

**LA “MARCA ESPAÑA”: PALANCAS PARA LA  
EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE LAS PYMES  
TECNOLÓGICAS ESPAÑOLAS**



2007

## ÍNDICE

<b>ESTRUCTURA DEL ESTUDIO.....</b>	<b>4</b>
<b>1. ANTECEDENTES.....</b>	<b>5</b>
<b>2. OBJETIVOS DEL INFORME.....</b>	<b>7</b>
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>8</b>
<b>3.1. Metodología y técnica.....</b>	<b>8</b>
<b>4. POLITICAS PÚBLICAS DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACION DE LA PYME.....</b>	<b>12</b>
<b>5. ANÁLISIS DE LOS DATOS.....</b>	<b>20</b>
<b>5.1. La expansión actual de las Pymes: situación actual.....</b>	<b>20</b>
<b>5.1.1. Evolución de la expansión de las Pymes.....</b>	<b>23</b>
<b>5.1.2. Obstáculos a la expansión y necesidades.....</b>	<b>40</b>
<b>5.2. Percepción del posicionamiento del producto español en los mercados exteriores.....</b>	<b>47</b>
<b>5.2.1. Tecnología e Innovación en la Pyme española.....</b>	<b>49</b>
<b>5.2.2. Realidad e imagen.....</b>	<b>53</b>
<b>5.3. Proyectos y Programas de Instituciones. Conocimiento, uso y valoración.....</b>	<b>66</b>
<b>5.3.1. Proyectos y Programas actuales.....</b>	<b>66</b>
<b>5.3.2. Proyectos y Programas deseables.....</b>	<b>73</b>
<b>5.4. Valoración de las TIC e inclusión real a la gestión internacional de las Pymes.....</b>	<b>76</b>
<b>5.5. El posicionamiento de la imagen de España en el exterior.....</b>	<b>80</b>
<b>5.5.1. La imagen de España en el exterior.....</b>	<b>80</b>
<b>5.5.2. El Proyecto Marca España.....</b>	<b>87</b>
<b>6. CASOS DE ÉXITO.....</b>	<b>91</b>
<b>7. CONCLUSIONES.....</b>	<b>97</b>

**WEBS DE INTERÉS ..... 104**

**BIBLIOGRAFÍA ..... 105**

## ***ESTRUCTURA DEL ESTUDIO***

El presente estudio consta de dos partes diferenciadas:

- ✧ Los objetivos del estudio, seguidos por los objetivos y la metodología del trabajo de campo cualitativo, tal como fueron planteados.
- ✧ Una reflexión sobre las actuales políticas públicas de apoyo a la internacionalización de las pymes de nuestro país
- ✧ El análisis de los datos del campo cualitativo de la investigación según los objetivos propuestos y siguiendo un guión acorde a los mismos.
- ✧ Una presentación de casos de éxito de pymes españolas con presencia internacional.

Este análisis viene seguido de unas conclusiones en las que se destacan sus líneas principales así como los ejes fundamentales sobre los que gira el análisis de los datos primarios obtenidos.

Por último, se presenta un anexo con las tablas ponderadas obtenidas del estudio de campo.

## **1. ANTECEDENTES**

La FUNDACIÓN EOI viene investigando de forma continuada algunos temas directamente relacionados con su quehacer como Escuela de Negocios.

Uno de estos ha sido el de la imagen de las Pymes españolas y su grado de desarrollo en la gestión comercial y empresarial, tanto en los procesos como en los procedimientos.

Por otra parte el tema de la internacionalización de estas empresas ha sido una preocupación recurrente dada la posición estratégica de España respecto de sus vecinos europeos y de sus hermanos de Latinoamérica así como la inserción internacional de la Escuela, lo cual convertía la gestión del comercio exterior en un punto crucial que necesariamente debía ser atendido.

Junto con esto, la propia identidad de la Fundación EOI hace que el tema de la incorporación de las TIC a la gestión de las empresas estuviera siempre presente entre sus temas de investigación.

En este estudio se vertebran estos tres polos: las Pymes, las TIC y la internacionalización de las empresas, y lo hace alrededor de un eje fundamental en un momento de globalización económica y alta competencia internacional: la “Marca España” y su importancia en la consolidación de una imagen de España como país tecnológico e innovador.

A través del presente trabajo de campo, se espera conocer la opinión de algunos expertos responsables de organismos públicos vinculados a la gestión internacional y a la gestión de “marca España”, sobre la actual situación y posicionamiento de España en el exterior como país con capacidad para generar una imagen de exportador de tecnología e innovación.

Así mismo, se podrán obtener datos primarios de las pequeñas y medianas empresas que exportan productos manufacturados y analizar el discurso de sus responsables de marketing, gestión internacional, delegados o directores, respecto de la propia experiencia a la hora de la internacionalización y de la expansión a países de Europa, Asia o América.

## **2. OBJETIVOS DEL INFORME**

Los objetivos generales de investigación para el presente campo son los siguientes:

- Conocer la percepción de los responsables de las Pymes de diversos sectores económicos manufactureros, respecto de España como país con capacidad para generar una imagen exterior de calidad ligada a la tecnología, la innovación y la modernidad.
- Valorar el grado de preocupación por la expansión e internacionalización entre las Pymes así como los principales obstáculos y ayudas con que se encuentran a la hora de poder comerciar con el extranjero.
- Ahondar en el grado de conocimiento e interés que el tema despierta entre los responsables de las Pymes.
- Saber la información con que cuentan los responsables de las Pymes respecto de las posibilidades que les ofrecen los diversos programas públicos de apoyo a la internacionalización y conocer su valoración de los mismos.
- Establecer el grado de incorporación de TIC a la gestión comercial internacional y la importancia real que le otorgan los responsables de Pymes como factor de peso respecto de la imagen exterior.
- Conocer cuál es la representación acerca de las posibilidades de implementar estrategias para que, cara al futuro, la imagen de España se posicione como país de calidad ligada a la tecnología y la innovación.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. Metodología y técnica

Dado el marco del presente estudio, la técnica propuesta para abordar el campo cualitativo fue el Grupo de Discusión y Entrevistas en profundidad.

Se plantearon tres grupos, a saber:

**GRUPO A:** Formado por Directores de Marketing, Responsables de Internacional, Delegados, Gerentes o Directores de Pymes cuya gestión internacional se realiza con Europa, realizado en Valencia con representantes de las siguientes empresas:

- ANTONIO ALMERICH S. L. (Lámparas e iluminación)
- BOMBAS IDEAL, S.A. (Bombas de agua)
- CÁRNICAS SERRANO, S. L. (Jamones y embutidos)
- CHOVI, S. L. (Salsas y alioli)
- DERIVADOS DEL COLÁGENO, S.A. (Curtidos cueros)
- ESMPA, S. L. (Audiovisuales y material publicitario)
- HANDELAI (Aceitunas LAF y conservas vegetales)

**GRUPO B:** Formado por Directores de Marketing, Responsables de Internacional, Delegados, Gerentes o Directores de Pymes cuya gestión internacional se realiza con Asia, realizado en Madrid.

- CARNICAS VAQUERO (Despojos, huesos y carnes de cerdo)
- CONFECCIONES JUAN ANTONIO HUERTA (Moda caballero)
- HELENA ROHNER (Joyas de diseño)
- LA ALEGRE COMPAÑÍA (Muebles y complementos)
- PLASGEIN (Componentes de automóvil)



**GRUPO C:** Formado por Directores de Marketing, Responsables de Internacional, Delegados, Gerentes o Directores de Pymes cuya gestión internacional se realiza con América, realizado en Madrid.

- GRUPO SHICK (Ediciones de belleza y moda de novias)
- GUELOMAR (Regalos publicitarios y maquinaria de grabación)
- LARBUS (Productos lácteos y químicos para su elaboración)
- SITRE TELECOMUNICACIONES (Programas y Equipos de Telecomunicaciones)
- MIRTO (Confecciones de Caballeros)
- MICROTEST (Equipos y Sistemas de ensayo)
- SHIRTS (Complementos de moda)

En estos grupos, los temas no son introducidos de manera directa ni se formulan preguntas cerradas, procurándose que los participantes sean quienes vayan estructurando el contenido y el orden de las ideas.

Interesa descubrir bajo qué formas perciben el tema, qué piensan y valoran, bajo qué preguntas tácitas de su propia manera de pensar organizan su sensibilidad, consideraciones y actitudes sobre el tema investigado.

Se realizarán las siguientes cinco entrevistas en profundidad:

- Director General del Foro de Marcas Renombradas Españolas (FMRE).
- Asesor de Comercio Exterior- Cámara de Comercio de Madrid (CCM)
- Directora de la División de Iniciación a la Exportación y Nuevos Proyectos del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).
- Directora de Proyectos Institucionales de la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM).
- Representante Real Instituto Elcano. (IE)

La entrevista en profundidad, consiste en un diálogo cara a cara directo y espontáneo, de una cierta concentración e intensidad entre el entrevistado y el profesional que orienta el discurso lógico y afectivo de la entrevista de forma más o menos guiada.

En la elaboración del entrevistado de su propio discurso, el profesional aspira a “leer” en todas sus dimensiones y niveles, únicamente las coordenadas motivacionales, más que las características individuales del entrevistado.

Las reuniones, al igual que las entrevistas, fueron grabadas y posteriormente transcritas de forma literal y completa. Dichos materiales constituyen la base para el análisis y elaboración del informe.

El guión utilizado para los grupos de discusión fue:

1. Principales dificultades encontradas para la internacionalización.
2. Valoración de la capacidad de las empresas españolas para competir con éxito en mercados internacionales.
3. Papel de las TICS en la internacionalización de la empresa.
4. Conocimiento de proyectos o programas institucionales para la internacionalización. Grado de utilidad y de uso de los mismos.
5. Percepción acerca de los países del mundo que cuentan con las empresas de mayor proyección internacional.
6. Relación entre el grado de uso de TIC por las empresas y su proyección internacional.

***El guión utilizado para las entrevistas fue:***

- A.- ¿Cómo ha evolucionado en los últimos 3 años la imagen de España en el exterior? (posible cambio, mejor imagen, nuevas asociaciones...).
- B.- Qué ventajas competitivas tienen las empresas españolas (especialmente Pymes) para hacerse valer en un escenario global?

- C.- ¿Cuál es el papel de las TIC en la imagen internacional de España y en la de sus empresas? ¿cómo cree que evolucionará en el futuro?
- D.- ¿Cuál es el papel de las Administraciones Públicas en la mejora de la presencia y de la imagen internacional de nuestras empresas? En esta institución: existen programas para apoyo a la internacionalización actuales y para el futuro, ¿cuáles? Vuestras actuaciones se ven reforzadas por programas de otras instituciones públicas y/o privadas? ¿cómo?
- E.- ¿Qué sectores de actividad económica son los prioritarios de cara a enfocar la ayuda institucional para la internacionalización empresarial en el futuro?
- F.- ¿Qué tipo de actuaciones cree que sería más urgente acometer desde las administraciones e instituciones públicas para el fomento de la internacionalización de las empresas españolas?
- G.- ¿Cree que hay mercados geográficos concretos a los que debería dirigirse de forma prioritaria el esfuerzo de expansión internacional de nuestras empresas? ¿Por qué?

#### **4. POLÍTICAS PÚBLICAS DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA PYME**

2007 ha sido un año positivo para la mejora de la imagen de España y de sus empresas en el exterior. La percepción en el escenario internacional de la marca España, tradicionalmente ligada a las bondades del clima, el carácter abierto de los españoles y la oferta turística, comienza, poco a poco, a ligarse también a factores más relacionados con la innovación tecnológica.

En este estudio sobre la presencia internacional de nuestras empresas realizado por EOI Escuela de Negocios, se ponen de manifiesto varias perspectivas de esta realidad. Una mayoría de responsables de pymes percibe que las compañías españolas están cada vez más presentes en el mercado global. También se aprecia el papel de las nuevas tecnologías como valioso instrumento de ayuda a la internacionalización, y más de la mitad de los encuestados considera que la imagen de España tiene actualmente bastante o mucha relación con factores como la capacidad innovadora y tecnológica.

Por el contrario, llama la atención que casi tres de cada cuatro pequeños empresarios declara desconocer qué clase de apoyo pueden prestarle las Administraciones Públicas en su esfuerzo de internacionalización.

Estos parámetros pueden ayudar de manera patente a los responsables de organismos públicos a la hora de dimensionar sus esfuerzos futuros en esta materia. No se trata sólo de poner a disposición de los pequeños empresarios medios y recursos de ayuda al establecimiento de una presencia internacional; es igual de importante comunicar convenientemente la existencia, la composición y los mecanismos puestos en marcha para ello. Lo que no se conoce, no existe.

Durante los últimos diez años, nuestro país ha seguido un modelo de crecimiento económico ligado a factores y sectores económicos de claro efecto a corto plazo, como la construcción. Sin embargo, se prestó poca atención a otros sectores que, si bien tardan más tiempo en madurar desde el punto de vista de la rentabilidad, sí aseguran la

generación sostenida de riqueza y bienestar social que nuestro país necesita a largo plazo. Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) son el mejor ejemplo de este tipo de sector.

Ha sido necesario esperar a la actual Legislatura para que se pusieran en marcha las acciones correctas que llevaban tanto tiempo siendo demandadas por el conjunto de las fuerzas políticas, económicas y sociales de nuestro país. Ejemplos como el Plan Avanza son extremadamente ilustrativos en este sentido. En el marco de este Plan, la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información (SETSI) y el Instituto de Comercio Exterior (ICEX) han firmado en 2007 un acuerdo para colaborar en la definición de instrumentos y programas de ayuda a las pymes en su estrategia de expansión internacional. Este acuerdo tiene un presupuesto inicial de cinco millones de euros sólo en este año 2007. Acciones como ésta vienen a sumarse, por supuesto, a las ya emprendidas de forma específica por el propio ICEX y por el Centro para el Desarrollo de la Tecnología Industrial (CDTI), todos ellos unidades del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

La decidida acción del Gobierno en este ámbito se completa actualmente con nuevas medidas para impulsar la internacionalización de los sectores de tecnología y servicios culturales, medidas que tienen en cuenta efectos coyunturales como la actual fortaleza del euro y sus potenciales consecuencias negativas frente a las exportaciones.

Por otro lado, la apreciación del euro contribuye a disminuir el impacto del alza del petróleo. De esta manera, el efecto sobre la inflación y la competitividad es menor. Además, la sensibilidad al tipo de cambio y al precio de las exportaciones está remitiendo por la mayor diversificación sectorial. Las exportaciones españolas de intensidad tecnológica baja han reducido su peso en favor de la tecnología punta que ha pasado de simbolizar un 8,7% en 2004 a un 9,8% en 2006.

Este aumento se enmarca en los fines de la actual política económica del Gobierno: en este sentido, el programa Ingenio 2010 pretende aumentar la inversión en I+D+i hasta el 2% del PIB e incrementar la difusión de las TIC. El gobierno ha contribuido a

fomentar la exportación de productos de intensidad tecnológica elevada con el Plan de Internacionalización de la Tecnología y el Programa Aprendiendo a Exportar Tecnología.

El aumento de la base exportadora es, por tanto, un eje estratégico de la acción del Gobierno para aumentar la presencia de nuestras empresas en el extranjero. El Plan de Iniciación a la Promoción Exterior ha incorporado 5.000 empresas desde 1997, 2.000 en esta Legislatura. Por ello, se ha lanzado otra edición para 2007-2013, en la que se prevén 500 nuevas empresas anuales; es decir, 3.500 para el período. En mayo de 2005 se lanzó el programa Aprendiendo a Exportar, que pretende sensibilizar a las pymes acerca de la necesidad de exportar, ofreciéndoles apoyo y asesoramiento.

Otra característica de este programa es que se dirige incluso a microempresas, a las que el ICEX se dirige con acciones de difusión específicas en ciudades de tamaño medio. Hasta ahora se han celebrado 17 jornadas, con 6.800 asistentes y más de 850 diagnósticos. Dado el éxito, el ICEX se plantea un paso más: su especialización. En Noviembre de 2007 se celebró el primer Aprendiendo a Exportar Tecnología, en el que participaron 1.000 pymes tecnológicas. De igual forma, en enero de 2008 está prevista otra jornada de industrias culturales, para apoyar su internacionalización.

Quizás la mayor aportación del Gobierno en este Legislatura ha sido la de orientar sus servicios de apoyo a las necesidades de las empresas, sumando a los programas tradicionales de promoción de las exportaciones otros dirigidos a empresas que desean desarrollar su actividad productiva en el exterior.

En definitiva, un cambio radical en la concepción de la Administración Pública como prestadora de servicios, desde la exportación a la internacionalización, que se ha consolidado por su agilidad, su capacidad de innovar y su excelencia en la gestión. Supone un reto continuo para el Gobierno, que asume a través del diálogo y contacto continuo con las empresas. Este diálogo alcanza también a las Comunidades Autónomas, al Consejo Superior de Cámaras de Comercio y a la CEOE, que junto al ICEX y la SETSI participan en el Consejo Interterritorial de Internacionalización,

creado en 2006, que se suma al esfuerzo nacional de mejora de la competitividad, prioridad absoluta del Gobierno. Un buen ejemplo de su primer año de rodaje es el Plan China de promoción del sector agroalimentario.

Una característica inherente a nuestro tejido empresarial en la actualidad es nuestra dependencia exportadora de la Unión Europea. El hecho de que sea el principal destino de las exportaciones de nuestras pymes no es negativo, sino lógico y natural. Es normal aprovechar las ventajas que ofrece el mercado único. No obstante, está claro que España comienza a integrarse en otros mercados dinámicos como Asia, América y el Norte de África. Ésta es la idea que inspira los once planes de desarrollo de mercados, en marcha desde 2004: apoyar la entrada de nuestras empresas en mercados que hasta ese momento no habían recibido la atención merecida.

