



# TAMAÑO DE LA EMPRESA. MODELO PRODUCTIVO. EFECTOS EN LA GLOBALIZACIÓN

**Josu Ugarte Arregui**  
**Presidente, MONDRAGON Internacional**

## INTRODUCCION

Mientras la macroeconomía analiza la situación y los diferentes escenarios sobre intervención, «corralito» y recesión, nos olvidamos que el PIB, la riqueza producida en nuestro país, además de incorporar estos análisis, se genera a través de la economía real y, especialmente, de las miles de Pymes que se baten diariamente en los mercados, tradicionales y emergentes. Apenas hablamos de ello. Estamos más preocupados por lo macro que por lo micro. O cambiamos el enfoque, o no saldremos de la crisis en décadas.

El presente y futuro de España pasa por el mantenimiento de la industria; ésta contribuye a crear empleo, a incrementar la entrada de divisas consecuencia de las exportaciones, juega un rol central en la innovación, tanto en su creación como en su distribución y, por tanto, contribuye a la capacidad de desarrollo del país.

Sin embargo, en España, nuestras capacidades industriales se ubican en tecnologías medias, en sectores maduros, muy expuestas al efecto moneda, con una estructura de costes desfavorable y con un tejido empresarial con una proporción de Pymes muy importante.

Ante esta tesitura, similar en varios países europeos (salvo Alemania), se proponen una serie de acciones tanto a nivel de la UE como de cada país: incremento de las horas trabajadas o de la vida profesional, esfuerzo extra en formación-investigación-industria, cultivo de la innovación, políticas de defensa del derecho de propiedad intelectual

(IPR) especialmente frente a países emergentes y por último, el mensaje a los grupos de interés sobre el «valor compartido» tratando de conjugar intereses de accionistas y trabajadores.

Además, la situación se complica por varias razones: los países emergentes, verdaderos motores del crecimiento mundial, están pilotados por los Estados, su dinamismo es extraordinario, y su visión estratégica sobre la tecnología, muy clara, desarrollando programas extraordinariamente potentes a través de universidades y centros de investigación con una financiación colosal. Será muy difícil que en industrias con tecnología punta seamos un referente frente a USA o algunos de los países emergentes (China o Corea del Sur).

Por ello, en el presente trabajo, trataré de proponer en lugar de políticas genéricas, una serie de políticas operativas, concretas, orientadas en mayor medida a las Pymes que respondan a nuestra posición competitiva actual y a las especificidades del país. Todas ellas pasan por la Internacionalización, pero con una visión un poco diferente, lejos del manido «la salida de la crisis pasa por las exportaciones». Éstas serán consecuencia de las políticas que proponemos. Creemos que el enfoque diferente comienza por una comprensión holística de la Globalización y el rol de España dentro de ella, en lugar de España como «centro del mundo». Sería algo así como «estar en el mundo para que España crezca».

Ya adelanto que el único camino para España, pasa por comprender la situación económica y las nuevas claves de la competitividad, un desarrollo



agresivo de las multilocalizaciones (inversiones directas en el exterior, comerciales o industriales), por disponer de personas «multiculturales» y especialmente, por facilitar a las miles de Pymes una serie de servicios de alto valor añadido que permitan aprovechar su agilidad y compensen su falta de tamaño crítico. Esto nos permitirá un posicionamiento estratégico de primer orden.

Cuando hablamos de posicionamiento estratégico nos referimos a los riesgos de ruptura del comercio mundial en bloques geográficos. ¿Quién apuesta a que en los próximos años no se separe el mundo en varias zonas geoeconómicas: América, Europa, Asia? En esta tesitura, ¿quién se atreve a cerrar las fábricas en Europa y trasladarlas a Asia y arriesgarse a quedarse solamente en una de las zonas con el riesgo de creación de aranceles o nacionalización de la empresa?

En el presente trabajo, tratamos de incorporar los elementos básicos de la situación actual, mencionamos las tendencias visibles y aportamos algunas tendencias ocultas, enumeramos las oportunidades de mercado que esta nueva realidad nos ofrece y, en base a todo ello, proponemos una batería de propuestas para poder abordarlas eficazmente.

No nos olvidamos de la Internacionalización de los servicios. No lo hemos mencionado porque como se podrá ver, las palancas que proponemos como herramientas avanzadas para las Pymes incluyen a los servicios. La diferencia respecto a la industria es que los servicios necesitan menos profundidad de análisis en algunas de las acciones (parques industriales o compras en países de bajo coste), mientras que en otras la complejidad es muchísimo mayor (estudios de mercado, gestión expatriados, gestión organizacionales).

## DESARROLLO DE LA TEMÁTICA

### SITUACIÓN ACTUAL

¿Qué está pasando? Simplemente, que ya no somos competitivos. Hace 10 años nosotros éra-

mos un país de bajo coste y exportábamos con facilidad a Europa, nuestro mercado natural. Los países emergentes sólo producían, pero no disponían de tecnología ni de industria auxiliar. Esto se acabó. El cambio es colosal. Los países emergentes disponen de costes de personal sin cualificar 20 veces menor que el nuestro (18 € contra 0,5-1€/hora), se han equipado con maquinaria moderna (Asia consume 2/3 del total), gradúan miles de estudiantes en carreras técnicas superiores (sólo China 500.000, más que USA y EU juntos), generan muchas más patentes que nosotros, e invierten en I+D (2) sobre PIB más en valor y porcentualmente (España 1.4%, China 1.55, Japón 3.44 y Corea del Sur 3,40). Sin olvidarnos que sus mercados crecen y el nuestro está descendiendo sin tocar suelo (España crecerá un 1,0% acumulado en el período 2012-2017, mientras que los países emergentes crecerán cerca del 50%).

