

## EL FOCO



PEP GARCIA /  
JOAN CHAVARRIA  
SOCIOS FUNDADORES  
DE MAXCHIEF EUROPE

Los autores analizan qué estrategia deben seguir las pymes españolas para conseguir exportar más y mejor, distinguiendo entre internacionalización y globalización

# Internacionalización versus globalización

La cronificación de la debilidad de la demanda interna en España hace que el consenso entre las pequeñas y medianas empresas pase por la búsqueda constante de la eficiencia, la innovación y la exportación. Al analizar qué estrategia deben seguir actualmente las pymes españolas para conseguir exportar más y mejor es importante distinguir claramente dos conceptos: la internacionalización y la globalización.

La internacionalización pasa por desarrollar en otros países una o varias funciones de la empresa que hasta el momento se realizaban a nivel nacional. Con la crisis, muchas pymes españolas excesivamente volcadas en el mercado nacional han tenido que reorientarse más hacia el mercado exterior para compensar la contracción de la demanda o la reducción de márgenes que ensombrece el mercado nacional. Internacionalizar o empequeñecer para no perecer. En general, esta estrategia se centraba principalmente en internacionalizar las ventas para exportar y las compras. Internacionalizar ciertas áreas de la

**Muchas pymes muy volcadas en el mercado nacional han debido reorientarse más hacia el exterior**

empresa es evidentemente positivo, pero a la vez un tanto limitado en comparación a lo que implica apostar por un enfoque global.

Una estrategia de globalización plantea como premisa básica que el terreno de juego de la empresa es el mundo y que este enfoque no solo se refiere a las ventas sino también al resto de áreas de una organización como la gestión de personas, la producción, la financiación, las compras o el marketing. En una empresa global se opera desde distintos puntos del mundo de forma plenamente integrada de la mano de profesionales con formación y vocación internacional centrados en potenciar las diferentes áreas de la compañía. Cada una de estas áreas se ubica en la zona geográfica donde se detecta mayor talento y eficiencia a la hora de desarrollar la misión de la organización en un mercado global en el que lidiar con competidores de todo



el planeta.

La estrategia global incide en todos los ámbitos de una empresa. A modo de ejemplo, una empresa global amplía capital para constituir una alianza con un socio taiwanés, tener fábricas en China, contar con proveedores en Turquía, desarrollar un departamento de marketing estratégico en Barcelona, contratar abogados de patentes en California, construir un equipo de comerciales de diferentes nacionalidades y abordar un mercado que es el globo entero.

Hasta ahora se ha pensado que las estrategias de globalización eran solo patrimonio de las grandes corporaciones multinacionales pero nosotros defendemos que la pyme puede aplicar con éxito este tipo de estrategias.

La estrategia de una pyme global debe empezar por crear productos que sean de fácil comercialización en distintas culturas, maximizando el grado de estandarización y respetando a la vez el carácter inherentemen-

te local de la demanda. Cada mercado tiene sus particularidades y es por

ello que a la hora de definir un estándar apto para el máximo de mercados posible se impacta directa y favorablemente en la amortización de las inversiones en desarrollo y lanzamiento, así como en minimizar inventarios, mejorar el servicio y dificultar respuestas de la competencia. En la fase de desarrollo de un producto es clave determinar sus especificaciones técnicas, estudiar las diferentes normativas nacionales que le afectarán, cómo se embalará y transportará de forma segura y eficiente, qué garantías y servicio posventa se ofrecerá, dónde se patentará o cómo se comunicará adaptándose a todas las sensibilidades culturales.

Con una estrategia global, la penetración en un nuevo mercado es mucho más eficiente que cuando únicamente se da el paso de exportar o internacionalizar el departamento de ventas sin una visión integral del resto de la empresa. Antes de inten-

tar vender las mismas ollas de cocina a Alemania o a Estados Unidos, todos los responsables de la empresa tendrán que haber definido adecuadamente el producto para estos mercados, decidir cómo lo van a comunicar, elegir qué canales van a utilizar y qué estrategia global de precios van a seguir. Y es que un catálogo de ollas de cocina que funciona muy bien en España y en Alemania dónde los productos están definidos en litros, puede ocasionar pérdidas de tiempo, dinero y motivación si antes no hemos estudiado que en EE UU estos recipientes se miden en cuartos de galón.

El éxito de las pequeñas y medianas empresas globales también pasa por saber unir los puntos fuertes de las culturas económicas y empresariales de distintas áreas geográficas. En este sentido, la pyme española cuenta con grandes profesionales en marketing, comercialización o diseño. Justamente el punto débil de los países asiáticos, que pueden resultar aliados interesantes en la construcción de una marca global por su fuerte capacidad financiera y su gran aptitud y calidad para la producción.

**Las empresas españolas cuenta con grandes profesionales en marketing, comercialización o diseño**

Otra dificultad con la que se puede encontrar una pyme que apuesta por ser global radica en su misma capacidad organizativa. En este sentido, una pyme global no cuenta con una gran estructura de oficinas propias distribuidas por todo el mundo sino con un número limitado de profesionales capaces de gestionar una marca global comercializada localmente por distintas organizaciones conocedoras de los valores añadidos y puntos fuertes del producto o servicio definido globalmente. La selección de estos *partners* locales resulta pues clave para la pyme global. La paradoja es que la estrategia puede ser global, pero el consumidor final que utiliza el producto lo compra en un entorno local. Por lo tanto el éxito de una pyme global pasa por entender cómo funciona un mercado local. Este conocimiento viene facilitado en gran medida por los *partners*/distribuidores locales.

En la fase de desarrollo de un producto es clave determinar sus especificaciones técnicas