Otro frente de actividad es la atracción de una mayor inversión extranjera. Las empresas extranjeras siguen mostrando una elevada confianza en España: su satisfacción se refleja en que un 70% de ellas afirma que reinvertirá en España en 2008, y un 63% tiene planes para incrementar su plantilla, según el barómetro de clima de negocios realizado por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Por otra parte, los datos de la balanza de pagos confirman que nuestro país mantiene su atractivo. Para solventar los problemas que detectan los inversores (burocracia, formación de los trabajadores, fiscalidad y apoyo público a la I+D+i), podemos destacar medidas como el Plan de Acción con las Cámaras de Comercio para reducir las cargas administrativas un 25% hasta 2012, el acuerdo para la mejora del empleo, la reforma fiscal y el nuevo plan nacional de I+D+i. Por último, la entidad Interés, creada esta Legislatura, escucha directamente a los inversores.

Otro factor a analizar es si se han perdido exportaciones por la deslocalización durante la actual Legislatura. Un informe del Ministerio pone de manifiesto que, entre 1995 y 2006, el 66% de las salidas de capital afectan al sector servicios, y el 33% a los fabricantes. De los sectores exportadores, dos tercios de las salidas se produjeron en la industria química, la extractiva, la de alimentación y la de productos minerales no metálicos, en las que ha aumentado tanto la facturación como el empleo, por lo que

podemos concluir que hasta hoy no se perciben esos efectos. Eso no quiere decir, por supuesto, que no se siga estrechamente la evolución de la dinámica de deslocalizaciones que puede afectar progresivamente a toda Europa si no se llevan a cabo las medidas adecuadas tanto desde las Administraciones Públicas como desde la iniciativa privada.

En este mismo ámbito, cabe preguntarse también qué sectores de nuestro país se verán más afectados por la competencia china. La respuesta está clara: todos aquellos en los que la competitividad se mide exclusivamente vía precios. Por ello, el Gobierno impulsa la internacionalización a través de la atención preferente a los “nuevos factores de la competitividad”, como la innovación y la marca, la diversificación sectorial, la información y la formación en capital humano. Pero en estos sectores estamos viviendo también fenómenos novedosos de especialización en nuestro país. Por ejemplo, el calzado se considera uno de los más castigados por esta competencia; sin embargo, hay empresas tremendamente competitivas. Otro dato: Italia, que se caracteriza por una imagen fuertemente ligada al diseño en general y al calzado en particular, es uno de los mercados de destino hacia donde más crecen actualmente las exportaciones españolas.

Una posible conclusión es que en nuestro país debemos aprender a contemplar la globalización con una nueva perspectiva más amplia, apreciando los casos de éxito, motivados por estos nuevos factores de la competitividad. Por eso los programas de internacionalización promovidos por el Gobierno apuestan decididamente por la formación, la tecnología, la marca y la imagen de país, que sitúen nuestros productos y servicios en la gama media-alta en el escenario internacional.

Las empresas innovadoras españolas son unas de las menos habituadas trabajar en equipo en la UE, según los últimos datos de la Oficina Europea de Estadística (Eurostat). En la UE, estas compañías cooperan con varios socios, en porcentajes que varían de un 56%, en Lituania, a un 13%, en Italia. La Oficina, señala que aunque no existe una regla general, los países del Norte y del Este están más habituados a esta forma de trabajo. De este modo, Lituania es la que obtiene el mejor resultado, seguida de Eslovenia, Finlandia, Suecia y Dinamarca. En el otro extremo, se encuentran



Bulgaria, Portugal, España y Rumanía, seguidos por Austria, Alemania y, en última posición, Italia.

La eficacia de la transferencia de conocimientos en los organismos de investigación europeos se ha visto afectada negativamente por las diferencias culturales entre las empresas y los medios científicos, los obstáculos jurídicos y la fragmentación de los mercados. Se trata de las conclusiones de una comunicación de la Comisión Europea en la que se ha basado la Oficina Europea de Estadística (Eurostat) para hacer su estudio. Bruselas concluyó entonces que todos estos factores tienen repercusiones sobre el crecimiento y la creación de puestos de trabajo en Europa.

El Ejecutivo comunitario considera que uno de los grandes problemas reside en la manera de utilizar eficazmente los recursos públicos destinados a la investigación y el desarrollo (I+D). Explicó que en comparación con América del Norte, las universidades europeas producen menos invenciones y patentes.

Eurostat señala que después de su análisis "parece confirmarse la debilidad de los lazos entre la ciencia y la industria". Sin embargo, indica que la media europea podría enmascarar diferencias nacionales. Así, explica que Lituania, que está en primera posición en cuanto al volumen total de cooperación, haya visto elevado su porcentaje (hasta un 46%) únicamente en el sector de los abastecedores de equipos, materiales y componentes "software". Por su parte, los indicadores de Finlandia muestran que las empresas del país tienden a cooperar con todos los demás.

Los expertos de la Oficina estiman que el sector público no es un compañero de trabajo, en términos de investigación, "muy importante" para estas empresas, pero desempeña un papel "esencial" en el proceso de innovación en varios Estados miembro. Por ejemplo, en Finlandia -un país destacado en la economía del conocimiento-, una de cada tres compañías trabaja codo con codo con una universidad u otro instituto de enseñanza superior. En Eslovenia, la proporción es de una sobre cinco.

Por otra parte, Eurostat concluye que más de una de cada cuatro compañías finlandesas coopera con institutos gubernamentales o públicos de investigación. Eslovenia vuelve a quedar en la segunda posición, con un porcentaje del 13%. En Chipre, sólo el 2% de las empresas innovadoras afirman trabajar con universidades, y cerca del 2% de las italianas se asocian con institutos públicos.

La Oficina de estadística también concluye que la información desempeña un papel clave en la innovación. Señala que, en la inmensa mayoría de los Estados miembros, entre el 40% y 50% de las empresas innovadoras utilizan como fuentes los recursos disponibles en sus empresas, aunque existen excepciones a esta regla. En Chipre, por ejemplo, el 86 % explotan fuentes internas, mientras que el 32% de las empresas innovadoras lituanas hacen uso de estos recursos.

La utilización de fuentes del mercado varía según el recurso contemplado, según Eurostat. Así, las más utilizadas en la UE son los clientes, seguidos de los abastecedores. Los competidores alcanzan la tercera posición y los consultores comerciales la última.

Por su parte, una de cada dos empresas irlandesas afirma que sus clientes son fuentes "muy importantes" de información, mientras que en Italia, esto solamente se da en el 14% de las compañías innovadoras. En Chipre, más de 50% consiguen sus informaciones de sus abastecedores de equipos, materiales, componentes y software, frente al 16 % de las firmas finlandesas que utilizan esta Fuente.

Las empresas españolas están tomando muy buena nota de las eventuales acciones necesarias para mejorar su situación relativa con Europa y con el resto del mundo. En este sentido, es necesario destacar la necesidad de fomentar las actividades empresariales de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) para hacer frente a la creciente competencia de las economías asiáticas, especialmente la china y la india.

la I+D+i es imprescindible para migrar hacia un modelo productivo más cualificado, con tecnologías medias y altas, para poder hacer frente a la creciente competencia de las economías asiáticas.

La empresa española debe competir en una economía global en la que China e India ejercen una extremada competencia en las tecnologías tradicionales. España se encuentra en estos momentos en una nueva cultura económica que exige una mayor cualificación tecnológica, un aumento del valor añadido de sus productos y servicios, y una apuesta por la cooperación entre las empresas de un mismo sector.

Por ello, se está realizando una apuesta por los parques tecnológicos, los "clusters" (grupo de empresas especializadas en un mismo ramo de actividad) y todo tipo de asociación de pymes, para que puedan acceder a los grandes proyectos españoles de investigación y desarrollo.

Así, el Gobierno ha hecho una apuesta firme por la I+D+i en los últimos años para favorecer la convergencia con el resto de los países europeos. Sólo en el apartado de apoyo empresarial en I+D+i, las ayudas han pasado de los 2.300 millones de euros en 2004 a 5.000 millones en los presupuestos para 2008.

El fomento de la pyme es, en definitiva, uno de los esfuerzos de las políticas industriales del Ejecutivo.

## 5. ANÁLISIS DE LOS DATOS

### 5.1. La expansión actual de las Pymes: situación actual

La actual expansión internacional de las Pymes españolas es escasa. Existen en la actualidad 30.000 empresas que exportan con regularidad, cifra que representaría, según el discurso de los expertos, un porcentaje muy bajo respecto de la totalidad de empresas del país. Esta cantidad es considerada insuficiente y debería experimentar un crecimiento en los próximos años lo cual sería posible dado el potencial económico español.

*“...en España hay 1,5 millones, pero 30.000 han sido reconocidas por el ICEX como exportadoras...que exporta de forma regular, no la que exporta porque alguien viene y le hace un pedido. ¿Por qué sólo un 5% de las empresas tiene una política profunda o definida?...”*  
(FMR) <sup>1</sup>

La capacidad exportadora de España está globalmente muy bien valorada así como la actual coyuntura que estaría permitiendo incrementar las exportaciones.

Sin embargo, en Valencia los empresarios creen estar perdiendo el protagonismo de la década anterior en que la balanza comercial de la Comunidad Autónoma era sensiblemente positiva.

*“La Comunidad Valenciana está perdiendo el tren de la industrialización y de la exportación, son datos que están viniendo en prensa todas las semanas. Está el País Vasco, Cataluña, La Rioja.”*  
(GR. 1) <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> FMR- “Foro de Marcas Renombradas” para el presente informe.

<sup>2</sup> GR.1- “Grupo Valencia- Exportación a Europa”, para el presente informe.

La coyuntura socioeconómica y la situación política que ha vivido el país en los últimos años habrían afectado de manera directa al nivel educativo y al acceso a las nuevas tecnologías, que ha tenido como efecto inmediato un cambio de mentalidad en la sociedad española en general, y en la empresa, en particular.

En décadas pasadas, el empresario español al igual que el ciudadano de a pie, se habría sentido inseguro y acomplejado traspasando las fronteras. Creen que el mercado exterior era un territorio desconocido y, en cierta medida, percibido como hostil.

*“Creo que el pequeño empresario español se ha sentido con complejo de inferioridad con el resto de los mercados. Lo que ha hecho es el trabajo diario y ver la caja diaria, sin esa voluntad empresarial de invertir para el futuro, de tener una perspectiva más grande del hoy por hoy.” (GR.2)<sup>3</sup>*

Según el discurso empresarial, en aquellos años los gobiernos no habrían favorecido la externalización de las empresas españolas. Por el contrario, España habría sido un mercado al que accedían las multinacionales con sus productos y las empresas españolas eran compradas por otras extranjeras más dinámicas.

*“... es un momento de inversión, por el contrario durante muchos años se han favorecido las inversiones extranjeras en España. (...) España era territorio de colonización de empresas alemanas, japonesas... había una estructura económica, política y social que permitía hacer eso, había una mano de obra que tenía probablemente el coste más bajo de Europa.” (GR.2)*

En la actualidad, aunque puedan permanecer restos de aquella inseguridad sobre todo en los empresarios y cargos de más edad, el mercado internacional sería enfrentado sin complejos, con confianza en sí mismos y en sus productos, con ilusión, incluso. Las nuevas generaciones no han sufrido el aislamiento. Antes al contrario, han recibido una

---

<sup>3</sup> GR.2- “Grupo Madrid- Exportadores a Asia” para el presente informe.

buena educación, hablan idiomas, estudian en el extranjero, tienen facilidad para comunicarse gracias a las tecnologías de la información y la comunicación, tienen más facilidades para viajar y conocer el mundo más allá de nuestras fronteras. Esto es expresado tanto por empresarios como por representantes institucionales.

*“La empresa no está aislada de la realidad. (...) Los programas Erasmus, Davinci... los vuelos de bajo coste son de ayer...hace 7 años que existe el Skype... licenciada y con título en 4 idiomas... va siendo normal.” (GR.1)*

*“El mundo de Internet lo ha revolucionado todo. El proceso de información es facilísimo, viajar es facilísimo, ¿qué chico no tiene la oportunidad de irse un año fuera, de abrir su mente, de internacionalizarse...?. España hoy es un país muy abierto.” (ICEX)<sup>4</sup>*

Por otro lado, el empresario advierte que el Estado es y debe ser, el primer interesado en equilibrar la balanza de pagos que actualmente sería claramente deficitaria en España. Según se desprende del discurso analizado, éstos consideran que el Estado debería actuar como interesado y asumir un papel de “aliado proactivo”, facilitando la internacionalización de las Pymes a través de ayudas y subvenciones.

*“Creo que es mutua, todas las empresas necesitan crecer, es el objetivo fundamental, mantenerse y crecer y la única vía posible hoy es la exportación. El Gobierno tiene que hacer de árbitro, como siempre, para saber apoyar y equilibrar la balanza, que es desastrosa.” (GR.3)<sup>5</sup>*

Esto pareciera debilitar en cierta medida las percepciones de los empresarios según las que se habría perdido el miedo al mercado exterior, pues su demanda de apoyo remite a un Estado paternalista y protector, más acorde con otros modelos de gestión.

---

<sup>4</sup> ICEX- “Instituto de Comercio Exterior” para el presente informe.

<sup>5</sup> GR.3- “Grupo Madrid- Exportadores a América” para el presente informe.

### 5.1.1. Evolución de la expansión de las Pymes

Dado que aproximadamente nueve de cada diez empresas exportadoras españolas son Pymes la internacionalización española recae con gran peso, sobre empresas con problemáticas inherentes a su pequeño tamaño. Según el discurso analizado, las Pymes exportadoras se encontrarían en fases evolutivas diferentes y necesarias, pues la internacionalización supondría un proceso paulatino, con exigencias intrínsecas.

Se podría establecer una cierta tipología básica, que explique los distintos estadios evolutivos en que se encuentran.

<i>Estadios Evolutivos de la Internacionalización en Pymes</i>
<i>Fase inicial: Motivaciones y frenos a la exportación</i>
<i>2º fase: Creación del Dpto. de exportación</i>
<i>3º fase : Replanteamiento de la estructura y el producto</i>
<i>4º fase: La expansión</i>

*“No podemos pasar, ni en la pequeña ni en la mediana ni en la grande, del concepto cero al concepto todo... hay muchos pasos a dar y cada uno, tanto de proyecto personal como profesional hay que marcarse un ritmo que tiene que ir alcanzándose poco a poco.” (GR.1)*

#### • **Fase Inicial: Motivaciones y frenos a la exportación.**

En esta fase, el objetivo prioritario de la empresa española sería tener éxito dentro del mercado interno español lo cual le obligaría a ofertar un producto diferenciado, que sea competitivo con otras marcas nacionales e internacionales dentro del sector. Y, como es obvio, se crearía la necesidad de contar con una adecuada capacidad productiva y con recursos humanos cualificados, tanto para la producción como para la comercialización.

*“Lo primero es tener un producto con un valor añadido y consolidado en España y tener capacidad productiva.” (GR.3)*

Para que una empresa manufacturera decida dar el paso de exportar, deberá haber una motivación previa que movilice a la dirección o a los socios de la empresa. Las razones o las motivaciones pueden ser muy diferentes, dependiendo de la situación de la propia empresa o de la del sector en España.

*“En todas nuestras empresas hay alguien, un visionario, que se da cuenta...para la persona que está trabajando en España... ese momento es bastante traumática. ¿Qué va a motivar a esa persona que ha estado vendiendo en Alcobendas?” (GR.3)*

El motor para la toma de la decisión suele ser el Departamento Comercial pues es el que está más próximo al tema de la internacionalización dada sus competencias. Pero precisa del respaldo de la dirección, cosa que no siempre se logra, según dicen.

Habitualmente, se han conseguido clientes extranjeros en las Ferias Internacionales de su sector en España a las que asisten regularmente. Subjetivamente esto se valora como un respaldo muy poderoso y una motivación clara: *“Si hay clientes fuera interesados por mi producto, ¿por qué no salir y ampliar mi cartera?”*

*“Es algo que entra, a nivel de relaciones o Ferias. No es que una persona haya decidido ir a Tailandia.” (GR.2)*

En otras ocasiones, la motivación es más racional. La capacidad productiva es superior a las ventas internas y se originan excedentes que hay que canalizar lo cual lleva a mirar hacia fuera, salir hacia mercados exteriores so pena de involucion, independientemente de que haya o no crisis en el sector.

Otras veces, según dicen, la competitividad del mercado interior es alta y se buscan nuevos mercados en los que se considera que será más fácil vender y competir.



*“Por supuesto, estamos en mercados muy saturados y la exportación es la primera vía para salir a mercados vírgenes y dar salida.” (GR.1)*

El principal freno a la exportación en esta primera fase es la mentalidad empresarial, según dicen, la resistencia nace en la propia dirección de la empresa.

Cabe tener en cuenta que el germen de las empresas manufactureras fue la producción de un producto concreto. Ha sido el mecánico o el carpintero que tuvieron éxito en el taller o la carpintería y se montaron una empresa con operarios. La comercialización estaba, incluso está, bajo la dirección de la producción, al igual que la administración.

En estas pequeñas empresas manufactureras, la organización del trabajo responde a una estructura piramidal, los cargos y departamentos dependen de la gerencia la que a su vez está ocupada el fundador o accionista mayoritario.

En el mercado español esto no habría ocasionado problemas ya que es un mercado que se conoce, donde el fundador se siente tranquilo y cómodo y sobre todo, donde se le permite el control del negocio, supervisándolo todo él mismo: tanto la producción, como la administración y la comercialización.

*“Hablando del empresario que tenía un taller y poco a poco le fueron comprando las cosas, ha ido creciendo, se ha emborrachado de éxito y de progreso. Hoy sigue dirigiendo él o sus hijos; hay muchísima empresa que el empresario que la constituyó sigue llevando las riendas de la empresa. Todo lo que le está viniendo, le está viniendo por añadidura y encima con el agravante de que cree que se lo merece...” (GR.1)*

Este tipo de empresario es en general un hombre hecho a sí mismo y que detenta el control absoluto, que no sabe delegar, que no está culturalmente preparado para comunicarse, pues no habla idiomas.

Es el prototipo de empresario que considera a la empresa no como un ente diferenciado o un bien social, como algo vivo y con necesidades propias sino como una posesión - casi como su hijo- como la fuente de su riqueza personal.