Esto es consecuencia de lo que Orkestra (3) denomina la nueva complejidad: *«convulsión permanente, las tendencias coyunturales (entorno adverso-recesión) y las transformaciones estructurales traen consigo cambios profundos en diversos ámbitos del orden político y económico hegemónico durante los últimos treinta años: la producción, el consumo, la geopolítica, los conflictos, la gestión y el gobierno de lo público y de lo privado, etc. Profundas transformaciones en los parámetros y relaciones económicas globales que afectan al entorno de la competitividad en el que las empresas y las regiones se juegan el futuro de su liderazgo y el bienestar de sus ciudadanos. Es necesario entender esta nueva complejidad para poder competir, pero será necesario liderarla para alcanzar mayores cotas de bienestar»*.

Dentro de esta definición se dibuja implícitamente, uno de los aspectos más importantes para la competitividad de la economía española y, más concretamente, de la industria: el rol del Estado en las empresas. Especialmente en algunos países emergentes. ¿Por qué? Simplemente porque la competitividad históricamente y, simplificando, se basaba en tres aspectos: coste, tecnología o marca. Sólo con el liderazgo en una



de ellas, podías exportar. El problema es que desde el período 2002-2007 hemos perdido nuestro liderazgo en costes y no disponemos salvo honrosas excepciones ni de tecnologías punta ni de marcas de referencia. Al mismo tiempo, aparecen dos nuevas variables que influyen en la competitividad: la financiación y la diplomacia, esta última para proyectos principalmente de infraestructura.

¿Qué impacto tiene en nuestras Pymes? El efecto de los datos anteriores en una cuenta de resultados es tremendo. Nuestros estudios nos muestran que las Pymes asiáticas pueden estar obteniendo unos resultados entre 3-5 veces mejores que los nuestros. Además, sus mercados crecerán mientras que el nuestro, no y utilizarán su capacidad competitiva para abordar nuestros mercados y tratar de sacarnos de ellos.

## Resultados reales



	PYME Industrial	%	PYME Asiática	%
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>30.000</b>	<b>100</b>	<b>22.200</b>	<b>100</b>
Coste Personal Directo	2.657	9	886	4
Coste Materiales	16.979	57	13.583	61
Otros Costes Proporcionales	1.862	6	782	4
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>8.503</b>	<b>28</b>	<b>6.950</b>	<b>31</b>
Coste Personal Indirecto	2.636	9	659	3
Otros Costes Fijos	3.247	11	1.948	9
<b>EBITDA</b>	<b>2.620</b>	<b>9</b>	<b>4.342</b>	<b>20</b>
Gastos Financieros Netos	705	2	353	2
Amortización	976	3	976	4
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>939</b>	<b>3</b>	<b>3.014</b>	<b>14</b>

La comparativa la realizamos entre Pymes españolas y chinas, con datos reales medios. Para las mismas unidades de venta, la diferencia en ingresos es debida al menor precio de venta de las empresas chinas respecto a las nuestras tanto en exportaciones como en el mercado local. En cuanto al personal directo en China este es 3 veces (en lugar de 18) menor, debido a la menor automatización de procesos. En materiales un 20% de economía respecto a nosotros. En otros costes proporcionales 60% menores, por ventas para exportación en exwork y un coste inferior

en la logística capilar nacional. Respecto a Coste Personal Indirecto 4 veces menor y en costes fijos un 40% por debajo de nuestros costes.

Por tanto, nuestras empresas tienen que competir en un nuevo mundo, sin costes, sin tecnología, sin marca, sin financiación y con una diplomacia menos influyente que la de otros países. Sin embargo, disponemos de la experiencia suficiente como para producir o vender eficazmente. Para algo nos han servido todos estos años de desarrollo. Este es el gran reto. No estamos en



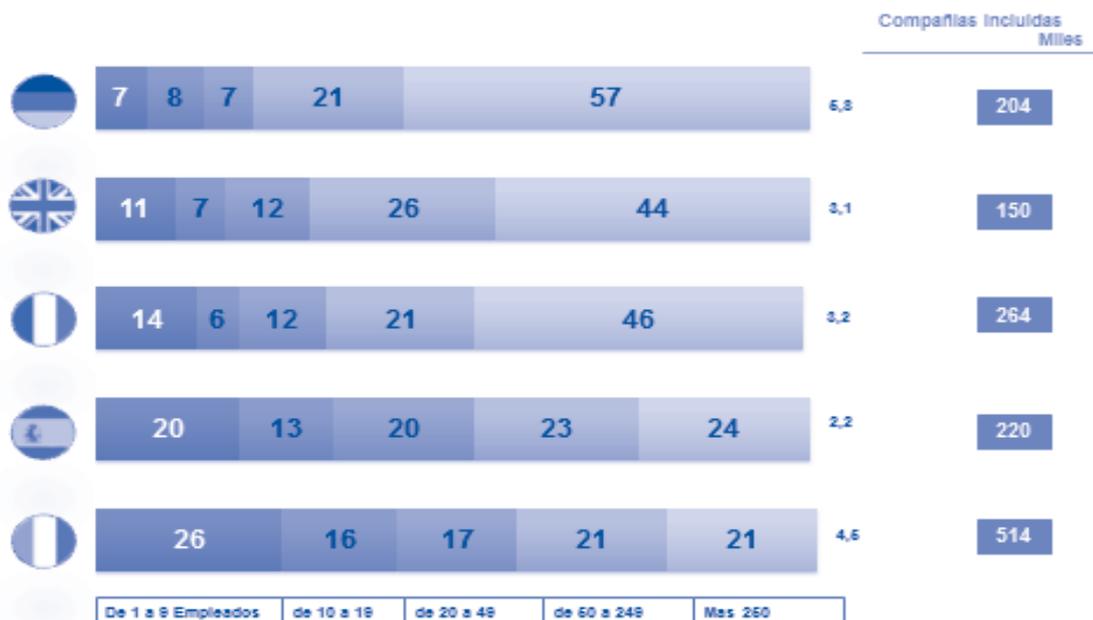
una crisis competitiva que se pueda superar simplemente exportando más. Hemos de iniciar otro camino: instalarnos en los mismos lugares desde los que hoy nos llega una competencia cada vez más potente. Hemos de aprender a considerar aquellos mercados como nuestros, con la misma naturalidad y conocimiento con los que hoy hablamos de nuestros clientes tradicionales. La

