



Gestión de la información y del conocimiento

AEC 3: LECCIONES APRENDIDAS

ALEXANDER SEBASTIAN KALIS



Contenidos

1. Introducción	2
2. Lección aprendida	3

Actividad 2. (AEC3) Lecciones aprendidas

1. Introducción

El objetivo de la siguiente actividad es el de plantear y desarrollar una lección aprendida.

Como base para el desarrollo de la actividad, el alumno proporcionará como ejemplo el caso práctica de la empresa en la que trabaja:

KUKA Robotics dispone a la venta de un amplio abanico de robots industriales, servicios de instalación de automatización industrial y servicio postventa. Los robots son fabricados “a mano” en Alemania, cosa que supone un considerable incremento al coste del producto. Como contrapartida, el control de calidad, servicio postventa y el valor añadido de la marca son de máxima categoría, lo que hace que los clientes decidan pagar ese “extra premium”. Durante los últimos años, la competencia ha invertido mucho en fábricas de robots automatizadas situadas en China, lo que hace que cada vez los precios de KUKA sean menos competitivos y los clientes se decidan por esas alternativas más económicas.

2. Lección aprendida

¿Qué ha pasado?

- Las ventas y consecuentemente los ingresos del grupo han ido cayendo.
- Los clientes se pasan a la competencia.
- La fabricación a mano en Alemania hace que los plazos de entrega sean muy alargados.

Errores cometidos

- No se ha realizado bien el estudio de mercado específicamente en China.
- No se ha previsto el boom en demanda de automatización industrial a nivel global.
- Sobreestimar el valor de la marca alemana, exceso de confianza.

Esencia de lo aprendido

- Los clientes valoran más la rapidez y el precio que el valor añadido de la marca y la calidad.
- Cuando un cliente se va a la competencia, se pierde gran parte de los ingresos no sólo por una venta, si no que una gran cantidad de ventas a lo largo de muchos años, ya que cuando un cliente se decide por una marca, se suele quedar con ella por varios motivos y descuentos. Entre ellos un único servicio técnico y más facilidades de compatibilidad con todos sus sistemas integrados.

Cómo actuar en el futuro

- Ser más humilde, siguiendo las tendencias que marca el mercado, aunque no nos parezca una solución agradable a nivel personal (pensar más a nivel de grupo, “the big picture”).
- Tomar acción e invertir en producción a gran escala en China.
- Conseguir nuevos proveedores para mejorar los plazos de entrega.