Esta mentalidad a todas luces obsoleta, obstaculizaría en gran medida la salida al exterior de la empresa. Esto debido a la oposición del propietario fundador o de los socios ante el riesgo que supone la internacionalización y por otra parte, a que muchas veces no se toma las medidas adecuadas ni se plantean estrategias que ayuden a evitar un fracaso, a veces estrepitoso.

*“En general, hay un prototipo de empresario que le han comprado el producto, que no lo ha vendido. Y no ha hecho ningún esfuerzo para venderlo, sino que a través de ferias han venido de fuera a comprarle. Cuando se plantea la competencia y se plantea que debe sacar fuera porque todo el mundo está fuera, no lo saben hacer.”(GR.1)*

Este primer prototipo de empresario que podría ser considerado al menos poco válido para la exportación, puede verse forzado por las circunstancias a reconocer sus propios errores y sus limitaciones y delegar la exportación en otra persona. En estos casos, la exportación no ha sido abortada prematuramente y se puede pasar a la segunda fase.

Pero es preciso señalar que la permanencia en la dirección de este prototipo empresarial contamina la filosofía de la empresa ya que se mantendría la tiranía de la producción sobre la comercialización, del “dueño” (Director General) sobre el “empleado” (Director Comercial).

La queja de una mala gestión comercial, debido a estas causas, es una queja redundante entre los directores de exportación.

*“El carpintero que innova empieza a vender con la cultura del producto, no la cultura de la empresa ni la comercial. La mayor dificultad de la Pyme para salir al exterior está en el interior, eso no*

*es importante, eso no cuenta... en mirar cada día el trabajo diario, sin pensar en mañana.” (GR.2)*

Una resistencia importante del empresario Pyme ante la internacionalización en esta fase es considerar que necesita una implantación total en el mercado nacional antes de pensar en salir al exterior. Esto es criticado por otros empresarios que sí han salido al exterior quienes consideran que lo importante es la consolidación del producto y la de la empresa, pero no ven como condición sine qua non, haberse implantado previamente de forma importante en el mercado interno.

Esta barrera pareciera estar vinculada con la falta de preparación de algunos empresarios en temas de gestión y dirección. En ocasiones, son otros empresarios del sector los que les animan a salir fuera y vencer las resistencias que han arraigado fuertemente.

*“Hay otras empresas en una asociación, que es de alimentos de Madrid donde los que estaban allí me decían mi mercado es estar en Madrid y luego en España y cuando ya venda en Madrid y en España, ya abriré mercados. Y yo le dije ¿y quién te ha dicho a ti que tiene que ser más fácil vender en Cataluña que fuera de España? ” (GR.2)*

Un déficit que tienen las empresas en este momento inicial es la falta de conocimiento de nuevos mercados. De ahí que las instituciones presten su apoyo a estos exportadores novatos, en la consideración de que cada mercado es distinto y la experiencia nacional no es extrapolable.

*“Conocer un poco más los destinos para saber comercializarlos y ser menos fabricantes, dejarnos de tanto ebanista... eso vendrá luego.” (GR.1)*

La presencia en Ferias Internacionales es valorada como vital en esta primera fase. España cuenta con gran número de Ferias, que resultan ser verdaderos acontecimientos

comerciales, donde se buscan nuevos clientes y se observan las nuevas tendencias. Es la manera más fácil de entrar en contacto con clientes internacionales y se considera un recurso más efectivo que otros modos de comunicación entre los que se incluye con seguridad, la que se puede realizar a través de las TIC.

*“No es estar uno, la Feria es como una plaza de mercado en el medioevo, conoces a los demás, sabes lo que presentan los demás, ves tendencias, muchas cosas. Es un Internet físico. Puedes que hayas hecho proyectos, negocios con determinadas empresas y no te conocen.” (GR.1)*

**• Segunda Fase: La creación del Dpto. de exportación.**

Esta fase se inicia con la creación del Departamento de Exportación, o al menos del cargo, quien deberá independizarse del Departamento Comercial y de la gestión.

En muchos casos, el empresario delega en un hijo o nieto, es decir, en la segunda o tercera generación. Se trata de mantener el poder de decisión en un marco de consanguinidad haciendo que los vínculos familiares sean los vigentes por encima de los vínculos de orden informal. Se considera entonces una semi-delegación, una “cesión transitoria” a una persona de total confianza, que incluso ha sido formada para poder asumir el cargo que va a ocupar. Se ha formado en Comercio Exterior, curso algún Master en el extranjero, ha hecho prácticas internacionales, ha estudiado idiomas, etc.

Entonces se incorporan otros profesionales externos a la familia. Unos y otros aportarían una mentalidad más afín a las nuevas necesidades de la empresa.

*“El cáncer de toda empresa empieza por una misma. Yo empecé a trabajar en la empresa, el fundador es mi padre, es más fácil para él, sangre nueva de confianza, lo difícil muchas veces, confiar, delegar. Es un paso muy difícil, cuando una empresa es muy pequeña... A medida que va creciendo hay un punto de inflexión muy difícil, cuando*

*una empresa ya no es una estructura piramidal, que controla todo. Cuando una empresa empieza a crecer, tienen que crearse departamentos. Yo exportar lo tuve claro desde el principio.” (GR.2)*

El relevo generacional supone la incorporación de jóvenes mejor preparados, con una nueva mentalidad. Son los altos cargos del presente y los empresarios del mañana.

*“Llevo 3 años... visitando muchísimas Pymes y me di cuenta que los empresarios de hace 15 años no tienen que ver nada con los de hoy. Hoy es gente formada... la apertura de España es muy reciente, todavía teníamos empresarios de la boina, gente menos preparada y menos receptiva a recibir inputs de fuera.” (ICEX)*

Una imagen del nuevo exportador español no siempre es compartida. Cuando no se los conoce personalmente, se les tiende a identificar con prototipos muy genéricos y desprestigiados, como si no existiera una selección personal para el cargo, como si no cumplieran unos requisitos inherentes al mismo.

*“Un joven español a lo que aspira es a ser funcionario, no empresario y salir fuera. Esto está cambiando ahora, las nuevas generaciones que se están socializando ahora empiezan a saber más inglés y parece que empiezan a tener otra forma de ver el mundo. Y eso forma parte del problema. Por mucho dinero que invierta el ICEX ...al final, los empresarios van a ser personas que van a decir, voy a pasar 5 años fuera como directivo, montar mi red comercial...” (I.E.)<sup>6</sup>*

La primera resistencia que surge en la empresa es el miedo a incrementar sus gastos fijos con la contratación de personal cualificado que hable idiomas, no sólo inglés, sino el idioma que se precise para el destino seleccionado. Algunos de los directores de exportación de las Pymes españolas así como parte de su personal son extranjeros o inmigrantes o hijos de emigrantes retornados.

---

<sup>6</sup> I.E.- “Real Instituto Elcano” a lo largo del presente informe.

*“Para poder vender, tienes que tener a una persona que hable ese idioma, un puesto más de trabajo, sólo para vender. Se creen que no es necesario y no vendes, nos ha pasado a todos.” (GR.2)*

La mentalidad empresarial debe transformarse para estar preparada antes de salir al exterior. El pequeño o mediano empresario tiende a considerar las inversiones como un gasto que le resta beneficios, mientras que el exportador debe ser consciente que se trata, no de un gasto sino de una inversión de futuro, necesaria para la internacionalización de la empresa.

Por tanto, los Departamentos de Exportación deben convencer al empresario de que esas inversiones son necesarias, que es preciso que a su Departamento se le asigne un presupuesto, y que además no se esperen resultados inmediatos a cambio lo cual es, según dicen una, tarea ardua.

*“Veo muy clara la apertura a los mercados exteriores y siempre se nos ha dotado de todos los medios, no deja de ser una inversión de futuro. Y no es otro el motivo de haberte gastado el dinero, que es lo que hace mover una empresa. Al final lo que le duele al empresario es el dinero. Te tienes que gastar un capital en una página Web, en la feria, el hotel, invitar a la gente a cenar... y apuestas por ese valor futuro. Tienes que arriesgar”. (GR.2)*

La función intrínseca al departamento de exportación es la apertura de nuevos mercados. De inmediato, surge la necesidad de conocer estos mercados, antes incluso de visitarlos. Es una labor de recopilación de información, a través de diferentes medios, con dos objetivos claros: conocer la demanda y la aceptación potencial de sus productos en destino.

*“Una pista que sepa que mi producto va a ser aceptado en tal país. Tiene que haber un pequeño asesoramiento, saber qué países demandan tales sectores.” (GR.3)*

En esta segunda fase, que puede durar años, el exportador tiende a buscar agentes comerciales que le distribuyan sus productos. Son mayoristas importadores, que trabajan a comisión, que conocen bien el mercado de destino. Pero se trata sólo de una fase en la internacionalización de la empresa, ya que existen muchos motivos por los que se acaba abandonando a dichos agentes.

Algunos empresarios dicen fracasar en su intento de exportación, porque la demanda supera con creces sus expectativas. De ahí que se insista en la necesidad de contar con una capacidad productiva importante y con recursos humanos adecuados desde un principio, tanto desde las empresas exportadoras como desde la Administración.

*“...me han comentado...vuestro producto nos interesa... me mandas unas muestras, sí, por supuesto... los clientes están muy contentos, ¿nos puede enviar un par de palets? Empezamos a tener una gran demanda, ¿puede usted abastecernos? Empieza a hacer la inversión en marketing y... necesitamos 3 contenedores para empezar. Tres contenedores, ¿pero qué me está diciendo? Quizás un contenedor cada 3 meses, ¡a producción máxima!...O sea, primero queremos vender, luego arreglaremos los problemas que nos vayamos encontrando por el camino.” (GR.1)*

**• Tercera Fase: Replanteamiento de la estructura y el producto.**

El éxito en los mercados internacionales implica la necesidad de incrementar la producción y, por tanto, supone unas inversiones en la ampliación y optimización del proceso productivo: naves más amplias, maquinaria o robótica, más recursos humanos.

Pero el mejor conocimiento de los mercados internacionales, obliga muchas veces a un replanteamiento del producto. Es decir, la relación entre el Departamento de Producción y el Comercial se invierte.

Si en la primera fase la producción era considerado un Departamento auxiliar, en la tercera será el Departamento de Exportación el que tome mayor protagonismo en la

empresa y obligue a adaptar la producción a los nuevos mercados, a crear productos ad hoc con mayor valor añadido, que satisfagan las demandas de otros públicos.

*“Yo he viajado con empresas y han tenido que readaptar su estructura, su producción...muchas se están planteando cambiar su producto, sus servicios, porque si no, no son competitivos, son conscientes de que tienen que dotar a sus productos de un mayor valor añadido, porque esos productos no van muchas veces vía precio sino vía calidad.” (C.C.M.)<sup>7</sup>*

A su vez, el Departamento de Exportación cobra mayor protagonismo y necesita mayor presupuesto. Requiere, según se verifica en los discursos analizados, la contratación de más recursos humanos y más gastos. En definitiva, la empresa pasaría por una fase bastante delicada pues debe asumir inversiones fuertes, para las que necesita apoyo financiero y una reestructuración de los recursos humanos.

De ahí que muchos empresarios alarguen esta etapa durante años, para que los cambios no resulten tan traumáticos.

*“De hecho, muchas Pymes han tenido problemas incluso cuando han tenido éxito...problemas de estrangulamiento financiero... crecer más rápidamente puede tener como consecuencia dificultades de financiación que la empresa no puede soportar con los recursos de capital que tiene ni con las líneas de crédito que puede tener...”*  
(F.M.R.)

Las inversiones necesarias son un riesgo al que deben hacer frente y para ello requieren ayudas. Este sería el principal motivo de estrangulamiento financiero de las Pymes exportadoras, según dicen, por la limitación económica de las empresas que trae como consecuencia el alargamiento temporal de esta fase, hasta su implantación en destino. Ante la barrera económica, el empresario actúa ralentizando sus planes de expansión.

---

<sup>7</sup> C.C.M.- “Cámara de Comercio de Madrid” para el presente informe.



*“Estamos hablando de empresas que cierran el balance a final de año justo justo. No tienen recursos económicos. Si la familia tiene disponibilidad, sí ahorran pensando que esa es la solución mejor...”*  
(GR.2)

La reestructuración del organigrama empresarial es una de las tareas más arduas y complicadas con las que se encuentran las Pymes. Esta reestructuración originaría controversias y disputas personales. Muchos son, según dicen, los casos en que se termina optando por relevar de sus funciones al gerente-propietario para dar paso a un nuevo Director General, sin acciones, de mentalidad más abierta, mientras el antiguo gerente se mantiene como consejero. La reacción de esta persona puede ser positiva, en tanto entiende que la empresa está viva y demanda un cambio de dirección, pero en ocasiones no lo es y se ve forzado a hacerlo.

*“Al contratar a un gerente externo que dirija la empresa, ya se pueden realizar unas inversiones que antes no se realizaban, porque eran gasto de gerencia. Como no es dinero que vaya a afectar a la compra del Mercedes del año que viene, es una inversión a 3 años para crear un mercado potencial. Cuando ese cambio de mentalidad de cambio a inversión, debe tener, la expansión es fascinante.”* (GR.1)

La adaptación del producto a nuevos mercados y consumidores tampoco es una tarea fácil. No siempre la empresa exportadora está preparada para crear nuevos valores añadidos más competitivos, a innovar, a desarrollar nuevos productos. La organización del trabajo y la jerarquización del mismo, así como el exceso de trabajo son consideradas trabas que limitan esa capacidad de innovación.

*“Hay que reconocer que muchas estrategias de marketing y muchas formas de hacer negocios americanas todavía a Europa le falta por aprender...hay una que utilizan los gringos, el break storm, esas luchas permanentes y qué no importa si tú eres el director y se reúnen*

*y hablan, hablan y de esas conversaciones intercambian opiniones. En las escuelas de negocio se estudia, pero ¿hasta qué punto está implementado?” (GR.3)*

A pesar de las críticas sobre su conservadurismo, la Pyme exportadora está innovando respecto a su competencia externa. La innovación puede ser en cuanto a producto o servicios, pero en todo caso suele ser bastante ágil en la adaptación a nuevos mercados y demandas.

*“Una ventaja competitiva para España es la flexibilidad, que tiene que ver tanto con las actitudes de los individuos como con esas organizaciones, con la capacidad de adaptación, los españoles somos flexibles, tolerantes, es decir, todo este tipo de intangibles de la empresa yo creo que es una ventaja competitiva.” (I.E.)*

Pero no siempre se le reconoce este valor en la innovación del producto. Desde las instituciones, se considera que son ellas las que están realizando una gran labor para convencer al empresario de la necesidad de innovar. Por el contrario, la Pyme exportadora dice saber perfectamente que la innovación es necesaria. Este es un aspecto importante sobre el que se volverá más tarde.

*“En cuanto a la tecnología no es fundamental, sino el valor añadido de un producto cualificado, que aporte algo al mercado, en no vender un producto tradicional. (GR.1)*

**• Cuarta Fase: La expansión.**

La última fase es la de la expansión. Hasta llegar aquí han podido transcurrir incluso décadas o más de dos generaciones. Pero también han podido darse en períodos de tiempo más corto. Nos hemos encontrado con empresas que ya exportaban a varios continentes con éxito a pesar de no superar aún los 100 empleados.

En la tercera fase, lo habitual era introducirse en un único continente, por lo general Europa al que se elige por proximidad y por necesitarse para ello menos inversiones además de que se trata de un mercado con un alto potencial de consumo.

*“... las zonas geográficas a las que se dirige el 72% de las exportaciones españolas la UE... casi todas empiezan por la UE, el primer paso... más cerca... más sencillo. Luego dan el segundo paso y depende muchísimo. EEUU es un mercado objetivo clarísimo, lo que pasa es que está muy complicado. Latinoamérica yo creía que debería ser muchísimo más atractivo, sin embargo no tantas empresas van allí. China empieza a ser un mercado interesante... pero sobre todo UE.”*  
(ICEX)

Cuando las Pymes exportadoras llegan finalmente a esta cuarta fase que hemos denominado como la “Fase de Expansión” se ven abocadas a enfrentarse a tres retos, a saber:

- Implantación de delegaciones.
- Creación de estrategias comerciales.
- Salto a un segundo continente.
- *Implantación de delegaciones:* Los agentes comerciales, que en un primer momento significaron para las pequeñas o medianas empresas la apertura a nuevos mercados, son abandonados paulatinamente porque los resultados obtenidos no conseguían ser satisfactorios. No se trata únicamente de un tema económico sino también de imagen. Se les achaca que buscan su propio beneficio a costa de dañar, si es preciso, la imagen de sus productos.

Un ejemplo claro de la mala comercialización de los productos españoles al que siempre se recurre por ser más notorio, es el de los vinos. Las marcas españolas se las encuentran, según dicen los empresarios, en supermercados de cualquier

continente siempre de oferta, con precios muy por debajo de otros orígenes y otras calidades.

*“En Alemania, Holanda y Bélgica, el vino español sale a través de las promociones y de las ofertas, hay una saturación de oferta tan increíble que o sacas a bajo coste o te arruinas y se está sacando vino de una calidad fantástica y se está vendiendo en centroeuropa a precio de promoción.” (GR.1)*

La Pyme achaca este problema al sistema de distribución. Exportar a través de un agente, sin estar presente en el mercado de destino, les imposibilitaría controlar el posicionamiento de sus productos, y lo que en apariencia estaba resultando exitoso, puede estar dañando una larga permanencia.

La solución que dan a este problema sería la apertura de delegaciones en mercados donde sus productos han sido bien acogidos, mercados en que se planifiquen estrategias de marketing, se contrate publicidad y se canalicen las ventas y las inversiones.

*“Pocas empresas se pueden permitir delegados allá, a salario en distintos países de Europa. Pero en Europa nos interesa dar ese segundo paso, igual que tenemos delegado en Alicante o Madrid, tener un delegado en Toulouse o Dusseldorf..., es lo que nos va a hacer gestionar mejor nuestra política comercial. Si no siempre estaremos en manos de terceros, de gente extranjera que buscan sus propios beneficios...debemos invertir más en RRHH en destino...tener red comercial propia.” (GR:1)*

- *Creación de estrategias comerciales.* Una debilidad de las Pymes exportadoras es la creación tardía de estrategias comerciales. Es decir que no se habría resuelto de forma adecuada, según dicen, su entrada en nuevos mercado.