paradoja es que sólo así volveremos a poder crear empleo y riqueza en nuestro entorno actual.

«Uno de los problemas de la economía española es el tamaño de nuestras empresas. Son muy pequeñas». Esta es una de las frases más comentadas y al mismo tiempo aceptadas en la comunidad económica y política española. Veamos los datos (3):

### Distribución de los empleados por tamaño de la compañía

Millones de empleados 2007



Estos datos son presentados por McKinsey en el informe de Fedea en el que se puede comprobar que en España, el 76% de las empresas son Pymes (<250 empleados), en Italia el 79% mientras que en Francia el 54% y en Alemania solamente el 43%.

¿Es esto un hándicap? Depende. Una de las ventajas de las Pymes es su flexibilidad y su capacidad de toma de decisiones frente a las grandes empresas, lentas y con dificultades de gobernanza por diferentes motivos. Sin embargo, muchas de las dificultades a las que se enfrentan las

Pymes en su proceso de Internacionalización tienen que ver con su falta de estructura o recursos para abordar el proceso eficazmente. Luego, ¿la solución es plantear un proceso de fusiones de Pymes que operen en el mismo sector o tecnología o mercados? Esta sería, lógicamente una de las posibilidades. Sin embargo, mi preconización sería otra.

En primer lugar, pondría a disposición de las Pymes esos recursos o estructuras que ellas no pueden financiar en su organización y, una vez iniciados los procesos de internacionalización,



muchas de ellas se fusionarán, especialmente aquellas que aborden «proyectos integrales», proyectos de infraestructura básica en la que varias Pymes con diferentes capacidades se unen para llevar a cabo un proyecto llave en mano de dimensiones pequeñas. Volveremos con más detalle sobre ello. Porque el rol del Estado en este aspecto es capital.

### TENDENCIAS

Las tendencias más importantes que estamos observando y que son conocidas (información de Boston Consulting Group):

- Los nuevos mercados: en los que los RDE (Rapidly developing economies) son el motor del crecimiento mundial. Algunas cifras que lo atestiguan: en el año 2000 representaban el 18% del PIB mundial, en el 2009, el 31%. Han pasado asimismo de representar el 18% del comercio mundial al 28% y del 10% de la Inversión directa extranjera al 29%.
- Los nuevos líderes: el crecimiento medio de las empresas referentes en los países emergentes (según el índice BCG100) ha sido del 18% durante el período 2000-2009. Las empresas occidentales comparables (en los mismos sectores) alcanzaron un crecimiento medio del 6%. En cuanto rentabilidad, las empresas emergentes obtuvieron un margen medio durante ese mismo período del 18% frente al 11% de las empresas occidentales comparables.
- Escasez energética: sobre este tema se ha hablado tanto que no voy a aportar elementos novedosos. Lo que sí sabemos es que, consecuencia de todo ello, la sostenibilidad se convertirá en una gran oportunidad de negocio: de hecho, generó mayor cifra de negocio que las top 25 empresas mundiales en 2009 (mM\$).
- Convergencia de sectores: cada vez más, la cadena de valor de los negocios se irá «mezclando» y el reparto existente entre tecnologías y conocimiento dispersará, incrementando la competencia entre sectores y empresas. Como ejemplo, todas las actividades que se van a generar dentro de un hogar: eficiencia energética, climatización, control de electrodomésticos, seguridad, comunicaciones, entretenimiento, salud,...
- Envejecimiento de la población: En 1900 el 15% de la población tenía menos de 15 años, el 62% estaba entre 15 y 65 años y el 4% tenía más de 65 años. Por tanto, el ratio de dependencia era de 1 a 15 (62% entre 4%). En el 2000, el 63% estaba en la franja 15-65 años y el 7% con más de 65 años. Por tanto, el ratio de dependencia era de 1 a 9. Para el 2050 estimado, el ratio esperado es de 1 a 4 ya que el 63% estará en el intervalo 15-65, mientras que más de 65 años tendrá el 16% de la población. Si esto lo llevamos a Europa el ratio alcanzará en algunos países el 1 a 2. Lo que provocará un cambio radical de los modelos de consumo y de protección social actuales.

Ahora bien, existen algunas tendencias de fondo, cualitativas y, en algún caso, cuantitativa que no se mencionan expresamente y que están cambiando y cambiarán nuestro futuro:

Nos referimos al proceso de aceleración, el impacto de China y el «hundimiento del centro».

