

## **Que deben aprender las empresas de la presente crisis:**

### **Internacionalización, Innovación o Cambio?**

**PUBLICADO: DIARIO DE TARRAGONA (ECONOMIA Y NEGOCIOS)  
30.10.2011**

El principal eje motivacional de las experiencias internacionales de las empresas españolas en la última década lo ha generado la búsqueda incesante de "bajos costes" de producción con el objetivo de seguir siguiendo competitivas en los productos y mercados tradicionales.

Convendría reflexionar acerca de los comportamientos estratégicos protagonizados en la última década por las empresas españolas.

Nos damos cuenta que se ha trabajado incansablemente en la implementación de estrategias dirigidas a la gestión de costes, optimización de recursos productivos, y apertura de nuevos mercados.

Muchas estrategias empresariales se han fundamentado en la mejora de costes gracias a productos procedentes de China. Lamentablemente observamos que tales decisiones del pasado han sido amargos protagonistas de los declives de la actividad empresarial. La presión por seguir vendiendo productos cada vez más estandarizados, de la misma procedencia y a los mismos clientes no deja lugar a dudas de que no conduce al éxito.

No obstante habría que identificar a las empresas que han relanzado sus actividades y se encuentran en plena expansión internacional.

Sin duda los ejes del éxito lo han protagonizado las estrategias basadas en crecimiento, que aunque parezca un contrasentido se han producido con éxito en plena crisis como resultado en la utilización de ventajas competitivas clave de las empresas como núcleo para "crear valor" al consumidor, adaptándose a distintos mercados, y a nuevos hábitos de consumo.

Tradicionalmente, el "ser uno más", nunca ha funcionado, y los casos de éxito lo han protagonizado los empresarios con capacidades centradas en la innovación mejorando lo que ya sabían hacer, pero con nuevos formatos de valor, identificando para quién hacerlo, y en dónde hacerlo.

Es decir, las claves de éxito se fundamentan en la creación de valor, identificando, e incluso generando nuevos nichos de mercado allí dónde sea percibida o creada la necesidad.

Ha sido una lección más para el mundo empresarial. Ofrecer el mejor precio, con el mismo producto y vendérselo al mismo consumidor y en el mismo lugar sigue siendo la clave de un fracaso anunciado.

Suele existir una aceptación positiva del anterior mensaje, pero habría que pensar si las nuevas dinámicas, habilidades y movilidad que se exigen a las personas en las Organizaciones para hacer realidad los casos de éxito son aceptadas de igual modo. Entonces, es cuando surgen las dificultades en la adaptación de las nuevas estrategias a las Organizaciones que aceptan la necesidad y concepto del cambio, pero no desean cambiar individualmente.

El mensaje sería ir más allá de una simple selección de mercados, nuevos formatos de producto o modelos de negocio, e inducir a una reflexión profunda acerca de hasta que punto las Organizaciones y personas están dispuestas a participar y comprometerse en un cambio que permita proyectar la supervivencia y éxito empresarial en la línea que exige el nuevo entorno económico.

Se quiera o no, nada volverá a ser como lo hemos conocido en los últimos años, y el éxito estará en manos de las Organizaciones moldeables, adaptables y dinámicas.

Joaquín Amat Royo

Consultor y Profesor de Estrategia Internacional