Los expertos consideran que el diseño de las estrategias es fundamental para una buena gestión y el futuro éxito comercial. Salvo excepciones, es una asignatura pendiente de estas empresas.

En definitiva, el departamento de exportación debiera dotar a sus delegaciones de expertos en marketing.

*“Vendemos mucho en el sudeste asiático...nos faltaba China...lo vemos una amenaza, claro que nos da miedo, porque estos señores, cuando mañana se pongan a vender fuera, dentro de 4 o 5 años, si no estamos allí es que lo vamos a pasar mal. Nosotros de momento montamos la oficina de representación. Metemos la cabeza y la vamos a dejar ahí.” (GR.1)*

- *Salto a un segundo continente.* Un problema bastante habitual surge cuando se quieren extrapolar las experiencias de un continente a otro, sin tomar en cuenta que cada uno tiene características muy particulares. El problema parece que es más grave cuando el primer continente ha sido América. Surge nuevamente la necesidad de crear estrategias comerciales más específicas, una vez estudiado el nuevo mercado.

*“Nuestra empresa ha comenzado en Latinoamérica... una vez que se intenta utilizar ese nuevo bagaje a otros continentes, se encuentran con muchos problemas. El mercado latinoamericano ha dañado y ha maleducado al empresario español. Se nota a la legua que el empresario español espera de los nuevos mercados reacciones iguales. ¡La lucha que he tenido en los últimos 4 años...!... ¿pero cómo? si en la Argentina lo hicimos, ¿cómo no lo vamos a hacer con los rumanos o con los rusos?” (GR.3)*

Finalmente habría que dejar constancia de dos peligros que se ciernen sobre la Pyme española, peligro que en ambos casos conlleva un alto riesgo de que la empresa desaparezca. Nos referimos a:

- la involución
- la venta de la empresa
- **La involución.** Cuando la Pyme exportadora llega a un punto en que está consolidada en el exterior sin que haya cambiado su estructura ni su mentalidad empresarial de manera que sigue siendo una empresa familiar, cabe siempre el riesgo de que existan socios con mentalidad obsoleta que expulsen a los gerentes dinámicos externos y retomen su anterior control.

Según se desprende del discurso analizado, entre los empresarios de la Comunidad Valenciana se han dado dos casos muy notorios que llenan de estupor a los más jóvenes. Dos empresas punteras, con una larga experiencia exportadora, Chocolates Valor y Lladró se han deshecho después de un largo tiempo, de sus técnicos externos para volver los fundadores a ocupar los cargos directivos y acometer políticas más intuitivas y menos profesionalizadas, recuperando el poder a costa de un avance. La resistencia al cambio ha vencido por sobre el impulso de progreso.

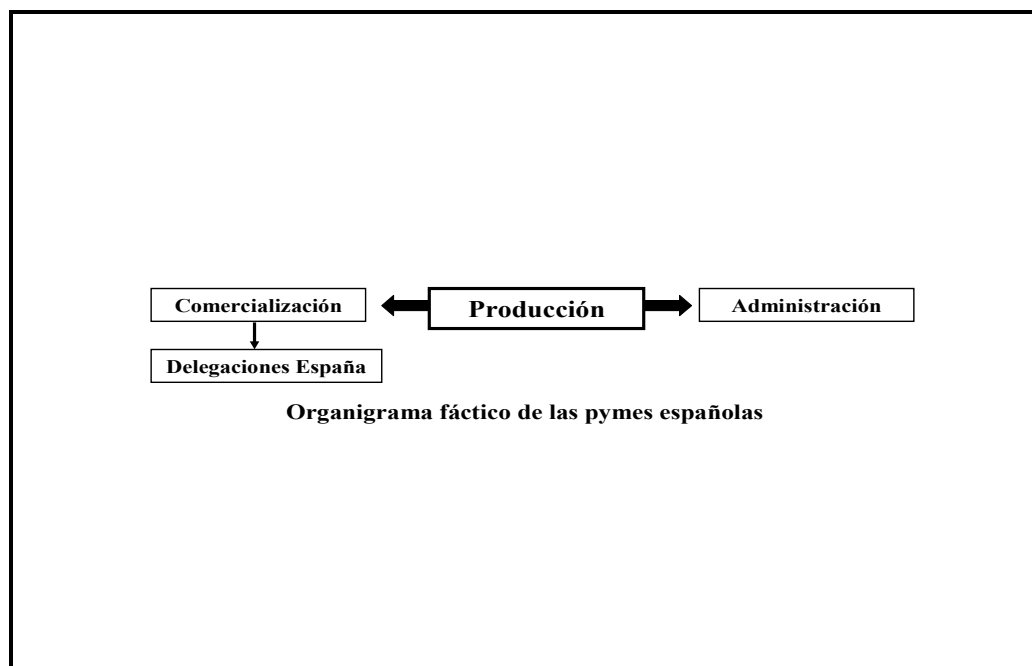
*“Chocolates Valor empezó como una Pyme, la gerencia eran los propios socios. Decidieron contratar a un gerente externo y tuvo una expansión fascinante...cuando ya estaban expandidos lo tiraron y han vuelto para atrás. (...) El empresario tiene que ser el que empuje, si no sueltas las riendas, puedes tener una persona fenomenal, pero como Lladró, que vuelve con 80 años a tomar las riendas...no acaban de delegar...”(GR.1)*

- **La venta de la empresa.** El éxito de la Pyme exportadora puede suscitar la codicia de empresas más potentes y ser comprada por ésta, para quedarse con sus marcas. Un ejemplo evidente es la venta de Chupa-Chups. Después de estar en todos los

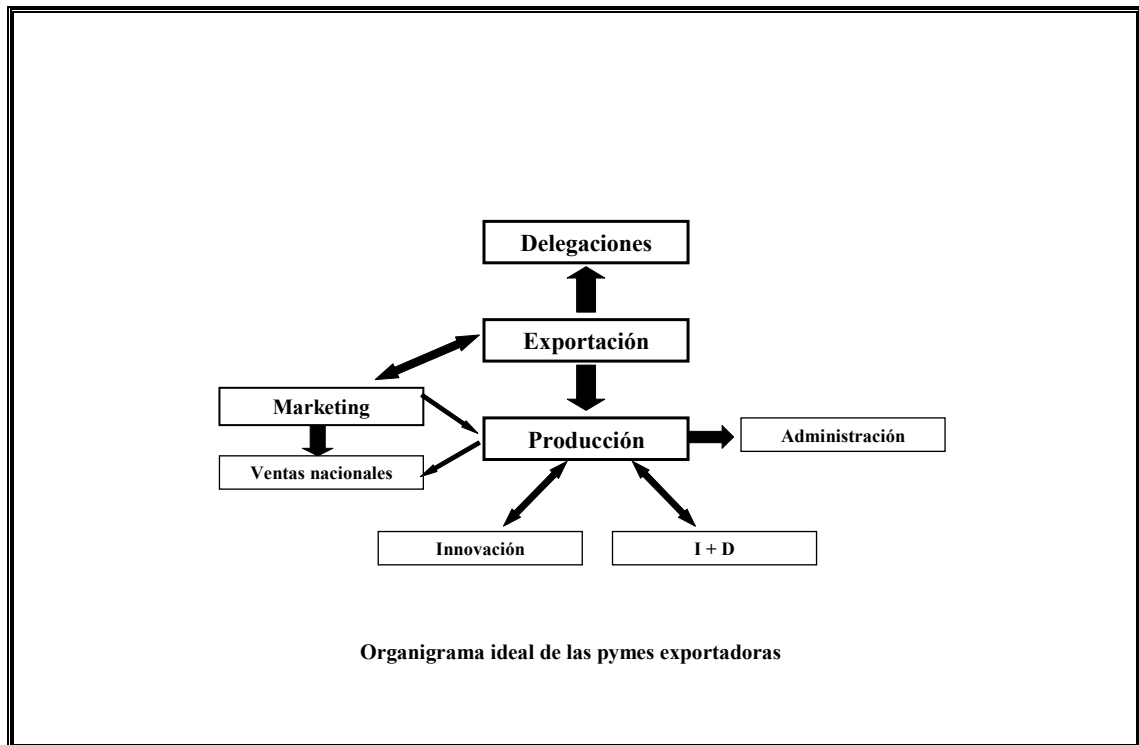
continentes y haber abierto fábricas en distintos países, ha sido comprada por una empresa italiana.

Esto es valorado como una tragedia, como un acontecimiento funesto que pone en evidencia el conflicto frente al que se encuentra el empresario si consigue el éxito. Como si tuviera necesariamente que tener un desenlace fatal, como si no se pudiera crecer sin el temor a ser fagocitado por otro más grande, de una u otra forma.

*“Ésa es la tragedia de todas Pymes, crecer y morir en las fauces de los leones. Esa es la realidad. Si eres un empresario pequeñín, tienes unas ideas increíbles, eres un genio y creas y aumentas, llega un momento en que los grandes hurón pasan por allí y dicen, me interesan. Te aseguran la vida tuya y de tu familia, pero la Pyme... El destino de las pymes es o desaparecer o ser comprada.” (GR.3)*



Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

### 5.1.2. Obstáculos a la expansión y necesidades

Existe el general y de manera global, el convencimiento que los obstáculos a la internacionalización de las Pymes españolas tienen un origen interno y no externo. Que los problemas con los que se encuentran no están en el exterior, sino en la propia empresa y en la Administración española.

Sin embargo, mientras que el exportador reconoce sus propias debilidades y entona fácilmente el “*mea culpa*”, las Instituciones ignoran su papel obstaculizador o prefieren dejar que sea la Pyme quien cargue con todas las responsabilidades.

#### 5.1.2.1. Obstáculos externos a la empresa.

A continuación relacionaremos los principales obstáculos que, según el discurso analizado, existen a la hora de la expansión.



**a) Falta de infraestructuras modernas que mejoren y abaraten los transportes de mercancías.**

- *El transporte marítimo es deficitario y caro.* A pesar de ser una península abierta a dos mares, aún no tiene un puerto de categoría como por ejemplo Róterdam ni compañías navales importantes.

El transporte hasta los puertos es aún deficitario y caro lo cual es valorado como factor importante cuando la empresa se encuentra en el interior del país. Y muy especialmente cuando el destino de la exportación es Asia o América. Es probable que la exportación a la UE, como destino principal, se deba, al menos en parte, a este problema logístico.

*“Los grandes puertos están donde se han instalado las grandes compañías de destino, porque Inglaterra, Holanda, Alemania, tienen hoy las mayores compañías de navegación y transporte marítimo...aquí son de estructura pequeña, y no tenían... ¿Y por qué no invertir en infraestructuras” (GR.3)*

*“... un cliente que carga los camiones en Madrid, se los lleva a Róterdam y los descarga allí...le compensa mandarlo de Róterdam...” (GR.2)*

- El transporte terrestre que tiene un precio elevado, ya que se sigue haciendo en su mayor parte por carretera y no por vía férrea. Además, es lento. En definitiva, está obsoleto, según dicen, si se toma en cuenta que España pretende ser una potencia internacional. Las Pymes españolas no resultarían competitivas en ciertos sectores que requieren entregas inmediatas.

*“Si nosotros recibimos productos de Ámsterdam en 1/2 día y a las 9 de la mañana, eso es logística. Y a mí me piden un producto para servirlo en Dusseldorf y tarda 5 días, porque los costes no los puedo asumir, no lo puedo amortizar con el producto que me están pidiendo.” (GR.1)*

- b) El coste de los seguros no es competitivo, este sería para los empresarios un factor que se debiera tener en cuenta, cuando se habla de grandes cifras.**

*“... perdiendo competitividad... Esas líneas de crédito competitivas no pueden funcionar si las aseguradoras no dan unas condiciones competitivas... Podemos tener en España una banca poderosa, pero no va sola, va acompañada por las aseguradoras, y son dos o tres puntos más costosas que las alemanas o las holandesas. Intentan hacer mejoras pero no son suficientes.” (GR.3)*

- c) La escasez de aduanas y burocratización de las mismas es una crítica que también parte de estos exportadores, en dos sentidos.**

En primer lugar, se cuenta con personal escaso, por lo que se habrían dado casos de encontrarse la aduana cerrada. En segundo lugar, no les informan adecuadamente de los trámites y documentos exigidos.

*“...discrepancia entre el Ministerio y la Comunidad, ... la capital de España no teníamos aduana, teníamos que ir a Burgos... son un reino de Taifas...todo depende de una persona física... la exportación de una empresa o de 50 empresas y de miles de millones... lo que diga esa persona va a Misa, que me han llegado a retrasar cargas porque una persona se va a un cumpleaños, de película de Berlanga: que han cerrado la aduana porque se ha jubilado una persona, ¿y qué explicación le doy a un ruso? ¿a un asiático?”(GR.2)*

### 5.1.2.2. *Obstáculos internos de las Pymes.*

Los principales obstáculos con los que se encuentran las Pymes exportadoras serían:

- a. *La pervivencia de una mentalidad tradicional* al frente de la gestión de la empresa, lo que las incapacita para asumir el reto de la internacionalización en tanto frenan el desarrollo exterior de la empresa. Poco a poco estos directivos están dejando paso a otros mejor preparados para el cargo, de mentalidad más abierta, debido fundamentalmente al relevo generacional y a la contratación de directivos externos.

Salvo excepciones como las que señalamos más arriba, existe una opinión generalizada de que el exportar español es un empresario moderno y mejor formado que el de las generaciones anteriores, pero la asunción de la dirección o la toma de decisiones no está aún en sus manos generalmente lo cual estaría limitando la internacionalización de las empresas, si bien se desconoce hasta qué punto.

Por este motivo, existe la necesidad de motivar a estas empresas, y para ello conviene que Instituciones más próximas, como las Cámaras de Comercio o el ICEX, tengan un papel más proactivo en la búsqueda de empresas potencialmente exportadoras.

De esta necesidad ha sido consciente el ICEX, y por ello ha creado un programa específico denominado “Aprendiendo a Exportar”.

*“En eso creo que la administración española ha dado un paso al frente, porque hace dos años estableció el Programa Aprendiendo a Exportar, por el que han pasado más de 8000 empresas y esa labor de sensibilización, de ir a buscar a las empresas, de llamar a su puerta, es fundamental” (ICEX)*

- b. La falta de formación de los directivos,** sobre todo en idiomas, es una crítica bastante recurrente en las Instituciones. Sin embargo, en la empresa no se percibe este handicap. Antes al contrario, se consideran bien cualificados y dicen que hablan otros idiomas en el departamento de exportación.

*“Todas las estadísticas nos indican que los españoles son los que menos inglés saben... Pero es que Portugal y Grecia no tienen el potencial económico de España, por eso es más grave en nuestro caso, porque debido a competencias básicas, estamos perdiendo muchas oportunidades.” (I.E.)*

*“¿Qué nos hace falta? Trabajamos tan bien como los demás, sabemos tanto como los demás, hablamos idiomas...esa iniciativa, ese coraje, ese entusiasmo, esas ganas de hacer la tenemos las nuevas generaciones y su España no tendrá nada que ver con la nuestra.”(GR.1)*

Un asunto que preocupa es el manejo de los idiomas en los cuadros técnicos de producción, cuando éstos deben ayudar a la comercialización, en casos en que el producto tiene un nivel tecnológico alto.

Por otro lado, consideran que la falta de conocimiento del inglés, idioma indispensable en el comercio exterior, es un déficit de los funcionarios de aduanas, entre otros, lo que les habría imposibilitado llevar a cabo determinadas operaciones.

- c. La falta de cooperación entre las empresas.** Tanto los expertos como las empresas están de acuerdo en que se trata de un aspecto débil en la empresa española.

Todavía se mantiene la creencia de que otras empresas del sector son competencia, a las que se mira de soslayo. Con esta mentalidad, las posibles asociaciones, sectoriales o no, con objetivos comunes (comerciales o de investigación y desarrollo), no son lo fructíferas que sería deseable.

*“La gran problemática... queremos el protagonismo de vender a cualquier precio, cuando tenemos que unirnos no lo hacemos. Llevo trabajando varios años en el tema de consorcios. El problema surge cuando se están vendiendo camisas, calcetines y zapatos, resulta que el de camisas está vendiendo mucho más en Francia que el de zapatos, para luego reinvertir dice yo no voy a pagar lo mismo que éste, que está vendiendo 3 veces más”. (GR.1)*

- d. Las necesidades de inversión** para desarrollar la producción, incrementar los recursos humanos y las redes comerciales. Es la principal diferencia entre una gran empresa y una Pyme, que ve mermada cuantitativamente su capacidad de expansión.

*“...luego viene lo difícil, hay que invertir mucho, en la marca o en redes comerciales. ¿Voy a hacerlo sin tener una implantación en ese país que quiero abordar, lo voy a hacer simplemente abordando un distribuidor y no sabiendo lo que pasa en ese mercado? Eso es lo que empieza a ser costoso y difícil.” (F.M.R)*

- e. Las necesidades de crear estrategias comerciales y de marketing**, apoyadas, obviamente, en el conocimiento de los mercados de destino.

Es evidente que la Pyme necesita desarrollar más su departamento de marketing, que sigue aún bastante limitada en sus funciones, ya que más que dedicarles al estudio y la planificación, no deja de ser considerado como un instrumento de las ventas al que exige beneficios a corto plazo.

*“Creo que falta mucha estrategia, no ir a salto de mata, como vamos muchos, un negocio por aquí, una oportunidad por allá, sino intentar gestionar la política comercial internacional de la empresa, si no estamos a expensas de que te compren por aquí o por allá.” (GR.1)*

Aunque el departamento de exportación, con la ayuda del de marketing esté creando estrategias, sirve de poco si la gerencia sigue manteniendo el protagonismo en determinados destinos, personalizando al máximo las operaciones.