*La aceleración.* Este fenómeno está cambiando el mundo moderno. Apenas hablamos de él, no lo compartimos y tiene un impacto tremendo en el mundo económico y social.

La aceleración afecta a la capacidad de entender nuestra época en profundidad (4). Va todo tan rápido que no nos da tiempo a reflexionar ni a entender ni el sentido ni las consecuencias de nuestras acciones. No tenemos tiempo de reflexionar, de debatir, de formular, de testear y de construir argumentos. Esta pérdida de la identidad



estable tiene consecuencias. En los jóvenes significa que deben tener todas las opciones abiertas en cuanto a oficios, países, modo de vida.

En consecuencia de todo ello, Dominique Moisi (5) afirma que Occidente vive en un estado emocional de miedo y Asia de esperanza. Estas emociones llevadas al mundo económico, tienen un impacto sensacional. Es como si se hubiesen unido todas las constelaciones en un mismo sentido y como si el futuro sólo estuviese en Asia: recursos naturales, costes de personal, nuevo talento, juventud, valentía,...

En este sentido, Honeywell definía una serie de características de las empresas emergentes que a nuestro entender, reflejan muy bien la realidad: Piensan a lo grande y con visión de futuro, actitud abierta a nuevas ideas, apuesta por nuevos modelos de negocio y nuevas tecnologías, emprendedores, *actitud de «Todo se puede hacer»*, adaptativos a los cambios de mercado, *rápida evolución de imitador a innovador*, orientados al consumidor, *especial atención a la velocidad y la eficiencia, toma de decisiones rápida y firme puesta en marcha*, expansión implacable en segmento medio y búsqueda de reducción de costes y cuidado exquisito del talento: lo potencian, lo retan y lo promocionan (meritocracia).

El aprendizaje de las emociones de otras culturas se convertirá en un asunto crucial como he mencionado al comienzo del artículo. *«El Otro cada vez será más importante como parte de nuestras sociedades multiculturales. Las fronteras emocionales del mundo se han vuelto tan relevantes como las fronteras geográficas. La comprensión cultural e histórica de las diferencias y semejanzas del Otro es la base esencial de un mundo más tolerante».*

China. Según avanza el tiempo y, a pesar de los artículos sobre posibles burbujas y riesgos sobre la economía china, estoy absolutamente convencido del rol de liderazgo que China está jugando y va a jugar en la economía mundial y en la industrial en concreto.

Respecto a la evolución de costes en China, también tenemos un enfoque diferente al manido «irán subiendo los salarios y no serán competi-

vos». Efectivamente, los salarios chinos crecerán cerca de un 20% anual los próximos 5 años. Nuevamente, necesitamos datos para cuantificar esta realidad. Actualmente el coste en China de las personas sin cualificar es de 1€ la hora. Si crecen los salarios de media un 20%, en 5 años el coste será de 3€, muy lejos de nuestros 18€ de media. Además, la estrategia que está siguiendo China de desarrollo de su «inland» (interior), le permitirá alcanzar zonas del interior donde el coste actual es de 0,4€ la hora por lo que creemos que, efectivamente, se producirá una inflación de costes pero será compensada con migración de industrias al interior. Por tanto, pensamos que los próximos 5 a 10 años, China mantendrá su competitividad. Así que si alguien está esperando que su competidor chino deje de ser competitivo en los próximos años, no sobrevivirá.

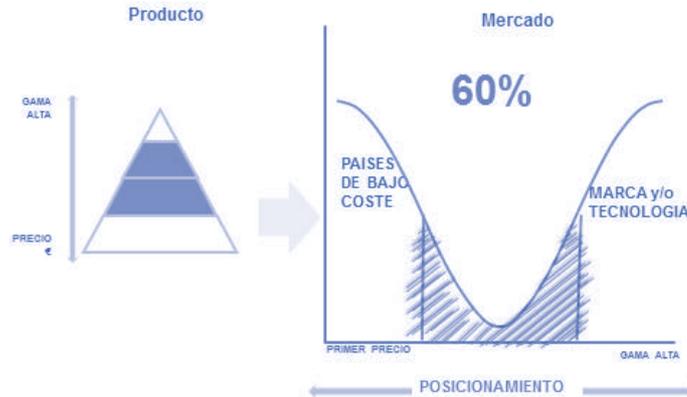
El gran diferencial de China con respecto al resto del mundo es su capacidad para competir en costes, tecnología y en marcas, además de disponer de músculo financiero y de capacidad diplomática. La combinación de estos 5 elementos hacen y harán de China la mayor potencia económica mundial.

Sabemos que no abandonarán las industrias de bajo valor añadido y que su apuesta por la tecnología es clara. La gran duda que nos surge es su estrategia de mercado y, especialmente, lo referente a las marcas. ¿Comprarán marcas europeas y combinarán notoriedad de mercado con producciones de bajo coste? ¿Invertirán masivamente en comunicación con sus propias marcas como lo hicieron los coreanos con tan buenos resultados?

El hundimiento del centro. También llamado «Collapse in the middle». Sus efectos en la economía serán tremendos, más en industria que en servicios, pero afectará a ambos. Lo que nos muestra es cómo la evolución de la demanda obliga a las empresas a cambiar radicalmente sus modelos de negocio haciendo más compleja la gestión empresarial: implantaciones en países de bajo coste, gestión de portafolio de marcas..., lo que nos obligará a internacionalizarnos si queremos tener un posicionamiento robusto global.



