

Miles de empresas españolas tienen su gran oportunidad en el mercado global

El mercado global presenta unas oportunidades increíbles para todo aquel empresario que quiere aprovecharlas, el cómo hacerlo es lo que propongo en el libro La Empresa Virtual, cuya nueva edición me reafirma en lo que hace aproximadamente 10 años proponía.

El mercado del siglo XXI se ha configurado con dos hechos que han cambiado radicalmente su concepción tradicional, la firma de los acuerdos de la Ronda de Uruguay, última del GATT dando paso a la liberación de los mercados, y la explosión de las Nuevas Tecnologías de la Información, quienes lideradas por el fenómeno de Internet facilitan la presencia de cualquier empresa en cualquier mercado de forma eficaz y rentable.

La dificultad se plantea por el hecho de que todas las empresas de todo el mundo tienen acceso a ese inmenso mercado y consecuentemente la competencia es feroz, pues todas las empresas del mundo pueden competir en el mismo mercado, con lo que su inmensidad llega a ser insuficiente.

Sólo las mejores empresas podrán beneficiarse de estas oportunidades y ser la mejor significa ser la mejor en todas y en cada una de las actividades de la cadena de valor, lo cual es prácticamente inviable para una sola empresa, por lo que es el momento de repensar la empresa si se quiere ser realmente competitivo.

Para ser auténticamente competitiva, la empresa tiene que desintegrar su cadena de valor, centrarse sólo en las actividades donde residen sus secretos del éxito y abrirse a la colaboración con otras empresas que puedan complementarla.

Empresas de sectores especialmente competitivos como el de material deportivo o de la telefonía móvil tomaron la decisión estratégica de actuar de esa manera y se han concentrado en sus actividades fundamentales apoyándose en otras empresas complementarias para reconfigurar su cadena de valor pero ahora con una estructura de coste variable, lo que les hace especialmente competitivos.

Nike, Addidas, Reebok, etc. Lucent Technologies, Nokia, Alcatel, etc. han declarado su realidad en unos casos y su intención en otros de dedicarse exclusivamente a I+D, marketing estratégico, gestión de la cadena de valor, de la información y del conocimiento, cediendo el resto de las actividades, tales como producción, logística y ventas a terceros de tal forma que se concentran sólo en aquellas actividades en las que son especialmente brillantes, donde pueden generar un valor diferencial, cediendo el resto de las actividades a otras empresas cuyas competencias se centran en la actividad que le ha sido confiada.

Es decir que empresas excelentes, como las mencionadas a las que podríamos añadir otras, cuya excelencia no presenta ninguna duda, tales como Coca-Cola

o Benetton, en vez de engordar, se mantienen en dieta rigurosa concentrándose en su core business y confiando el resto de las actividades a terceros, lo que nos hace reflexionar sobre la realidad de que en el mercado actual lo fundamental no es el tamaño físico, que se conseguirá por colaboración con terceros, sino la excelencia en algo que realmente sea reconocido por el mercado.

Así se presenta la gran oportunidad de ciertas pymes, muchos miles en nuestro país, que teniendo un conocimiento realmente excelente que les hace ser especialmente competitivas, pierden su competitividad por empeñarse en actuar como si estuviéramos en el siglo XX, realizando las actividades donde son excelentes y también donde no lo son y luego luchando por colocar sus productos en los mercados internacionales con el éxito escaso, a pesar del enorme esfuerzo que realizan empresas e instituciones, que demuestra nuestra Balanza Comercial.

Una actuación competitiva en el siglo XXI recomendaría a esa pyme su internacionalización, desintegrando su cadena de valor, identificando y realizando sólo las actividades en las que es excelente y colaborando con otras empresas como ella, de cualquier parte del mundo, cuyas actividades excelentes sean complementarias a las suyas y así completar la cadena de valor que habían desintegrado, creando de esta manera proyectos empresariales sin límites, con estructuras flexibles y adaptativas, lo que las teorías de organización han denominado La Empresa Virtual.

¿Deben esos miles de empresas españolas que son excelentes en algunas de las actividades de la cadena de valor seguir las prácticas del siglo XX relativas a la integración vertical y a la exportación, o deben cambiar a otras prácticas más en línea con las características del siglo XXI concretadas en la desintegración vertical y la internacionalización.?

La oportunidad existe y es increíble, en nuestro ánimo está el aprovecharla.

Félix Cuesta
Profesor del IE
Presidente del Centro Virtual de
Asesoramiento Empresarial