*“Nosotros tenemos una fábrica en Cuba... pero estamos en una fase bastante primaria en la exportación a Europa, porque Cuba ha sido una oportunidad de negocio, que no obedece a una estrategia...ha habido una implicación personal de un miembro de la propiedad, han aportado toda la fuerza que han podido y lo han convertido en un gran negocio en un país, no era estratégico...” (GR.3)*

Una de las estrategias de marketing más difíciles de asumir por la Pyme es lograr un posicionamiento de las marcas ya que precisa de campañas publicitarias, que son costosas para las limitaciones de financiación de estas pequeñas y medianas empresas.

*“A lo mejor Panamá Jack, que ha hecho un plan para entrar en EEUU, han invertido, y les ha dado resultado... en general las Pymes no podemos plantearnos un programa con publicidad. Nosotros hemos empezado una campaña ahora muy modesta... No te puedes plantear un plan de medios.” (GR.1)*

**f. La optimización de las Ferias.** Como pilar de la internacionalización de las Pymes, como ventana al mundo, la asistencia a Ferias Internacionales debiera estar, según creen, mejor organizada.

Habría una serie de medidas que se podrían llevar a cabo para optimizar los resultados, según se desprende del discurso. Destacan:

- invitar a los clientes potenciales en destino
- seleccionar bien los productos más adecuados para ese mercado
- preparar pequeños eventos de degustación o de presentación de los productos
- añadir un elemento de disfrute en el stand

Los directores de exportación se quejan de que no tienen tiempo para la preparación y, al no existir empresas privadas profesionales en las que subcontratar el trabajo, quisieran que fueran las Instituciones las que les ayudaran a resolver sus problemas. Transciende una visión excesivamente paternalista de la función ideal de las Instituciones.

*“De lo que sí pecamos mucho, en mi caso, es de la preparación de las Ferias. Lo que tendríamos que hacer es definir dónde vamos a ir, en vez de preparar mal 10 ferias, preparar bien dos. Y una semana antes prepararla...con qué la voy decorar... qué voy a decir...y vamos y vamos y a alguna de ellas hasta sin producto.” (GR.2)*

**g. El exceso de trabajo** que asume el Departamento de Exportación y el de Marketing, demasiado ocupados en vender, les imposibilita para dedicarle más tiempo a sus funciones. Como trasfondo a esta realidad cotidiana se encuentra otro problema que es la falta de personal cualificado en el departamento de exportación. Una de las causas de esto, según dicen, la más importante, sería por no poder contar con un presupuesto adecuado y no tan limitado.

*“En el día tenemos una agenda y en el día se trabaja lo que se debería haber hecho antes, se dedica muy poco tiempo al desarrollo de la empresa, a proyectos nuevos, al desarrollo del trabajo mismo, al cuidado del cliente, a la evolución del producto. Es el problema inicial. Para salir al exterior debemos cambiar nuestra forma de trabajar.” (GR.2)*

## **5.2. Percepción del posicionamiento del producto español en los mercados exteriores**

Tanto los expertos como los empresarios insisten mucho en que la internacionalización de la empresa española es muy reciente. Si bien hace décadas que comenzaron algunas, más pioneras y valientes, la mayor parte ha iniciado su andadura relativamente tarde. Es el caso de las grandes empresas, como Telefónica.

Este fenómeno incidiría poderosamente, según dicen, en el posicionamiento del producto español, ya que es aún poco conocido fuera de nuestras fronteras. En los últimos años, Instituciones como el Real Instituto Elcano y otros organismos privados, como el Foro de Marcas Renombradas han encargado diversos estudios, hasta el momento la mayor parte cuantitativos - aunque parece estar en marcha uno nuevo que incluiría aspectos cualitativos- para medir y evaluar la imagen del producto español, entre otros objetivos.

Los primeros estudios parten de finales del Siglo XX. En ese momento, la imagen del producto español estaba asociada, especialmente en Europa, a la producción hortofrutícola. En años sucesivos, se comenzaban a conocer como españoles otros productos, como los vinos o la cerámica. Pero se carece de información sobre el posicionamiento actual, ya que los últimos estudios parten del 2003. En este momento, como dijimos, se han encargado nuevos estudios para actualizar la información.

*“En teoría, los estudios que venimos haciendo demuestran que hay más receptividad a productos como los vinos, cerámicas...El problema que tiene España es que no se asocia con tecnología. Estudios que hicimos hace 10 años, España en Europa se le percibía como un país agrícola que lo único que podía producir bien eran tomates y aceitunas. Ahora eso está cambiando en Europa, porque empezamos a tener más presencia. Pero en el resto del mundo es también así.” (I.E.)*

En los estudios que se han realizado o están en fase de proyecto, la imagen del producto español se mide entre los consumidores potenciales.

Es interesante apreciar que esta metodología y este target son muy válidos cuando se quiere medir el impacto o la notoriedad de productos de gran consumo, en que la decisión de la compra recae exclusivamente en el consumidor final. La imagen de productos financieros, de telecomunicaciones, la moda, la alimentación, etc., son susceptibles de ser estudiados empleando estas técnicas de investigación.



Ahora bien, aquellos productos en que la decisión de la compra no recae en el consumidor final, sino en los prescriptores, tienen pocas probabilidades de ser identificados. Es el caso de productos médico-farmacéuticos, que precisan de la prescripción de un facultativo; de instalaciones para telecomunicaciones, o grandes obras, incluida la arquitectura singular, en que la decisión de compra recae en entes públicos o en empresas privadas.

En muchos de estos casos, la notoriedad de los productos no llega al consumidor final.

*“Aquí lo que importa es cómo nos perciben los consumidores. Pero precisamente nos interesa trabajar en este tipo de iniciativas estatales, como el Proyecto Marca España, porque la imagen nuestra está contaminada por la imagen del país y si la imagen del país no transmite tecnología, por muy sofisticado que pueda ser un producto, no se va a comprar. Los consumidores siguen pensando en estos términos.” (I.E.)*

En segundo lugar, cabe la distinción entre consumidor potencial y público general. Los estudios cuantitativos se están llevando a cabo entre el público general, que puede ser consumidor potencial o no. Por eso cabría preguntarse, de qué sirve saber si en China se asocian como españolas y de calidad nuestras marcas de perfumes, si sólo una pequeña parte de la población puede comprarlas.

Ahora bien, según las entrevistas en profundidad y el discurso de los grupos podemos aproximarnos a la valoración que se dice, se hace en la coyuntura actual, del producto español internacionalizado si bien cabe recordar que el presente estudio no ha sido exhaustivo en este aspecto.

### **5.2.1. Tecnología e Innovación en la Pyme española**

Según se desprende de la información recogida para el presente estudio, hasta el año 2003 se percibía al producto español como no tecnológico y poco innovador.

La imagen resulta descorazonadora para algunos organismos, y más teniendo en cuenta que la tecnología industrial se encuentra en el primer puesto del ranking de exportaciones de los últimos años, según datos del ICEX, las TIC han pasado del 9º al 8º puesto en los últimos tres años.

*“Energías renovables, automoción, farmacéutico, nada que esté asociado con tecnología española tiene suficiente buena imagen fuera”. (I.E.)*

*“Es decir, nosotros creemos que España tiene una debilidad estructural, ahora se habla mucho de I+D+I, que España no tiene tecnología, porque no es una potencia científica y no tiene ninguna empresa que haya hecho innovación profunda.” (F.M.R)*

Desde las empresas y las Instituciones con más contacto con ellas, la visión que se perfila es que la Pyme tecnológica existe, con productos aplicados a diferentes ámbitos.

*“... en Madrid una empresa dedicada al software de fluidos... por ejemplo, para las películas de efectos especiales, en el Señor de los Anillos tú recuerdas la última, cuando bajaba la lava y tal? Pues todo el software para hacer que la lava vaya bajando y parezca real, es nuestro...empresas muy innovadoras y muy punteras en determinados nichos. Eso es fantástico.” (ICEX)*

*“España...hay muchas grandes empresas tecnológicas que son muy reconocidas... una vez que pasa la barrera psicológica, se pone a la empresa española al mismo nivel que la alemana, la japonesa o la americana, la gente queda doblemente feliz, porque hace negocios con una gente que le gusta, ha obtenido una rentabilidad inusual en un proyecto con empresas españolas y están bien servidos. El problema de la tecnología es el inicio. En tecnología hay mucho por hacer en exportación. Es decir, hay una masa crítica increíble.” (GR.3)*

También se están creando productos avanzados tecnológicamente, en sectores que no pueden considerarse tecnológicos, como la alimentación. Es decir, habrían desarrollado productos con políticas de I+D. La casuística es muy amplia.

*“Ahora tienen un producto que han patentado, que es un envase así, con una membrana muy finita en el medio que en un lado está un líquido como gelatinoso y en el otro unos polvitos amarillos. ¿Y sabes qué es eso? Dos huevos, sin colesterol, sin virus salmonela, sin grasa... Perfectos para comer que haces clic, listos para comer que te duran tres años en la despensa de tu casa. Eso es una empresa con producto tecnológico, con ese producto está arrasando, está vendiendo 7 millones de euros fuera. Las empresas, cuanto más innovador, más avanzado es el producto, muchísimo mejor, marca más potente. (ICEX)*

Entre las Pymes se detecta un malestar debido a la falta de credibilidad de la Administración local en la tecnología española.

Noticias aparecidas en los diarios sobre la preferencia de tecnología extranjera, dejan en entredicho el supuesto apoyo al desarrollo tecnológico español.

*“Hace poco reclamaban al Ayto. de Barcelona que no habían comprado tecnología a una empresa española y se la habían comprado a los americanos. Era patético.... ni siquiera creen ellos en su propia tecnología. Una empresa de Zaragoza está vendiendo en China, en Rusia, en Brasil... está ocupando el 2º ó 3er lugar después de Nokia en telefonía y un Ayuntamiento de España dice no le compro...(GR.3)*

Estadísticas que se manejan sobre innovación, como pueden ser los registros de patentes, reflejan que España es uno de los países desarrollados donde menos se patenta. Sin embargo, esto no debiera ser interpretado como una falta de innovación sino más bien se atribuye a un estilo de hacer poco riguroso que sería propio del carácter español.

Lo mismo que le lleva a ser original y creativo, su comportamiento poco convencional e incluso algo excéntrico, sería lo que lo haría más inquieto y abierto a la innovación pero menos disciplinado. Esta falta de rigurosidad, de método y de disciplina sería la causa del bajo índice de patentes registradas, lo cual en realidad no significaría que no se innove.

*“En España no hay esa cultura de patentar. Estoy trabajando mucho con la oficina de patentes y marcas y estamos intentando llegar a las pequeñas empresas, pero el que no haya una cultura de patentar no quiere decir que no haya cultura de innovar, son dos cosas completamente diferentes, yo estoy visitando muchísimas empresas.”*  
(ICEX)

La innovación se asocia con el diseño en sectores como el mueble, la iluminación o la moda. Según parece, los exportadores españoles cada vez dan más importancia al diseño, contratando los servicios de diseñadores españoles, formados en las facultades de Diseño Industrial y Escuelas de Moda, para realizar esta labor. Este fenómeno se percibe claramente desde hace unos tres años.

*“Esa mentalidad está cambiando, es de hace 3 ó 4 años, no antes. Con la salida al extranjero se dan cuenta de que es un valor añadido muy importante, que se tiene que invertir en esas cosas. En España hay grandes diseñadores que han sido conocidos antes fuera que dentro, hay muchísimos chicos que salen de las facultades de diseño industrial y de moda...”. (GR.2)*

La innovación en el mundo de la alimentación se vincula tanto con el producto en sí como con otros aspectos más relacionados con el marketing del producto como un packaging cuidado, que dé imagen de calidad.

En este aspecto también se estarían haciendo innovaciones. El caso más notorio sería el del aceite de oliva, que se envasa en vidrio y en pequeño tamaño.

*“Hoy venden embotellado, en botellitas diminutas, sólo producto gourmet...Las nuevas generaciones vienen con una fuerza y un empuje y las ideas muy claras...una empresa de chocolates de Cataluña...ya no solamente es el packaging...hace unos bombones de aceite, de pimienta, todo el planetario solar, unas presentaciones fuera de serie, en un producto tan básico como es el bombón...nuestros jóvenes empresarios lo están haciendo muy bien.” (ICEX)*

En general, el exportador está satisfecho con su nivel de innovación en producto y está mentalizado de que es fundamental, ya que se transforma en un valor añadido de primera magnitud. Creen que el posicionamiento de sus productos es, globalmente, bueno, aunque su comercialización habría tenido fallos que creen deben solucionar a corto plazo.

*“En el mundo real donde nos movemos no tenemos competencia real con ningún país del mundo. Es tecnología completamente distinta, que se valora muy bien.” (GR.3)*

### **5.2.2. Realidad e imagen**

Los expertos insisten mucho en que la realidad del producto español, así como la realidad española, supera con creces a la imagen que tienen los consumidores potenciales. Es decir, que la imagen entre los consumidores es peor que la realidad de los productores.

Si se tiene en cuenta que la exportación ha comenzado recientemente y que los estudios no son actuales, esta aseveración debe tomarse con precaución, pues puede haber mejorado en los últimos años.

*“La realidad está superando incluso a la imagen que tienen los países más próximos a nosotros, que tienen una imagen más estereotipada.”  
(DR)<sup>8</sup>*

Cuando se analiza el discurso de las Pymes exportadoras, se observa que la imagen de sus productos, dentro de cada gran continente donde tienen presencia, la construyen sobre tres ejes:

- El mercado concreto, es decir, la coyuntura de la zona o país, que determina un poder adquisitivo y unas necesidades de importación concretas.
- Los referentes de imagen de los productos de países competidores.
- La imagen (relativa) del producto español, con sus atributos.

#### **5.2.2.1. Imagen del producto español en América**

Este continente se divide en dos grandes zonas, el Norte, cuyo mercado principal es EEUU con presencia de grandes empresas españolas, y América Latina, destino preferente de la Pyme española. Las grandes empresas que han entrado en EEUU pertenecen al mundo de la moda, del calzado y de la restauración.

*“El otro día vimos un reportaje de cómo en el Soho neoyorkino se habían instalado Jaime Mascaró de calzados, Camper, Agatha Ruiz de la Prada, Justo, un bar de tapas. Poco a poco se va creando un pequeño circuito español...cuesta mucho, llegamos tarde, hay una presencia de empresas francesas e italianas en EEUU, pero poco a poco nos vamos haciendo nuestro huequecito.” (ICEX)*

El mercado de América Latina es un destino importante para las pequeñas y medianas empresas españolas. Y no se desarrolla más por una serie de obstáculos debidos a la coyuntura socioeconómica y política de la zona.

---

<sup>8</sup> DR- “Directivos para la Comunicación- DIRCOM” a lo largo del presente informe.

El empresario español, generalmente sin muchos recursos financieros, siente bastante temor por los regímenes populistas que han surgido, los elevados aranceles con los que se gravan sus productos y el encarecimiento que supone el transporte marítimo, así como los retrasos inherentes al cobro de las facturas, bien por falta de medios del importador, bien por intervenciones gubernamentales.

Como alicientes a la internacionalización latinoamericana se encuentra, fundamentalmente, el idioma compartido, aunque la mentalidad empresarial y la idiosincrasia de la población local son diferentes a la española. Y como requisito legal, necesitan en la mayor parte de los países trabajar con un partner local.

*“Tenemos que competir con elementos diferenciadores que nos distinguen desde un planteamiento muy español y en América tenemos la ventaja o desventaja de que somos sus padres. Es mentira que el idioma sea igual, no nos entienden, no les entendemos... eso es con lo que hay que jugar.” (GR.3)*

Los sectores que exportan a América Latina, entre otros, es el tecnológico y el editorial. Pero muchos otros, distintos y variados, como la moda, la industria alimentaria, etc. también se encuentran en la zona. También las grandes empresas están presentes, como es el caso de Telefónica.

El referente de una buena imagen en América Latina es EEUU, con quien se compite especialmente en producto tecnológico. El exportador reconoce que, a priori, la tecnología norteamericana tiene una imagen más valorada que la española, que sus sistemas de ventas son más racionales pues están acostumbrados a respaldarlos con campañas fuertes de marketing y buen servicio postventa. Además, se manejan muy bien en español.

*“Hablando de las TIC, creo que tienen que tener un apoyo de abierto 24 horas, como ofrece EEUU, un buen marketing, como ofrece EEUU, la carta de presentación de EEUU es difícil de defender.” (GR.3)*

En contra de EEUU juega el empeoramiento de su imagen como país. Como consecuencia de las campañas electorales de los partidos populistas, EEUU ha visto dañada su imagen en los últimos cinco años. De ahí que exista entre la población una animadversión hacia ciudadanos norteamericanos.

*“Hemos ganado terreno con la calidad del producto, ellos la han probado y han visto que el producto español es igual que el que se puede vender de América del Norte y lo que le damos es otra cosa. Y funciona muy bien. Incluso me atrevería a decir que casi prefieren comprar en España que en América del Norte.”(GR.3)*

El producto español tiene una buena acogida. No esperan que sea tecnología punta a un nivel como el de EEUU, pero sí respetan su calidad e innovación situándolo en el nivel medio-alto.

Cuando se conocen ambas partes, exportador e importador, la relación es bastante fluida y cordial y las expectativas que tenían sobre los productos españoles se superan, y se sorprenden que puedan conseguirlos a precios más razonables que los norteamericanos en que el margen de beneficios es más alto, muy importante para zonas con bajo poder adquisitivo.

En definitiva, en América Latina se recibe bien al español y se valoran bien sus productos: buenos avances tecnológicos, innovaciones y/o modernidad, calidad media-alta, precio asequible.

*“El carácter, el cariño, es más abierto, resulta que tus clientes son tus amigos. Recuerdo que cuando hubo el atentado en Madrid, todos los clientes nos llamaron para preguntar si en Madrid había caído algún*



*compañero. Todos. Nosotros compramos producto por Europa y no nos llamó nadie de Europa.” (GR.3)*

La fácil relación personal que se establece entre hispanos y españoles puede acabar con invitaciones a España para visitar la fábrica, o los importadores hispanos pueden acudir a eventos patrocinados por Instituciones. El conocimiento del país in situ ha cosechado bastantes éxitos. Se han encontrado con una España moderna y avanzada, con una gran potencia económica.