### Hundimiento del Centro



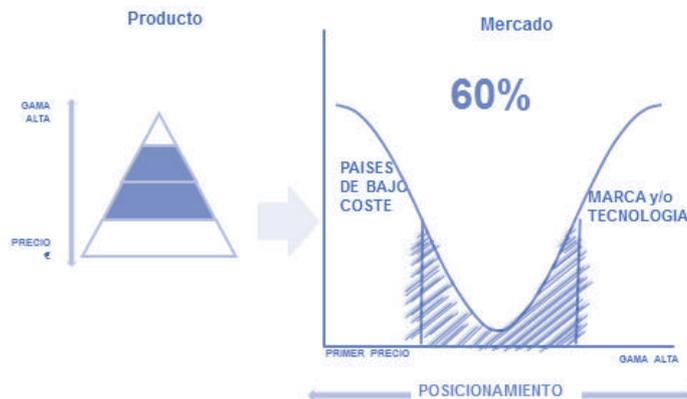
Hace 30 años, el posicionamiento de nuestro producto estaba en el segmento bajo, medio-bajo. Éramos el país de bajo coste. La gama alta no la podíamos abordar (salvo honrosas excepciones) porque no disponíamos ni de tecnología avanzada ni de marcas Premium (aquellas por las que un consumidor está dispuesto a pagar más).

En paralelo, el mercado estaba distribuido como una campana de Gauss, el 80% en el precio

medio. Los productos de primer precio eran vistos como productos de baja calidad y los de precio alto eran inabordables por los niveles de renta de aquella época. En esta tesitura, con nuestro portafolio de producto respondíamos al 80% de la demanda.

El mercado madura y las rentas de los consumidores también. Se produce el siguiente fenómeno:

### Hundimiento del Centro



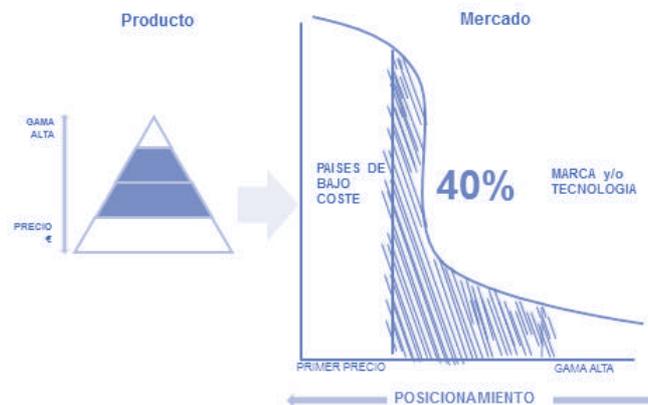


Por una parte, perdemos nuestro posicionamiento de primer precio ya que hemos dejado de ser el país de bajo coste. Nuestro posicionamiento está en el segmento medio. Seguimos sin disponer de producto tecnológicamente avanzado ni de marcas Premium. Al mismo tiempo, la demanda de mercado evoluciona. Como consecuencia de que el consumidor ha experimentado varias veces un producto a lo largo de su vida (coches, electrodomésticos, viajes de avión u hoteles), comienza a demandar productos de primer precio por dos razones: sabe que el funcionamiento de los productos ha mejorado por lo tanto no tiene miedo a comprar primer precio y, en segundo lugar, quiere liberar rentas para

adquirir otros productos (ipod, móvil, ipad...) o consumir ocio (viajes,0..). Al mismo tiempo, como las rentas de algunas capas de la población han mejorado y como el producto al madurar, se sofisticaba, existe una demanda de producto caro con prestaciones o que transmita al consumidor un «status» diferente. El riesgo para la economía española es que esa demanda a la que podemos responder se reduce de un 80% a un 60%, especialmente porque la demanda de primer precio, sólo puede ser respondida desde países de bajo coste.

Pero el gran riesgo viene de la perspectiva de futuro y especialmente en Europa. Veámoslo:

### Hundimiento del Centro



El gran riesgo es que nuestras empresas sigan sin disponer de producto de primer precio y que no mejoremos nuestra posición tecnológica o de marca. ¿Por qué? Porque la evolución previsible del mercado va a ser la que aparece en la figura. Con la agudización de la crisis, los consumidores tenderán a incrementar la demanda de producto de primer precio (fabricado en países de bajo coste) y disminuirán los de la gama alta que son los que sostienen actualmente las cuentas de resultados de muchas empresas.

Como resumen, hemos apuntado las tendencias visibles y hemos ahondado un poco más en las ocultas. Hemos visto que nuestras emociones no son las más adecuadas a los tiempos que corren ni que nuestra comprensión de la velocidad a la que se está moviendo el mundo es la correcta. Además, China ha cambiado y cambiará, aún más, la realidad económica mundial y, por supuesto la nuestra en todos los ámbitos; económico, político y cultural. Hemos visto la necesidad de estar allí para anticipar y planificar



dichos cambios. Por último, debido a la crisis, la demografía, la maduración de los mercados y la demanda de producto en los países maduros tenderá hacia producto de primer precio, básicamente producido en países de bajo coste.

### OPORTUNIDADES

¿Qué oportunidades se observan? Fundamentalmente tres. La primera es la multilocalización, nada que ver con la deslocalización. Deslocalizar

significa trasladar unos activos industriales de un país a otro destruyendo el empleo en el país de origen. Multilocalizar significa invertir en otros países manteniendo el empleo y los activos en tu país. Simplemente debemos implantarnos en el exterior, en aquellos mercados desde los que nos llega la competencia. MONDRAGÓN ha demostrado empíricamente que aquellas empresas que disponen en otro país de un útil industrial, son más rentables y mantienen mejor el empleo en el país de origen que aquellas que sólo disponen de útil industrial en España.

