



Hay un potencial enorme de crecimiento si las empresas españolas son capaces de asumir el reto de la internacionalización. En la foto, terminal de carga y descarga de contenedores en Barcelona

DAVID AIRÓS

Los seis retos de las empresas españolas

JAUME LLOPIS
PROFESOR
DEL IESE,
UNIVERSIDAD
DE NAVARRA



Mucho se ha escrito y especulado sobre el fenómeno de la deslocalización y la pérdida de competitividad de las empresas españolas. No hay duda del importante papel de algunas de ellas en los mercados internacionales, en sectores como la alimentación, la perfumería y la cosmética, la industria auxiliar del automóvil, los laboratorios y el sector farmacéutico, las telecomunicaciones e incluso empresas ejemplares del tan maduro y competitivo sector textil, sin olvidar nuestra pujanza en la moda y el diseño, en las escuelas de negocios y en muchos otros sectores.

Pero hay un potencial enorme de crecimiento si las empresas son capaces de asumir y afrontar con éxito los seis retos básicos de la globalización y la internacionalización:

1. Tecnología e I+D

La innovación es el motor del desarrollo de toda empresa. El frenético desarrollo de todos los mercados exige innovar constantemente. Innovar no significa solamente inventar productos y servicios. Innovar es-

triba en sorprender cada día a nuestros clientes con un nuevo producto, un nuevo formato, un nuevo diseño, una nueva promoción o nuevas formas de acceder al cliente a través de nuevos canales o de nuevos sistemas informáticos.

Hoy día los avances tecnológicos están a nuestra disposición rápidamente, por lo que es fundamental que en la empresa exista una inquietud y una cultura proactiva hacia la innovación.

2. Productividad total

La mejora constante de la productividad en todos los estamentos de la empresa es vital. Muchas veces, los directivos no pagamos una prima a un empleado de mono azul porque en lugar de hacer 80 piezas a la hora sólo ha llegado a las 70, cuando, según una encuesta, la productividad de los ejecutivos de las empresas españolas no llega al 50%.

Todos los que integramos la

empresa tenemos que mejorar la calidad de nuestro trabajo constantemente, como los atletas que se obsesionan con la mejora de sus récords. Todos los empleados tienen el derecho a saber qué es lo que se espera de cada uno de ellos y los directivos la obligación de consensuar con cada uno de sus colaboradores lo que se espera de su trabajo. Todo ello se consigue enfocando la empresa a resultados e implantando un sencillo plan de dirección por objetivos.

3. Internacionalización

Nuestro mercado es el mundo. El reto de la internacionalización supone que nos sintamos igual de cómodos vendiendo en Sevilla que vendiendo en Alemania, en Brasil, en Singapur o en Vietnam. Necesitamos directivos multilingües y multiculturales, que además de conocer las técnicas y las reglas del comercio internacional, tengan mentalidad internacional. Las oportunidades existen, sólo hay que buscarlas.

4. Profesionalización

La complejidad creciente del mundo de los negocios obliga a que las empresas estén dirigidas por profesionales de la gestión, por directivos que tengan la formación necesaria y la experiencia para dirigir empresas en entornos cambiantes y muy competitivos. Ello exige una formación constante.

El éxito de las empresas se da

generalmente cuando coinciden dos figuras, la del empresario promotor y la del gestor. El emprendedor que tiene la visión del negocio, que asume el riesgo y define la estrategia y los valores de la organización, y el gestor, que implementa esa estrategia, que dirige el día a día. La combinación y la coordinación de este tándem es una característica común de las empresas de éxito.

5. Capital intelectual

La entrada en el siglo XXI supuso la consolidación plena de la era de la información y del sector terciario como principal motor de la economía en los países desarrollados. Con una economía basada en los servicios, los intangibles cobran mayor importancia: el conocimiento, las habilidades, los valores y las actitudes de las personas en detrimento de la maquinaria, las instalaciones o los stocks.

Pero desgraciadamente se dirige aún demasiado por el ordeno y

mando: tenemos estructuras demasiado jerárquicas, no dejamos que las personas piensen, el culto al presupuesto es el corsé que no deja desarrollar la creatividad, no se tolera el error y se coarta la iniciativa de las personas. Uno de los retos más importantes de las empresas en nuestro tiempo es la búsqueda, el desarrollo y la acumulación de capital intelectual.

6. La voluntad de cambio

Por último, el reto fundamental estriba en la voluntad de cambio del empresario. La incapacidad para inventar el futuro se debe a que no se optimizan los recursos y los sistemas de gestión de la empresa, por la vulnerabilidad frente a las nuevas normas del mercado, por no cambiar políticas profundamente arraigadas, por la falta de espíritu emprendedor y por el fracaso en la redefinición de las nuevas estrategias.

Pienso y estoy convencido de que tenemos unos tejidos empresariales, directivos y técnicos capacitados para afrontar positivamente todos estos retos. El ejemplo de muchas de nuestras empresas con éxito en los mercados mundiales está ahí. Sólo es necesario que cunda el ejemplo, y que todos los estamentos políticos, económicos, sociales y académicos contribuyamos con los ingredientes necesarios para facilitar la labor del empresario, creando el caldo de cultivo que haga fructificar por el mundo empresas con éxito.



Innovar estriba en sorprender cada día a nuestros clientes con un nuevo producto, un nuevo formato, un nuevo diseño”



Tenemos estructuras demasiado jerárquicas, no dejamos que las personas piensen, no se tolera el error y se coarta la iniciativa personal”