*“La experiencia nuestra y de otras empresas de tecnología ha demostrado que los mayores éxitos se obtienen cuando estos empresarios vienen a España y ven con sus propios ojos. Oye, que estamos hablando de tecnología nuclear. En temas de agua, de reciclajes, de TIC, han servido los planes de la Semana Tecnológica que hace el ICEX. Cuando vienen los extranjeros se percatan de esa España moderna, tecnológicamente poderosa e innovadora.” (GR.3)*

Por último, en Brasil la entrada del producto español estaría siendo más compleja y menos exitosa. El exportador entiende que se trata del país más industrializado de Hispanoamérica, con menor demanda externa. Aunque las grandes empresas españolas están entrando, a la Pyme le está costando más. El producto español no goza de la misma valoración que en países del entorno.

#### **5.2.2.2. Imagen del producto español en Europa.**

En este continente también caben dos grandes zonas geográficas: la Europa Occidental de la UE y países próximos, y la Europa Oriental, Rusia y las repúblicas surgidas de la antigua URSS.

La Europa Occidental resulta ser la zona más cercana geográficamente, y los que más nos conocen dado que son quienes suelen pasar aquí sus vacaciones.

Se trata de un mercado maduro, de gran competitividad, donde están presentes todos los sectores. En este mercado, la Pyme se encuentra con dos graves problemas: el mantenimiento de los tópicos sobre España y sus productos y la llegada tardía al mercado. Siempre está presente el hecho que otros países del entorno hace décadas que están presentes.

*“Te encuentras con un mercado muy maduro...hay tanta competencia...quieren todo. No es ya la logística, es encontrar la red comercial adecuada y el cómo... a través de agentes especializados, es complicado. Luego viene precios y formas de pago...un canal adecuado e intentar ser más flexible y adecuarte un poco.” (GR.1)*

Aunque en Europa Occidental la competencia se establece con varios países los referentes más importantes son Italia, especialmente en moda y alimentación. En tecnología el referente europeo sería Alemania.

El referente italiano es el que más preocupa y al que más analiza la Pyme española, pues le considera un país que está en primera línea en la comercialización de sus productos: con packaging muy cuidados, marcas muy notorias y muy bien asociadas con el producto y la marca, alta innovación, diseño vanguardista. El italiano es el competidor más temido. Y no sólo en este continente, pues los empresarios españoles dicen encontrárselos en todo el mundo. Tienen, además, la ventaja de haber llegado antes a los mercados, y de ser mejor valorados que los españoles.

*“...el 90% de los italianos lo que hacen es generar imagen de marca y esa es la imagen de marca que venden, nosotros vendemos el producto y luego la marca...la moda los franceses han sido líderes, pero...los italianos...han ido a imagen de marca.” (GR.3)*

En moda, Francia e Italia son los referentes cruciales en Europa y son situados en el nivel de calidad más alta, es moda de diseño, de grandes modistos.

Frente a ellos, la moda española, salvo excepciones, sería una moda más “democrática”, para un público más amplio. Las marcas como Zara, se están introduciendo en Europa y América, con bastante éxito. Y poco a poco la moda española se estaría empezando a valorar, no como alta calidad, diseño ni lujo, pero sí como un concepto nuevo, con un hueco de mercado distinto.

*“...los italianos...el sector moda, lo han creado ellos. Empezaron los franceses, pero ellos han sido los que han llevado a cabo la internacionalización del Made in Italy en los principales mercados de moda...en EEUU...Europa...la moda Made in Italy domina. Eso no quiere decir que no haya oportunidades, de desarrollo, pero es complicado.” (GR.3)*

En alimentación, en general, y en vinos en particular, Italia no deja su papel de referente. Sus bodegas, junto a las francesas, tienen una imagen de calidad superior a las españolas las que son peor valoradas, aunque su calidad real sea similar. El aceite italiano, que antaño compraba el aceite español a granel y lo comercializaba bajo sus marcas, está empezando a encontrar un serio competidor en el español.

*“Un ejemplo respecto a la ventaja de Italia, Utiel-Requena se ha abierto al mercado del vino hace unos 15 años...los italianos venían aquí, compraban vino y se lo llevaban y lo exportaban y era valenciano, pero no tenía marca. Pero Utiel-Requena se reunió, empezaron a potenciar su marca...su denominación y de sus marcas han sacado un valor añadido real.” (GR.1)*

Pero frente a este posicionamiento envidiable de lo italiano, los exportadores se están encontrando con un cansancio de sus productos y marcas, por falta de congruencia entre su imagen de marca y otros intangibles tales como la seriedad, el cumplimiento de sus acuerdos, el servicio postventa, etc. Italia estaría perdiendo prestigio, según manifiestan los empresarios, lo que beneficia especialmente a las empresas españolas.

*“Italia tiene un pasado y una imagen muy fuerte, un presente menos fuerte, no puedo hablar del futuro. Pero ha calado la realidad de lo que el italiano ofrece, ofrece las garantías que no avala y no responde y está empezando a sufrir las consecuencias de su pasado... Se han escarmentado los grandes distribuidores y los clientes finales.” (GR.1)*

En Europa, la imagen de España y de lo español pesa bastante en la comercialización de los productos españoles, más que en cualquier otra zona del mundo. Imagen por otra parte basada en tópicos: la siesta, la naranja, el fútbol, etc.

*“Y luchar contra los tópicos tan enraizados en el exterior, afortunadamente con la UE, todo lo que ha hecho la Corona, los gobernantes, se va abriendo. Antes era descorazonador... Julio Iglesias, te cantaban a Julio Iglesias, se hizo poco a poco.” (GR.1)*

Las Pymes advierten que estos tópicos sobre lo español, que en América Latina se están diluyendo para dar paso a una imagen moderna, aquí aún se mantienen aunque a una escala inferior que hace cinco años. También en este caso, el conocimiento del país in situ facilita la renovación de la imagen de España.

*“Mi hijo se casó hace poco, 170 invitados...70 eran extranjeros...Entusiasmados, no se imaginaban...Venían a lo desconocido, lo próximo a la España de la pandereta, algún deportista. Y se quedaron asombrados de la actividad y la vida de Valencia.” (GR.1)*

En segundo lugar, la llegada tardía a un mercado maduro donde España y sus productos son mal conocida, no tiene un efecto tan negativo como cabría esperar. El arquetipo de que en España las personas son alegres estaría ayudando a las ventas. Esa es la percepción que tienen las Pymes exportadoras. Su personalidad optimista y vital es contagiosa y facilita la relación con los clientes y distribuidores.

*“Somos buenos vendedores. El español es despierto, tiene energía. Si pones un holandés o un alemán con un español vendiendo, obviamente el español va a vender más y mejor.” (GR.3)*

La seriedad emanada de la España de la Inquisición y de las Guerras de religión, puede transformarse en seriedad en el cumplimiento de acuerdos. La imagen de un país creativo, de pintores y artistas, se asocia bien con el diseño y la moda.

*“Se nos identifica cada vez más como productores de diseño, muebles de diseño, ropa de diseño, Zara ha tenido una labor fundamental, un desarrollo inmenso a lo largo del mundo y el que identifiquen a España con moda no está nada mal. No es alta costura, pero es moda española.” (ICEX)*

En Europa Occidental, el sector por el que el producto español es más conocido es la alimentación, que se asocia con calidad. De ser un país exportador de productos hortofrutícolas, como la naranja, con mucho sol y buen clima, se ha pasado a reconocer fácilmente los productos españoles agrícolas y de ahí a la alimentación en general.

La moda es un sector que va siendo muy conocido en Europa, gracias a la apertura de tiendas en las principales ciudades europeas.

*“Nos estamos posicionando donde antes no teníamos presencia. No sólo Zara, está Mango, Adolfo Domínguez, Roberto Verino, una serie de marcas muy importantes en el mercado exterior. Sintropía es una marca que se está posicionando mucho, han abierto tienda en Londres hace nada. Justo Dalmau, con sus desfiles en Nueva York.” (ICEX)*

El posicionamiento del producto español como un producto barato en la UE es una queja constante desde las Instituciones. Según dicen, esto le impide incorporarse al mercado con una calidad más alta.

*“La imagen comercial es, la imagen de un país que fabrica productos a buen precio, calidad media, diseño interesante, pero por debajo del francés, del italiano, que siempre aparecen con este halo de distinción, un producto medio. Y no tiene la imagen diferenciada...el vino no tiene la imagen de un vino italiano o francés. Y la tecnología se sigue percibiendo con diferencia a la tecnología alemana, a la española...el consumidor medio...” (I.E.)*

Esta percepción no es compartida por el exportador español. Para él, sus precios son más asequibles, en igualdad de calidad y considera que el nivel de calidad de sus productos es bastante bueno. Incluso se llega a afirmar que el europeo es bastante exigente en precio y que se pierden oportunidades de negocio por este motivo. Es probable que la imagen del consumidor europeo no esté en consonancia con la imagen que tienen los prescriptores de la misma zona.

*“La diferencia es que un alemán y un holandés, a la hora de exportar, trata a esos exportadores como un comprador en su país y en España está la frontera. Como estoy en el extranjero, le cargo una comisión y esa pequeña comisión a pesar de que seamos buenos comercial y tecnológicamente, esa operación se cae.”(GR.3)*

La entrada de las grandes empresas españolas en el mercado europeo, como Banco de Santander, Telefónica e Iberdrola ha ayudado mucho a configurar una imagen de España y sus productos con mayor prestigio.

La Europa Oriental fue un mercado emergente hasta hace unos años. Cuando la caída del muro y la democratización de la zona, se abrió al exterior. España perdió una oportunidad única e irrepetible de afianzarse en un mercado virgen. La incorporación de nuestras Pymes ha sido tardía, según dicen, llegando allí con miedo y timidez, a rastras de las grandes empresas, cuando ya se habían instalado allí otros países europeos.

*“...he vivido en Rusia, me pilló la apertura... era un mercado emergente, que tenían dinero y querían gastarlo y no tenían en qué. Fueron 10 años preciosos desde el punto de vista comercial, que los aprovecharon aquellos que se tiraron a la piscina. Los franceses, italianos se metieron y ahora les está costando a los vinos españoles irse a Rusia... El aceite de oliva, hubo una familia griega y dos italianas que se arriesgaron. Esa pizca de agresividad es lo que hacía falta.” (GR.3)*

Rusia, en concreto, ha generado una clase social alta, con un poder adquisitivo muy alto, que demanda bienes de lujo. Está necesitada de infraestructuras y tecnología y el Estado y tras años muy difíciles, puede costearlas. Aunque la ley obliga a los exportadores a trabajar con un partner local, la situación económica ha mejorado sensiblemente, reduciéndose la corrupción. En definitiva, es una zona muy atractiva para la Pyme española.

*“Ahora mismo voy continuamente a Rusia y a Ucrania. Son 97.000 millonarios en este momento. Y 33 billonarios,... en Nueva York hay 30 billonarios...en tema de moda, es donde más vende Givenchy, donde más vende los coches de alta cilindrada.” (GR.3)*

El producto español de calidad, como es el caso del mueble, goza de una alta reputación. También se acoge muy bien la tecnología y las infraestructuras.

*“Rusia ha saldado su economía de cara al exterior, sus arcas son superiores a todas las latinoamericanas juntas... Los planes federales, de infraestructuras se cuentan por miles de kms. En tecnología estamos con dos proyectos internacionales, que involucra a 4 ministerios (...) En Rusia los muebles españoles son muy conocidos, la presencia española en determinados productos es fuerte.” (ICEX)*

### 5.2.2.3. *Imagen del producto español en Asia.*

También Asia se concibe dividida en dos zonas geográficas: Oriente Medio y Extremo Oriente. Estas dos zonas representan mercados muy diferentes.

*Oriente Medio:* Dentro de la zona, los Emiratos árabes son los que más exportaciones reciben de España, en sectores muy variados, siendo el mueble y la cerámica sus principales demandas. La región parece próspera y el producto español está bien considerado.

*“En Asia el mercado más rentable es el de los Emiratos Árabes, para el mueble, por lo menos, Dubai, es increíble.” (GR.2)*

*Extremo Oriente:* Con la apertura de China al comercio exterior, así como otros países de la zona, antes casi aislados, Extremo Oriente se ha convertido en un mercado muy interesante para la Pyme española, siendo China, con su enorme población, el país más atrayente. Desde el Gobierno y las Comunidades Autónomas se están haciendo esfuerzos para apoyar a las empresas españolas en la zona.

*“Al empresario y sobre todo a los políticos les encanta, porque no sabes la cantidad de misiones de todas las CCAA que hay en China, es una cosa tremenda. Al empresario español, para hacer negocios, Europa le da mucha seguridad, porque es lo más parecido...les gusta ir por el potencial que tienen, pero son más complejos y más laboriosos, de tiempo y dinero y todo.” (ICEX)*

Con la industrialización del país, a costa de una ingente mano de obra barata, China goza de una clase social alta, con un gran nivel adquisitivo. Al igual que en Rusia, el enriquecimiento gracias a la economía capitalista cuenta con nuevos consumidores, que demandan productos de lujo.



*“Comparado con China, que te sale un millón de millonarios en cinco años, los rusos no son nada, pero todavía pensando en tecnología y productos de lujo, de consumo.” (GR.2)*

Por otro lado, los productos manufactureros chinos han entrado en todos los continentes, convirtiéndose en pocos años en el referente y la gran competencia de los españoles y otros occidentales.

Es evidente que España no puede competir con China en cuanto a precio, pero sí puede, y de hecho lo hace, en productos de calidad.

*“Llega un momento en que en China barato lo que quiera, hay muchos millones, pero sólo hay un 1% que vive bien de los mil millones de personas. China está demandando productos de calidad y España tiene productos calidad a todos los niveles.” (GR.2)*

El exportador español califica al fabricante chino de mimético y muy ágil. Se trata de competidor temido, sobre todo en moda.

*“China es nuestra competencia mayor. Ya puedes sacar cualquier cosa de cualquier diseñador, con una calidad excelente, que en una semana tienes la copia a un precio irrisorio. Y eso hace mucho daño. (GR.2)*

China también está entrando en el mundo de la alimentación, con aplicaciones tecnológicas y productos innovadores.

*“Hasta la fecha nadie quería comprar producto asiático en la alimentación, pero nos estamos dando cuenta que cuesta la mitad y ese va a ser un problema muy importante.” (Gr.3)*

Por último, los chinos se estarían dando cuenta de la mala imagen que sufren sus productos, de ahí que estén intentando poner remedio. En primer lugar, ya cuentan con estándares de calidad, que les permite jugar con niveles de precio. En segundo lugar, están comprando marcas, sobre todo americanas, para lavar su imagen de Marca-País. Es decir, ya empiezan a utilizar técnicas de venta más sofisticadas, que pueden dañar bastante en los próximos años.

*“Antes ponían el argumento de que el control de calidad no es el mismo que el español, pero últimamente tienen escalas de calidad (...) cuando se dan cuenta que por ningún lado entra como chino, compran. Ha pasado con bancos peruanos, compran la marca...los peruanos están contentos porque están vendiendo su marca por todo el mundo, pero mentira, no son productos peruanos, son chinos.” (GR.3)*

Entre los consumidores finales del continente asiático, el producto español carece de imagen, según se deduce de los discursos y de los estudios realizados en los últimos años. Este hecho no es de extrañar, ya que la entrada de España ha sido muy tardía y la competencia china difícil.

Sin embargo en Japón, importa más productos españoles, el conocimiento es mejor. Allí se estarían considerando los productos españoles y éstos estarían gozando de una imagen de creatividad importante.

### **5.3. Proyectos y Programas de Instituciones. Conocimiento, uso y valoración**

#### ***5.3.1. Proyectos y Programas actuales***

El Instituto de Comercio Exterior (ICEX) es el organismo, dependiente del Ministerio de Comercio e Industria, que coordina la mayor parte de los programas y las ayudas a la exportación, directamente o a través de las Cámaras de Comercio locales, intentando con ello un mayor acercamiento a la empresa. El ICEX también dispone de oficinas comerciales en más de 180 países, que apoyan en destino a los exportadores.

Por otra parte, algunas Comunidades Autónomas cuentan con organismos autonómicos de ayuda a la internacionalización de las empresas de su ámbito geográfico. Es el caso de Promomadrid, en Madrid, y del IVEX, en la Comunidad Valenciana. También existen sus equivalentes en Cataluña, Galicia o Canarias.

La coordinación entre el ICEX y las Cámaras suele ser bastante buena, según los empresarios, pero con las Comunidades Autónomas hay quejas: proyectos y planes que se solapan, apoyo a los mismos destinos, etc. El empresario percibe un comportamiento extraño, ya que parece que los distintos organismos autonómicos estuvieran en competencia, perdiendo en ello muchas energías y medios que podrían optimizarse con una gestión única o, al menos, mejor coordinada. Esta queja aparece tanto en Madrid como en Valencia.

*“Es increíble la mentalidad tradicional del funcionario y la competencia entre las instituciones...tiene nombres y apellidos... gobierno central y autonómico. Cada uno tiene que defender su nicho.” (GR.1)*

*“La Generalitat echa el resto en el sector de la moda, apoyando las firmas catalanas exclusivamente...hubo una temporada...por todos lados veías a Cataluña, internacionalización, esfuerzo por promocionar...” (GR.3)*

La existencia de Proyectos y Planes para la internacionalización en las CCAA no deja de considerarse injusto, pues aunque ellos mismos se benefician de las propias, no dejan de compararse con zonas en que su sector cuenta con más medios y oportunidades, o sea, que terminan por envidiar a los más favorecidos, sin llegar a estar satisfechos.

*“A nivel sectorial, hay gran diferencia entre ellos, en áreas geográficas. Es diferente cómo funcionan, cómo se apoyan... En Madrid, tenemos bastante diferencia con respecto a otras*

*instituciones... Si me oyeran los de Promomadrid, la Cámara, con las que colaboro y me han dado su apoyo... Hay actividades y promociones en otras CCAA que dejan a la de Madrid a la altura del betún. No sé si debido a falta de profesionalidad, de interés, de recursos, estamos en desventaja.” (GR.2)*

Los Programas de ayuda a la exportación que existen son:

***Aprendiendo a Exportar.*** Dependiente del ICEX, va dirigido a empresas potencialmente exportadoras, pero sin experiencia de internacionalización. Intenta cubrir el déficit de Pymes exportadoras, motivándolas a salir al exterior.