## El quinquenio 2005-2010 comparado con el 1990-95

VARIABLE	EMPRESAS LOCALES	EMPRESAS GLOBALES	
		Sólo MATRIZ en España	Total Consolidado
Multiplicador Ventas totales	x2	x3	x5
Multiplicador Ventas Exportación	x4	x5	
Multiplicador Resultados Netos	x4	x14	x15
Variación Valor Añadido respecto al quinquenio de partida	+80%	+140%	+300%
Situación Empleo respecto al quinquenio de partida	-11%	+25%	+170%

Como muestran los datos el diferencial es enorme. Las empresas multilocalizadas venden más, exportan más (lo que contradice la teoría de que abrir empresas fuera igual a pérdida de exportaciones), mejoran sus resultados, incrementan el valor añadido y, además, crean empleo en su casa matriz y por tanto, en su país.

Y, una de las lecturas curiosas del estudio es que existen empresas no multilocalizadas que, habiendo incrementado sus exportaciones, pier-

den empleo en la casa matriz. Esto es debido a que parte de lo que producían anteriormente ha sido sustituido por importaciones de países de bajo coste. Esta práctica conlleva eliminación de empleo de mano de obra directa en la casa matriz aunque permite aprovechar los canales de distribución para exportar más.

La multilocalización permite distribuir tus activos industriales y, por tanto, tu estrategia de producción, decidiendo qué y dónde vas a fabri-



car tu portafolio de productos. Consigues flexibilidad y un posicionamiento geográfico mucho más potente. Y no me refiero solamente a las empresas industriales sino a las de servicios también. Sin presencia internacional, no diversificas riesgos, y si tu mercado más importante cae, el fin está cerca.

Moraleja: salvo empresas con tecnología punta o marca renombrada, el resto de empresas podría perder empleo aunque incrementen exportaciones. Si y solo si disponemos de una diversificación geográfica consecuencia de la multilocalización, podremos competir en la nueva complejidad.

La segunda oportunidad es consecuencia de la incorporación de 80 millones de personas a la llamada nueva clase media mundial que es aquella que dispone de ingresos entre 6.000 y 30.000\$ anuales medidos en PPP (Purchase Power Parity). En China entrarán en este rango 40 millones de personas anualmente durante el período 2010-2020 y 20 millones entre el 2020-2030. En India se incorporarán a la nueva clase media 20 millones de personas en el período 2010-2020 y 40 millones en el 2020-2030. Lejos de estos dos países se encuentran Indonesia con 5 millones de personas cada año en el período 2010-2030. Vietnam con 3 millones en el mismo período y Filipinas con 2 millones ( ).

Esta es la oportunidad por excelencia. La más importante pero al mismo tiempo la más compleja. Nunca en los últimos 50 años habíamos visto a mercados importantes crecer de la manera que lo están haciendo los países emergentes. Si tomamos como referencia varios sectores industriales y de consumo, los resultados de crecimientos medios en el período 2006-2010 son los siguientes: ascensores y elevadores +22% en China y +14% en India. En coches +27,5% en China y +16% en India. En Electrodomésticos +16% en China y +15% en India. En máquina herramienta y bienes de equipo +20% en China y +10% en India. En esta tesitura, conquistar cuotas de mercado es más sencillo que en países maduros con crecimientos vegetativos.

La tercera oportunidad son los miles de proyectos de infraestructura que se van a desarrollar en los países emergentes consecuencia del proceso de urbanización y de migración masiva. El desarrollo de las grandes empresas españolas puede servir de empujón definitivo a las Pymes para internacionalizarse y conquistar nuevos mercados que les permitan tener negocios diversificados, rentables y con posibilidades de crecimiento en las economías que se van a desarrollar. Las grandes empresas españolas deberían (algunas ya lo hacen) verse acompañadas por las Pymes españolas en sus procesos de internacionalización en adjudicaciones de infraestructuras.

El diseño de financiación en países emergentes combinando ayudas locales y de otros organismos se nos antoja vital. Para ello, hay que identificar los productos o procesos en los que España sea líder: renovables, tratamiento de aguas, construcción, etc., para las grandes empresas; proyectos como hospitales, puertos pesqueros pequeños, escuelas, etc., para Pymes que se puedan asociar y, una vez identificada la propuesta de valor competitiva, activar la diplomacia corporativa para localizar esos proyectos y conocerlos en su origen, de tal manera que las características del proyecto no excluyan a las empresas españolas. Las grandes competidoras alemanas llevan a cabo esta práctica con asiduidad, incluyendo en el pliego de condiciones alguna de las que solamente cumplen sus empresas.

Las ventajas de este enfoque son dos: por un lado permite a las Pymes asociarse para abordar proyectos que por sí solas nunca alcanzarían, conocer mejor otros mercados, diversificar y, en un futuro, tal vez les permitirá fusionarse y alcanzar un tamaño más competitivo; por otro lado, estos proyectos ejercerían un efecto tractor sobre la economía española ya que, aunque gran parte del servicio haya que hacerlo donde el proyecto se ubique, se necesitará desarrollar productos o servicios en España para luego exportarlos.

