológico, pero también lo tiene el "Huevo Kinder" en su mercado... este valor está en la capacidad de diferenciar el producto por precio en el mercado, catapultando el coste de las materias primas a un valor de venta muy superior con el mínimo concurso de costes internos.

Ya sabemos que esto es innovación, algo para lo que los latinos no estamos mal concebidos. Pero en la práctica una cosa es inventar y patentar (fácil), y otra industrializar y comercializar porque tienes credibilidad y haces "marca" (lo difícil). Para esto difícil, lo primero es ganarse mayor confianza de los clientes, lo que es más factible si en lugar de personas (que somos propensas a "marcas") hablamos de organizaciones. En cualquier caso, si fabrico y entrego de manera impecable, con cero fallos y con agilidad de servicio ante imprevistos, tengo una de las llaves que necesito para que pueda innovar – industrializar y comercializar con éxito. Así que para contender con lo que tarde o temprano se nos vendrá encima, hay que implantar técnicas avanzadas de gestión de la producción –hoy es Lean – SixSigma– sin dilación y de manera firme, y completarlas con sistemas participativos que combinen bien las mejoras radical y continua con sistemas avanzados de incentivación. Y por supuesto, en paralelo, ir avanzando en nuestro "Huevo Kinder".

En aeronáutica, en automoción y electrónica de consumo (estas últimas muy amenazadas) y en cosmética-farmacia, hay un gran conjunto de oportunidades... están ahí, pero hay que ir por ellas.

Javier Borda Elejabarrieta
Consejero Delegado de Sisteplant, S.A.
Profesor de la Universidad Comercial de Deusto