Es una labor muy pro-activa, que está teniendo buenos resultados. De hecho, lucha contra los frenos psicológicos a la internacionalización de las Pymes. En los dos años que lleva en marcha el programa lo han utilizado 8000 empresas.

Los empresarios que han colaborado en el estudio no lo conocían, pero bien es cierto que tampoco son su público objetivo.

***Programa PIPE (Plan de Iniciación a la Promoción Exterior).*** Es el programa del ICEX que más se conoce entre los exportadores. Se ha puesto en marcha hace diez años, en colaboración con las Cámaras de Comercio. Hasta el momento, han pasado por él 4.100 empresas, que representan el 15% del total de las empresas exportadoras actuales.

*“Para eso está el Pype. Lo primero que haces es analizar si tienes la estructura interna, de recursos humanos, financieros, de proceso de producción para poder abastecer otros mercados en un momento en que hagan pedidos todos a la vez...” (C.C.M.)*

El Programa PIPE se compone de dos fases. En la primera se realiza un diagnóstico de la capacidad de exportación de la empresa. Más adelante se le proporciona un asesor en

su zona geográfica durante cuatro meses, que le ayuda a diseñar su estrategia de comercialización en destino.

En la segunda fase, que dura 20 meses más, las Pymes reciben una subvención, que les cubre todos los gastos de la internacionalización. En definitiva, apoya al exportador en tres necesidades básicas, durante las dos primeras fases: la necesidad de conocimiento del mercado de destino, el diseño de estrategias comerciales y las inversiones económicas.

*“Durante 20 meses adicionales tienen apoyo económico para poder poner en marcha ese plan de internacionalización, ir a ferias, hacer catálogos, websites, viajes... todos los gastos de internacionalización están cubiertos.” (ICEX)*

Es bastante común que las empresas exportadoras hayan oído hablar del Programa PIPE. De hecho, reciben bastante publicidad. Desde el ICEX se reconoce que la forma más habitual de solicitar la entrada en el Programa es mediante el testimonio de otras empresas, de boca a boca.

Aunque el Programa se valora bastante bien, se han detectado varios frenos. El primero, la falta de comprensión del concepto Pyme entre las mismas Pymes, tendiendo siempre a creer que una Pyme es más pequeña. En este sentido, medianas empresas se consideran grandes y creen que el Programa no va dirigido a ellas.

*“Hay programas interesantes, como los Pipes, que van muy bien para las pequeñas y las medianas empresas. La mía es un poco más grande. Me gustaba porque te dejaba bastante elección, bastante libertad en cuanto a los recursos.” (GR.1)*

El segundo freno estriba en la falta de confianza en la Administración, creyendo que las empresas seleccionadas son muy pocas y que, ante la más que probable posibilidad

de ser rechazadas, se abstienen de rellenar la solicitud. Sin embargo esto no concuerda con los datos vertidos por los responsables institucionales.

*“Cogemos todos los años 500 empresas nuevas, que nunca habían exportado o que alguna vez habían hecho algún pinito, pero eventualmente e intentamos que la exportación sea habitual.” (ICEX)*

*“Son sólo siete empresas al año las que cogen.” (GR.1)*

A pesar de los frenos, son bastantes las empresas que solicitan ser incluidas en el Programa. Sin embargo, no todas lo consiguen pues hay más demanda que oferta. Para medir la valoración de las empresas que han pasado por el Programa, cada año el ICEX realiza una encuesta, con resultados muy favorables, con una nota media de notable alto.

El Programa PIPE se ha elaborado en una doble modalidad, según el sector al que pertenecen las empresas, manufacturas y servicios, representando el 80 y 20% respectivamente.

***Programa de Seguimiento del PIPE.*** Dirigido, como su nombre indica, a las Pymes que han completado el PIPE, donde se sigue dando apoyo a estas empresas hasta conseguir que la exportación se regularice.

***Programa PAPI (Programa de Apoyo a Proyectos de Inversión).*** Este Programa, también del ICEX, sirve tanto de ayuda para planes estratégicos como de subvención de los mismos. Financia el 50% de los gastos ocasionados por el desarrollo de uno o dos destinos concretos, con un máximo anual.

Es el Programa menos conocido, que ayuda en uno de los problemas más graves de la Pyme, la financiación. Si bien, la Pyme cree que las inversiones más fuertes son las que soporta en España, en infraestructura y maquinaria, es decir, en el proceso productivo, donde no se la apoya.

*“Una inversión fuerte en maquinaria y en infraestructura. Ahí si la industria recibiera subvenciones, sería importante.” (GR.1)*

**Plan de Marcas.** Se trata de un programa, una vez más del ICEX, que ayuda a las Pymes exportadoras a realizar promoción de sus marcas fuera de la UE, en un intento de asociar marca a país.

*“Tenemos el Plan de Marcas... para las marcas españolas. Todas las empresas españolas que hacen promoción de sus marcas fuera de UE cuentan con el apoyo del ICEX. Eso va ayudando a construir marca-país, porque evidentemente al principio las marcas importantes quizá no se asocien con nuestro país. De hecho, Zara, hace 6 ó 7 años, cuando uno iba a Latinoamérica, le llamaban Tzara y se creía que era norteamericano. Hoy todo el mundo sabe que es Zara y que es español.” (ICEX)*

**Cursos de formación.** Son varias las instituciones que están realizando cursos de formación en Comercio Exterior. Estos cursos son bienvenidos, ya que la Pyme demanda este tipo de especialización y no todos sus técnicos la han conseguido, por ser una titulación relativamente reciente o porque es útil poder actualizarse. En general, es una iniciativa muy bien valorada.

*“Yo quiero romper una lanza a su favor. Lo que me gustaría poder hacer son cursos formativos, muchos relacionados con el sector y muchos con comercio exterior, apertura de mercados en el exterior, gestión de empresas... Las instituciones, la CC, lo tienen, del mueble y paralelas, se preocupan de formar a la gente. Muchos de ellos son gratuitos y subvencionados, pagas una parte del curso.” (GR.2)*

**Las misiones comerciales.** Gozan de gran popularidad en la Pyme. Aquí tienen cabida mayor número de empresas exportadoras que en el PIPE. Se trata de viajes organizados a un destino concreto, que se subvencionan parcialmente. Se suele valorar bien.

*“El ICEX lo hemos utilizado en alguna misión comercial y es cierto que utilizábamos en la Cámara de Comercio... viajamos con el apoyo de ellos, la subvención, nos ayudan muchísimo. Siempre conoces a otros empresarios y cambias impresiones, te abre los ojos, ves el país cómo es, cómo funciona, no es lo mismo que viajar solo... gente de la empresa ha estado en Estambul con la Cámara 15 días, y...en Jordania.” (GR.3)*

Aunque son viajes que hay que planificar con bastante tiempo de antelación, para incorporarlos a la agenda del departamento pues de lo contrario, puede que las fechas no les convengan.

**Los estudios de mercado.** La necesidad de conocer los mercados exteriores les obliga a la búsqueda de estudios de mercado. Algunos se quejan de la baja calidad de los mismos y prefieren acudir a Cámaras de Comercio extranjeras.

*“Veo que la información no es profesional, no profundiza y necesito apoyarme en otros organismos. Entonces la compro. Te metes en la página de la Cámara de Comercio de EEUU, de cualquier país y las compras, y tienes un estudio hecho profesionalmente. Al final tienes un mix que se complementa muy bien.” (GR.1)*

**Las revistas sectoriales.** La creación de revistas sectoriales, para promocionar el diseño español, se valora bastante bien en los sectores de moda y hogar.

*“Lo que sí está haciendo muy bien en cuanto a marca... empezar con una revista desde la oficina de Londres, que la han trasladado a otras oficinas, la traducen, a Moscú, París, Alemania, Frankfurt, unen varios sectores en una revista promocional que hacen llegar a los prescriptores, decoradores, arquitectos... van creando marca. Cada equis tiempo introducen novedades y eso sí que van haciendo ruidito,*



*va creando marca, es importante porque las Pymes no podemos llegar a crear marca.” (GR.1)*

**Las Ayudas del CDTI a la Innovación.** Aunque las ayudas de este organismo público no van dirigidas expresamente a la exportación, sí resultan ser muy valoradas, ya que posibilita la creación de productos innovadores, con más valores añadidos y más competitivos.

*“Yo creo que hay algunos organismos que sí han hecho una política muy ligada a la empresa, por ejemplo, el CDTI. Estoy convencido de que el Centro de Desarrollo y Tecnología de la Innovación, , no trabaja en la promoción de la tecnología en términos genéricos, sino que apoya a la empresa que tiene un proyecto o un desarrollo tecnológico, esto es lo que falta en otros organismos.” (F. M. R)*

Gracias a la gestión de sus Programas, el ICEX goza de una excelente imagen en general, tanto en las Instituciones como en las Pymes.

*“El ICEX está realizando una labor magnífica, ayudando a las empresas a exportar.” (DR)*

### **5.3.2. Proyectos y Programas deseables**

Las Instituciones y los exportadores tienen diferentes puntos de vista sobre lo que podría idearse de cara a los próximos años, en cuanto a programas, proyectos y subvenciones se refiere.

**El ICEX.** Se está planteando nuevos programas de apoyo a la exportación, como complemento al Programa PIPE.

Se trataría de conseguir el apoyo de las grandes empresas, más establecidas en destinos concretos, para amparar a las Pymes recién incorporadas.

*“Con las empresas grandes, queremos establecer el mecanismo, la voluntad existe, cómo pueden ayudar a esas empresas pequeñas. Imagínate que hay 3 grandes empresas instaladas en Vietnam, cuando llegue una pequeña española, que sean un poco sus embajadores y le echen un capote...Estamos trabajando para ver cómo lo estructuramos... mediados del año que viene lo podemos poner en marcha. Nos hace mucha ilusión... rentabilizar los apoyos realizados a esas empresas y que ahora ellas lo hagan con las pequeñas.” (ICEX)*

El ICEX sigue la filosofía de que es importante ayudar a todos los sectores, si bien crea herramientas específicas para sectores concretos (Semana de la Tecnología, revistas de diseño...). Y está de acuerdo en apoyar a las empresas españolas de mentalidad más abierta a la innovación, más que a sectores concretos.

*“Cada vez creo menos en los sectores y más en los productos y en los empresarios, sobre todo. Lo que hay que potenciar es a los empresarios echados para adelante y con las ideas claras y saben hacer las cosas bien y esos son los que hay que apoyar sean del sector que sean.” (ICEX)*

**Las Cámaras de Comercio.** Es la Institución más conservadora. No parecen plantearse cambios, pero sí existen acercamientos a las empresas para conocer sus necesidades.

*“Es muy difícil inventar. Las Cámaras llevan haciendo esto toda la vida. Sobre todo a partir de reunirnos los diferentes sectores, ver en qué medida les podemos ayudar más. A lo mejor hay sectores que nosotros conocemos que están teniendo un crecimiento muy grande y que realmente necesitan ese apoyo inicial a la exportación.” (CCM)*

**El Foro de Marcas Renombradas.** Desde esta Institución, se apuesta porque con ayudas y programas se prioricen sectores concretos y destinos de futuro, con la

filosofía de crear imagen exterior concentrando los recursos para alcanzar mayores éxitos.

*“Esto yo creo que no es discutible, hay que priorizar, el mundo es muy grande, no hay recursos suficientes para la Administración y las empresas para invertir con fuerza en todos los mercados, por tanto, uno tiene que priorizar...un país tiene que saber cuáles son sus fortalezas y entonces tiene que apostar por sus fortalezas. Tiene que elegir y concentrar.”(F. M. R)*

**Los exportadores.** Las Pymes exportadoras consideran que, ante todo, se deberían optimizar los recursos existentes:

- Mayor colaboración entre los organismos públicos del gobierno central y de los autonómicos, que confunde al empresario, que debe elegir siempre entre uno y otro, tanto en España como en las oficinas comerciales de unos y otros.

*“El problema es que el ICEX y el IVEX están en muchos países conjuntamente y hacen competencia, alucina. Me he encontrado empresarios que me lo confirman.” (GR.1)*

- Modernización de las oficinas comerciales, con personal mejor cualificado, estudios más profesionales y gestión común de las mismas.

*“El modelo nuestro de oficinas en el exterior está obsoleto. No me importaría el pagar subvencionado un estudio de mercado de tal país de bombas. Lo pagaría muy a gusto, sé que hay un interés, pero hay mucho estudio que se ha hecho rápido, corriendo...” (GR.1)*

- Optimización de las misiones comerciales.

*“Te preparan una agenda, contactos que no sirven para nada, ves que la han sacado de las páginas amarillas. Esto no me vale, a mí me cuesta mucho irme a Ho Chi Ming y quiero una calidad en las entrevistas que me oferte el organismo y hasta ahora están saturados de trabajo.” (GR.1)*

- Ayudas a sistemas de comercialización más actuales, específicos de cada sector.

*“Me gustaría dinero para hacer degustación de mis productos en supermercados y cadenas, que me apoyaran y no lo tengo. Hay cosas sectoriales muy amplias, pero...” (GR.1)*

- Ayudas a las inversiones necesarias en la producción. En todo caso, las ayudas y subvenciones, creen que deberían ser más fáciles de solicitar y más ágiles en la consecución.

*“Todo tiene que estar en simplificar los trámites. Cuando te sumerges en subvenciones... o tienes que tener un departamento que se dedique a eso o al final es lo comido por lo servido... interesa mucho más la rapidez, mover las cosas que esperar la subvención.” (GR.2)*

#### **5.4. Valoración de las TIC e inclusión real a la gestión internacional de las Pymes**

Según estudios realizados años atrás, la inclusión real de las TIC en la empresa española es menor que en los países del entorno.

*“Todos los estudios indican que en España es donde hay menos penetración de las nuevas tecnologías, sobre todo en las empresas, una plena integración de las nuevas tecnologías en el proceso productivo.” (I.E.)*

En los últimos años, la incorporación de las TIC a las empresas ha sido una constante. Todas las Pymes, prácticamente, tienen dirección de correo electrónico y la mayor parte de ellas una Intranet. Han elaborado una página Web, con fines comerciales.

*“Lo primero que se hace es crear una Intranet y correo electrónico, en todas. Se está usando muy poco Internet las páginas españolas. Hay un proceso lógico de aprendizaje para un recién llegado.” (I.E.)*

Sin embargo, los expertos opinan que el rendimiento comercial es escaso. Es una herramienta muy poco desarrollada todavía. En la fase de captación del presente estudio, se visitaron más de 300 páginas Web de exportadores y la mayor parte de ellas está sin desarrollar, en una implantación real. Todo parecería indicar que se han diseñado como escaparates donde se explica la actividad, se insertan fotos de los productos y poco más.

Los propios empresarios dan por supuesto que tener una página Web y correo electrónico son fundamentales en el mundo actual. No ya para un exportador, sino para cualquier empresa o particular. Son conscientes, además, que ello les proporciona una imagen más moderna.

*“La internacionalización, dejando de lado la parte cultural, parte de un mercado global, de la globalización. Acceso de la información que cada vez es más fácil. De alguna manera la TIC nos permite estar a la vanguardia de ese acceso a la información y ser competitivos.” (GR.1)*

Internet se considera un instrumento vital para el trabajo en Occidente. Sin embargo, todavía existen bastantes países donde las TIC apenas se usan, países en que comercialización se sigue realizando al modo tradicional.

*“... vendemos en Europa, pero vendemos en países emergentes, donde Internet no se conoce, tenemos que ir con la maleta debajo del brazo, países que además son peligrosos, donde tienes que hacer una*

*relación, donde los vínculos personales y la relación de amistad, son vitales. Puede ser Cuba... Yemen mismo... hay una gran cifra de negocios allí y son países que con los años irán madurando, pero ese otro mercado también existe, es la otra cara de la moneda.” (GR.1)*

Una minoría de exportadores está más abierto a la compra y a la venta por Internet, pero son mayoría los que prefieren el contacto telefónico o personal, no ya circunscribiéndose a sus productos, sino globalmente.

Como ocurre en otros segmentos de la población, existen bastantes resistencias a comprar vía Internet. Y cuando esto ocurre, se duda de la eficacia real de esta herramienta.

*“Yo creo que la compra y la venta por Internet es algo muy emotivo, se hace cuando alguien tiene una seguridad...si tengo que comprar una mercancía, la compro si conozco bien al fabricante, que es un producto que no puede fallar, exactamente como pienso y lo veo. O si lo hago para otra persona, te pide un vaso de cristal y se lo compro, porque me lo ha pedido él. Yo personalmente no compraría el vaso, no correría el riesgo, por temor a que me envíen otra cosa o que mi dinero...” (GR.2)*

Estas resistencias y falta de credibilidad en la inclusión real de las TIC en sus empresas, hace que se usen más como *escaparate* que como *tienda virtual*. Abundan las empresas que su página Web está diseñada como una especie de *bunker*, donde no se puede acceder a un contacto rápido y cuando se puede, debe hacerse a través de un formulario.

*“La gente está muy acostumbrada a ver Internet para ver la base, lo que llevas, a qué te dedicas, tienen un problema... aunque luego la empresa, por lo menos en nuestro sector, no te da posibilidad de contacto, a lo mejor eso es triste para el que se ha metido en una*

*página Web, pero ya le puedes orientar. Yo creo que Internet es fundamental.” (GR.3)*

De la misma manera los correos electrónicos que proporcionan sus páginas Web los recibe la secretaria o la recepcionista de la empresa. En realidad, su comportamiento simboliza que están resguardados de posibles contactos externos, como si sintieran temor, como si pudieran ser atacados.

En contraposición a este grupo, son pocos los exportadores que lo utilizan como una herramienta de trabajo novedosa y asequible.

*“Es fundamental aprovechar las TIC. Hoy en día, por lo menos en nuestro caso, gran parte de la relación con los clientes, y como posibilidad de expansión es contactar y dar a conocer nuestro producto a través de Internet. Es una manera de crecer con la menor inversión posible.” (GR.3)*

Entre ellos aún son menos los que gran parte de su negocio gira en torno a las TIC. En definitiva, se están perdiendo ocasiones importantes de entrar en contacto con clientes potenciales. Mientras, en países de la UE ya se están incorporando las TIC de formas bastante ingeniosas.