Este enfoque tiene un componente estratégico extraordinario. Muchos de estos proyectos



integrales serán concesiones por explotación durante varios años. Éstas permiten a la empresa y a la economía española asegurarse unos ingresos y unos resultados durante años, además de un posicionamiento estructural y estratégico en el país que les permitirá conocer desde el inicio cualquier otro proyecto de largo plazo.

## SERVICIOS

¿Qué debemos hacer? En primer lugar, realizar el duelo por la pérdida de nuestra situación anterior. Tras esto, comprender la nueva complejidad. Esto último es muy importante. Sin esta comprensión no podremos abordar con eficacia nuestro futuro.

En segundo lugar, diseñar un sistema de internacionalización que integre los diferentes parámetros de este nuevo mundo. Nuestras organizaciones actuales de apoyo a la Internacionalización necesitan actualizarse y modernizarse, no responden a estos nuevos tiempos. Son instituciones que informaban de las necesidades administrativas de nuestras empresas de cara a la exportación, informaban de las diferentes fuentes de financiación, subvencionaban estudios,... es decir, todo el proceso hasta «la frontera» y en el exterior, oficinas comerciales sin mucha estructura y las autonómicas, con personal junior.

Existen tres tipos de instrumentos:

- **Básicos:** organización de ferias y visitas, ayudas y subvenciones, jornadas y encuentros, método simplificado de análisis estratégico, formación y prácticas de becarios y una red de oficinas.
- **Avanzados:** plataformas de compras en países de bajo coste (LCC: low cost countries), financiación básica, Relaciones institucionales, Gestión expatriados, estudios de mercado avanzados y diseño, implantación y explotación de parques Industriales.
- **Estratégicos:** diplomacia Corporativa, proyectos Integrales, Gestión de organiza-

ciones transnacionales, Alianzas Industriales, Prospectiva de evolución de costes e Innovación.

El proceso debería ser el siguiente: en primer lugar, y ya comentado, compartir la comprensión de la nueva complejidad. En segundo lugar, relanzar los programas PIPE combinados con un apoyo para la elección del Modelo de Negocio y, especialmente de diversificación además del resto de instrumentos básicos.

En tercer lugar, la elección de los mercados objetivo en función de los ejes estratégicos definidos (no es tan complicado para el mundo industrial: 12 países en el mundo disponen del 80% de la capacidad).

A partir de aquí, el apoyo en la forma de entrada en el país (oficina de representación, delegación comercial, fábrica o joint venture) complicada en algunos de los emergentes y las nuevas herramientas: servicios avanzados: cadena de suministro en países de bajo coste, nuevos elementos financieros, diplomacia corporativa, estudios de mercado avanzados y gestión expatriados. Incorporando estas nuevas herramientas, las Pymes darían un salto cualitativo en su posicionamiento y competitividad. Estas son las ventajas de las que disponen las multinacionales y a las que las Pymes no pueden llegar salvo que el Estado las implante.

Aun así, no es suficiente. El siguiente paso, son los servicios estratégicos. Ya hemos mencionado en el capítulo de oportunidades los proyectos integrales. Además, el Estado tiene que apoyar el sistema de innovación, alcanzando acuerdos con otros países para incorporar innovaciones a través de patentes o de start-ups que se puedan industrializar aquí. Además, debe mostrar a las Pymes qué países son los que van a desarrollar sus industrias y cuáles serán sus costes en un horizonte de cinco años. Asimismo, necesitaremos un nuevo diplomático, aquel que sepa relacionarse con los Estados y con las multinacionales, muchas de ellas, participadas por el propio Estado (especialmente chinas), complicando



sobremano la identificación de los ejecutivos decisores para las Pymes españolas. En este sentido, el diplomático debería identificar empresas que permitan alianzas creadoras de valor para organizaciones españolas bien por la complementariedad de mercados, por transferencia de tecnología o por necesidad de financiación. Además, necesitaremos formar a nuestros ejecutivos en multiculturalidad, elemento clave para gestionar eficazmente ubicaciones geográficas distintas, teniendo en cuenta que el mayor porcentaje de ventas de las empresas españolas en el futuro estará fuera de España. La multiculturalidad permite además, gestionar organizaciones con diferentes sedes, además de expatriados y directivos del país donde nos instalemos. En servicios, éste, junto a los estudios de mercado avanzados, son las claves del éxito.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

No sé si he sido capaz de transmitir la necesidad urgente de abordar los desafíos de la Globalización de manera clara y precisa.

He intentado interpretar una nueva realidad que nace de las principales variables competitivas: costes, tecnología, marca, además de las nuevas capacidades, diplomacia y financiación. Una realidad objetiva, sin frases vacías, con datos. La conclusión a la que llego es que tenemos una tarea ingente por realizar. Un desafío colosal. Pero hasta el momento, y llevamos varios años, no lo hemos abordado.

La complejidad y profundidad del cambio que conlleva la Globalización afecta a la competitividad de las empresas y regiones y por tanto el bienestar de sus ciudadanos. Es tal el cambio de paradigma que la Internacionalización de todos los eslabones de la cadena de valor (innovación, producción y marketing) y como consecuencia de las personas, es la única manera de mantener y desarrollar nuestro bienestar. La inserción de nuestras actividades y negocios en las cadenas de valor globales es el

elemento clave de éxito y, para ello, necesitaremos personas multiculturales.

Un segundo fenómeno digno de reseñar es la presencia del Estado en las grandes empresas multinacionales industriales especialmente asiáticas, llamadas SOEs (State Owned Enterprises). Estas empresas compiten con ventajas en financiación, en economías de escala y en utilización de su diplomacia corporativa. Frente a ellas, una estructura productiva española con un 76% de empresas Pymes.

Estamos de acuerdo en que los ajustes presupuestarios no son suficientes para salir de la crisis y que para superarla necesitamos volver a crecer y, en la situación actual, este camino pasa por el incremento de las exportaciones.

¿Por qué? Porque el desarrollo industrial es el elemento clave de la innovación, del Comercio exterior y de las mejoras de productividad mientras que la desindustrialización y la especialización en servicios no intercambiables están en el origen de los déficits externos. El impacto de la industria en el PIB de un país es enorme: además de la propia manufactura, genera miles de empleos asociados (servicios informáticos, contables, seguridad y logística, auditores,...).

Ahora bien, ¿cómo incrementar las exportaciones de un país especializado en tecnologías medias y en sectores maduros con un diferencial de coste de personal, sin inversiones en tecnología y sin disponer de personas multiculturales y capaces de comunicarse en varios idiomas diferentes?

Apostando por la Internacionalización y especialmente, por la Multilocalización. La industria es la solución. En el País Vasco con un 30% de industria sobre el PIB la media de desempleo es la mitad que el español (11.5% frente a 23%). Y, sabemos, que en el Alto Deba, la comarca donde MONDRAGÓN se ha desarrollado el desempleo es del 9%, por cierto, con niveles de inversión en I+D sobre PIB del 4,69%, en primera línea mundial.

El gran secreto de la internacionalización es que las exportaciones crecerán si las empresas se



implantan en el exterior y conquistan el mercado y se complementan los productos producidos en el país emergente con otros de la casa matriz. A diferencia de lo comúnmente aceptado, aquellas empresas multilocalizadas protegen el empleo en la casa matriz mejor que las locales pero incluso el empleo de personal sin cualificar.

Por tanto, ¿cómo puede una Pyme española con su tecnología, su talento, sus costes competir en esta nueva complejidad? En primer lugar entendiéndola, sus características y sus consecuencias. En segundo lugar, asumiendo que debe internacionalizarse obligatoriamente y por último, con el apoyo del Estado: disponiendo de servicios de muchísimo valor añadido, estratégicos que les permita a las empresas abordar el proceso de internacionalización de manera más profesional y con posibilidades de éxito a corto y largo plazo.

Hagamos el duelo de una vez por todas. No somos competitivos y si no nos internacionalizamos, no lo seremos nunca. Abordemos esta nueva realidad con decisión y «obliguemos» a las Pymes a internacionalizarse apoyando con servicios avanzados y estratégicos. Las ventajas son enormes: economías de escala, mejoras en la cadena de valor, generación de innovaciones, aprendizaje y mejor respuesta a los clientes cada vez más globales.

Ahora bien, el esfuerzo es enorme. Debemos acompañar a los países emergentes en su desarrollo y por tanto, necesitaremos cambios profundos en la cultura del país: competencias multiculturales, idiomas y en la cultura empresarial: gestión de equipos transnacionales, gestión de alianzas, innovación abierta,...

No tenemos elección. Acompañemos el desarrollo de los países emergentes instalándonos allí, comprometámonos con nuestra comunidad y país. Paradójicamente, sólo de esta manera seremos capaces de crecer, generar riqueza y empleo y mantener el Estado de Bienestar.

Las recomendaciones serían las siguientes:

- Cambiar el relato actual: no somos competitivos, lo hemos sido y lo podemos volver

a ser si entendemos lo que está ocurriendo en el mundo y cuales son las claves competitivas actuales y cuales lo serán en el futuro.

- Trasladar a la ciudadanía que con la Internacionalización y la multilocalización, podríamos recuperar empleo que además nos aportaría mucha más innovación, apertura, conocimiento y futuro.
- Para ello, necesitamos un cambio de mentalidad: humildad, trabajo, seriedad y compromiso con el país, y, ahora, podría significar que «lo patriótico» fuera tener que desplazarnos a conquistar países emergentes con nuestras empresas y que esto permita crecer en empleo y riqueza en nuestro país.
- Definir un sistema de internacionalización público-privado que desarrolle las herramientas avanzadas y estratégicas y las ponga a disposición de la Pyme. El sistema no necesitaría de una inversión importante ya que los servicios podrían ser ofrecidos por empresas privadas y supervisadas por algún organismo público ya existente. La ventaja para las Pymes es que dispondrían de servicios de un valor extraordinario a unos costes competitivos. Evidentemente, la Pyme pagaría por esos servicios y la Administración podría financiar algún incremento mínimo de estructura por la nueva situación.

El reto es colosal. Lo podemos hacer. No sé si tenemos alguna otra alternativa que sea tan factible y tan difícil e interesante como ésta. Es un desafío extraordinario.

## REFERENCIAS

- (2)-Batelle: «2012 Global R&D Funding Forecast» December 2011. [www.battelle.org](http://www.battelle.org)
- (5)-Dominique Moisi: «La geopolítica de las emociones. Cómo las culturas del miedo, la humillación y



*la esperanza están reconfigurando el mundo.» Editorial Norma.*

- (4)-Hartmut Rosa: *«Acceleration: une critique sociale du temps»* Distribuidor: Interforum.
- (3)-Orkestra: *«Competitividad del País Vasco 2011 Liderar en la nueva complejidad».*

(1)-Mondragón: *«Impacto de la internacionalización sobre la empresa doméstica. Resumen Ejecutivo».* Junio 2012.

(3)-Mckinsey-Fedea: *«Una agenda de crecimiento para España».*