*“Hasta hay sistemas de compra-venta internacional de Internet, al que tú haces los pedidos... todo se centraliza, es muy rápido. Hay un sistema de fabricantes, mobiliario de diseño, lo puedes comprar en varios fabricantes franceses, italianos, daneses, tienen el mismo sistema. En cambio el producto español, en mi sector, no conozco ese sistema de venta. Creo que no se ha llegado a ese nivel.” (GR.2)*

Se utiliza como un utensilio más que como una herramienta capaz de generar un cambio en el objeto sobre el que se esta manipulando.

Apercibidos de esta problemática, el ICEX ha creado un programa hace tres años, llamado PIPINET, que sirve para enseñar a las empresas exportadoras a sacar más partido a sus TIC. Es una cuestión de tiempo el que las TIC se incorporen plenamente a las Pymes.

*“Lo pusimos en marcha hace 3 años...PIPINET, que todas las empresas tienen Web, todas...muchas no saben sacarle provecho para su negocio internacional. Nosotros les enseñamos a sacar provecho a su negocio, les enseñamos a analizar su competencia a través de Internet, a analizar las mejores prácticas o a como buscarlas, cómo poder encontrar distribuidores para sus productos en determinados mercados, cómo posicionarse en los mejores buscadores, todo ese tipo de cosas se las enseñamos y yo creo que las empresas hoy están muy preparadas, muchísimas de ellas tienen correos electrónicos, que los usan permanentemente.” (ICEX)*

## **5.5. El posicionamiento de la imagen de España en el exterior.**

### **5.5.1. La imagen de España en el exterior.**

El Real Instituto Elcano ha estado realizando una serie de estudios sobre la imagen de España en varios países del mundo, repartidos por todo el globo, en la consideración de que la imagen del país puede influir positiva o negativamente a la internacionalización de sus empresas.

*“En el Instituto se creó como unidad de investigación con el objetivo de conocer la imagen de España en el exterior, concienciar a los españoles de la necesidad de interesarse por estos temas, en la medida que se internacionalizan. Es un interés que está empezando a nacer, pero que ahí está en gestación, todavía no ha nacido. Nosotros estamos empujando para que haya la preocupación.” (I.E.)*



Las conclusiones de los estudios revelaron que la imagen de España no es ni universal ni homogénea, sino que varía sustancialmente, según zonas geográficas.

Según los datos obtenidos, España era hasta el año 2003 un país conocido en América Latina y en Europa, pero casi desconocido en el resto del mundo, donde tiene una imagen difusa, sólo amparada por su pertenencia a la UE. Salvo en Japón, donde el prototipo de país culturalmente desarrollado ha arraigado con fuerza. En los EEUU, España todavía no se sitúa bien en el mapa y se asocia con un país hispano.

En América Latina se conoce más, coexistiendo dos imágenes contrapuestas, una histórica y más bien peyorativa (la conquista, etc.) y otra más moderna, de país desarrollado, democrático.

Se valora *la transición política*, que sería un momento crucial en la historia reciente además *su pertenencia a la UE* y su *crecimiento económico* importante y el hecho de haber conseguido la *entrada en la zona euro* en primera fila. Es un referente político, social y económico gracias a todos lo anteriormente señalado y a la entrada en el continente de grandes empresas españolas, como Telefónica, Banco de Santander, y otras, que están ayudando a generar una imagen de país avanzado.

*“En Latinoamérica la imagen de España es clarísima, a veces un poco por encima de la realidad. Se creen que todas las empresas españolas son potentísimas, porque todas las que tienen allí son relevantes. Yo siempre les digo que en el sector son todas Pymes y micropymes (y a ellos les resulta curioso) pero de esas hay 20 ó 30, no son más.”*  
(ICEX)

En cuanto a los españoles los hispanos les definen como serios y trabajadores. Y, por lo que parece, se les tiene especial aprecio, un factor que corroboran también los empresarios. En definitiva, la imagen de España está evolucionando de los estereotipos del pasado a unos atributos más modernos y positivos.

*“Yo creo que ha ido a mejor. Siempre ponen en América Latina el ejemplo de cómo ha sido el crecimiento de España para acercarse a la UE, ese spring que pegó España para nivelarse a la UE es muy valorado en América latina. Se pone como ejemplo..., el despegue de España, que es el que necesitan sus países para crecer. Eso ayuda a la presencia de empresas españolas que están en esos países.” (C.C.M.)*

Desde Europa se nos contempla con una doble imagen. Por un lado, siguen existiendo los tópicos de país agrícola, amante de la siesta, que disfruta de sol y buen clima. Es la imagen que procede de ser el primer país exportador de productos hortofrutícolas y de destino vacacional. Las campañas publicitarias de turismo, *Spain is different*, han calado profundamente.

Políticamente, nos perciben como un país democrático, moderno, que ha evolucionado rápidamente. En el Norte de Europa, la imagen ha evolucionado en los últimos años hacia la consideración de un país socialmente avanzado.

*“No tienen la misma percepción de nosotros en Europa que en América o América del Sur, que en Rusia. En Europa tenemos la imagen de un país que ha evolucionado muy rápidamente, un país moderno. En el norte de Europa... de país avanzado socialmente, la ley de igualdad, las leyes que ha aprobado el gobierno, las leyes de homosexuales, eso de cara a los países nórdicos, que están avanzados en derechos individuales ha supuesto un avance en España.” (DR)*

La entrada en Europa de las grandes compañías, como Telefónica, Iberdrola, el Banco de Santander, Ferrovial, y de las marcas como Zara, Massimo Dutti, etc., ha convulsionado la imagen de España, según los expertos, por lo que cabe esperar una mejora, una evolución con atributos más positivos.

*“De hace tres años a esta parte, ha habido un banco español que ha comprado un banco inglés. Y eso hace 5 ó 10 años era ciencia-ficción, las empresas están evolucionando a tal velocidad...” (DR)*

*“Ahora se empieza a hablar en Inglaterra del desembarco de España. Algunas grandes empresas españolas están empezando a gestionar aeropuertos, otros temas de infraestructuras.” (I.E.)*

En cuanto a los españoles, la imagen es la de un pueblo alegre, simpático, amable. No aparecen atributos relacionados con el esfuerzo o el trabajo.

Sin embargo esta percepción no coincide con la que tienen los exportadores, quienes han cosechado una opinión positiva en sus experiencias y contactos con empresarios extranjeros. Según dicen, la imagen exterior es de un país en que se trabaja bien, con seriedad y responsabilidad.

Esta diferencia puede deberse a las que habitualmente existen entre la percepción del que está dentro del campo donde los aspectos vivenciales y de simpatía influyen en la percepción y la del que está fuera, donde la imagen se complejiza y se atraviesa por otros factores más macro sociales.

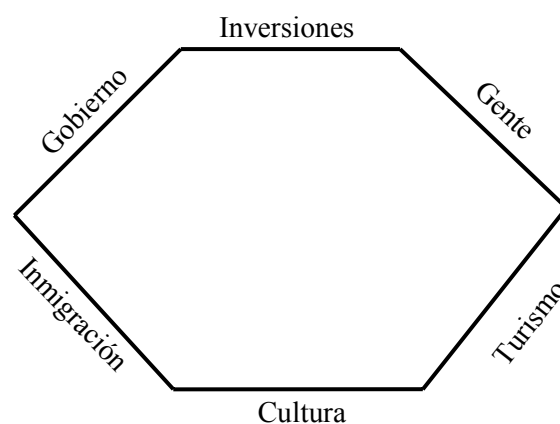
*“Una calidad igual o mejor que los franceses, porque yo creo que el prestigio que tenemos los españoles es de trabajar bien, que somos serios, que somos responsables, trabajamos con mucha eficiencia, somos muy respetados, pero no sabemos comercializar. Y el producto óptimo, en el mueble tenemos un prestigio óptimo, frente a otros países.” (GR.1)*

La institución Directivos de la Comunicación, DIRCOM, que realiza estudios y consultas sobre la imagen de España, considera seis variables que configuran la imagen de un país, según la teoría de Simon Anholt, experto en la gestión de la Marca – País. Estas son:

- **Inversiones**
- **Gobierno**
- **Inmigración**
- **Gente**
- **Cultura**
- **Turismo**

*“Uno de los grandes expertos, gurus de gestión de Marca-País, que se llama Simon Anholt, nos dio una serie de recomendaciones concretas, para lo que teníamos que hacer en España. Es inglés, es el creador de un ranking internacional en el que están 35 países, hace una encuesta cada seis meses y ahí puedes ver cómo varía la reputación de los países, en la mayoría la imagen de los países depende de seis cosas, un hexágono, que son las inversiones, el turismo, el gobierno, la inmigración, la gente, la cultura, todo eso hace que el país tenga una imagen determinada. (DR)*

El exágono de Imagen – País de Simon Anholt



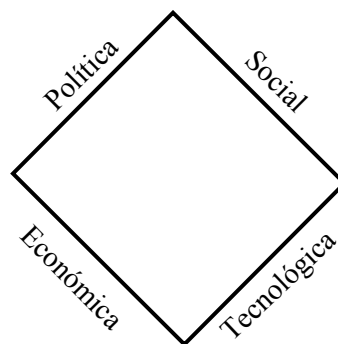
Fuente: elaboración propia a partir de Simon Anholt

Por su parte, el Foro de Marcas Renombradas también ha encargado estudios que demuestran que son las marcas las que crean la imagen de un país y no al contrario.

*“Por supuesto, en las investigaciones que hemos hecho es la marca la que crea la imagen del país y no el país el que ayuda a las marcas, por lo menos en el estadio inicial.” (F. M. R)*

El Foro parte de la teoría de Martín-Eroglou, en que la imagen de país se configura según cuatro variables: económica, política, social y tecnológica. El protagonismo de la economía y de las marcas es compartido por el ICEX. Globalmente, también puede afirmarse de la Pyme exportadora.

#### Dimensiones de la Marca-País, según Martín y Eroglu



*Fuente: elaboración propia a partir de Martin y Eroglu*

*“Hace poco tiempo estaba en La Rioja con una empresaria hecha a sí misma, una Sra. muy comercial. ¿Y cuando tú dices que vendes moda de España, qué te dicen? Mira, chica, yo antes lo tenía muy complicado, yo llevaba un mapita en el bolsillo para explicarles dónde estaba España y que vieran que era Europa y no era México, eso para*

*empezar. Ahora digo: yo soy del mismo país que Zara, ya con eso lo tengo todo hecho...es muy simbólico, porque cuanto más presencia tengamos en la calle, más se conoce España y mucho más fácil es vender nuestros productos.” (ICEX)*

Sin embargo, en el Instituto Elcano no creen que las marcas tengan tanto protagonismo en la creación de la imagen de un país.

*“Es la idea que defiende el propio Foro de Marcas Renombradas, que son las marcas las que tiran de la imagen del país. Desde mi punto de vista no es del todo acertado, porque es evidente el halo que envuelve a los productos de un país y la importancia que tiene para los consumidores la procedencia. Queda claro que no es sólo la marca. Sobre todo en el momento inicial, hay que cuidar la Marca-País.” (I.E.)*

Estaríamos frente a las diferencias que suelen ser comunes entre quienes provienen del ámbito académico y quienes lo hacen desde el empresarial. En el primer caso se hace una lectura global en la que efectivamente habría una suerte de proceso de descarte sucesivo: primeramente se miraría el país de origen del producto y luego el producto en sí. Por otro lado los empresarios consideran que la gestión empresarial y el marketing de un producto pueden ser tan eficaces que eclipsen la imagen del país, haciendo que aparezca la del producto por encima de la del país.

Posiblemente se trate de dos tipos diferentes de empresa: desde el empresario se habla de empresas grandes cuyo nombre sobresale y tiene una imagen por sí misma, sin embargo la pequeña y mediana necesita cobijarse bajo el paraguas de la Marca-País, dadas sus posibilidades limitadas para introducirse y tener un plan de marketing y publicidad que haga que sea su marca la que destaca, como efectivamente ha sucedido con Zara u otras marcas “renombradas”.

### 5.5.2. *El Proyecto Marca España*

El Proyecto Marca España es una idea que nació hace varios años en el Instituto Elcano, con el objetivo de trabajar con Instituciones públicas y privadas en aras de mejorar la imagen de España, para potenciar la internacionalización de las empresas.

Este proyecto tan lúcido consiguió el apoyo inmediato del ICEX y las Cámaras de Comercio, del Foro de Marcas Renombradas y de Directivos de la Comunicación, es decir, de organismos públicos e instituciones privadas.

La Pyme exportadora conoce poco o nada el Proyecto Marca España, si bien en general son conscientes de que les perjudican los tópicos que aún persisten, sobre todo en Europa, respecto de España. Saben que, por el contrario, les benefician el conocimiento de la realidad española.

*“Pero lo de la naranja, la cerveza, la aceituna, el sol, las vacaciones es lo que sale. Mientras que los empresarios y las instituciones públicas no se percaten, se pierde tiempo.”(GR.3)*

*“Siempre les preguntamos en qué les afecta a ellos la imagen de España y nos dicen que donde España es conocida, es mucho más fácil, porque ya tienen asociación con un producto de calidad... ya no eres uno del montón, a ellos les viene fenomenal.” (ICEX)*

Sin embargo, el Proyecto Marca España se encuentra en una fase aún muy elemental. Los organismos e instituciones colaboran entre ellos, pero se están centrando básicamente en el conocimiento de la imagen exterior, mediante la realización de estudios.

Hay un escollo que les está resultando difícil de superar: quién es el gestor de la Marca España, quién es su guardián y garante? En definitiva, parece más bien un problema de competencias y de liderazgo. El Proyecto, en la práctica, se encuentra paralizado.

*“El Proyecto Marca España es un proyecto embrionario, le falta un apoyo fuerte desde arriba, políticamente o de Estado, necesita un fuerte impulso.” (ICEX)*

*“... se hizo un Libro Blanco, con recomendaciones y se quedó en un Comité Permanente Marca España y estamos en ello. Es todo lo que hay. Por factores políticos y también internos, no está en vía muerta, pero sí avanzando muy lentamente. Hay desavenencias entre los socios en cuanto a determinados puntos, eso es todo.” (I.E.)*

El Foro de Marcas Renombradas y DIRCOM están de acuerdo en que el Proyecto debe estar amparado por el Gobierno y la Administración, pero debe ser apolítico.

Crean que una aliada o gestora ideal podría ser la Casa Real. Mientras que el Instituto Elcano propicia la asunción y la gestión del prestigio de España únicamente al gobierno.

*“... aunque el proyecto Marca España es un proyecto apolítico, es un proyecto de Estado a medio o largo plazo del que no es dueño ni la izquierda ni la derecha. Obviamente esto tiene que estar liberado y apoyado por la Administración, si no esto no va a salir adelante.” (DR)*

*“...pero en España no hay un comité de marca exterior, algo por lo que he peleado mucho tiempo, un Comité de Diplomacia Pública, gente que interministerialmente gestione todo esto de la imagen exterior.” (I.E.)*

Un problema añadido es la interferencia de los programas de imagen de las Comunidades Autónomas, que intentan crear una imagen diferenciada de la global del país.



*“Seguro que el factor nacionalista está siendo una barrera,... sólo vigilan la imagen de su autonomía, no del país. Eso lo hace el País Vasco, Cataluña, la Comunidad Valenciana, independientemente del color político.... Sin coordinación y sin importar los efectos para otras comunidades autónomas. Esto es un problema del sector público.”*  
(I.E.)

En Gran Bretaña se intentó unos años antes que en España la creación de una Marca País, que resultó un fracaso, por motivos muy similares a los españoles. Es un peligro que se cierne sobre el proyecto.

Mientras se soluciona este escollo inicial, los diferentes organismos e instituciones siguen trabajando, solos o en colaboración con otros agentes implicados.

- El Foro de Marcas Renombradas trabaja en la detección de cuáles son las marcas que contribuyen o podrían contribuir, a potenciar más la imagen de un país moderno y tecnológicamente avanzado. Su deseo es que colaboren en la creación de la imagen del país, posicionándose en valores añadidos como la tecnología y la innovación.

Para ello demanda que se promuevan conexiones potenciadoras con las marcas, en los eventos promocionales. Y desgravaciones fiscales para las grandes marcas que colaboren en el Proyecto Marca España.

*“Conexiones potenciadoras, eso es lo que falta. Es un problema, simplemente, de coordinación, es decir, mental. Yo sé que esa empresa está haciendo ese esfuerzo y soy de la administración y sé que la debería apoyar mejor. Es decir, que cuando yo llevo a Ferrá Adriá, o hago una campaña de promoción de imagen tecnológica, si no lo relaciono con la marca de la empresa, pues estoy perdiendo fuerza en la propia campaña, porque no la referencio en términos comerciales a algo concreto. (F. M. R)*

- El ICEX, con la ayuda de las Cámaras, ha puesto en marcha el Plan de Marcas, para apoyar la notoriedad de las marcas de las Pymes, con el objetivo de que surjan más marcas susceptibles de crear imagen y facilitar a las Pymes su internacionalización. Ha realizado una campaña publicitaria en el exterior, con el slogan *Technology for Live*.

El ICEX encuentra la asociación de la *pasión española* con el mundo empresarial como un posible posicionamiento de Marca España.

*“...lo estamos intentado...desde Fashion from Spain a la gastronomía, todo lo que haya de España ayuda muchísimo a la marca España, cada vez que Nadal o Alonso ganan algo, es fundamental, salir en todos los periódicos, que se oiga hablar de España y nuestros mejores embajadores, que son los Reyes.” (ICEX)*

DIRCOM estudia cuál es la imagen de España entre los prescriptores de opinión, como pueden ser los corresponsales de prensa extranjera, cómo evoluciona dicha imagen, e intenta que conozcan bien la realidad española. Organiza cada dos años el Foro Internacional de la Comunicación, en el se abordan temas como la gestión de la reputación de los países.

Colabora con el ICEX con conferencias, sobre estrategias de comunicación para atraer inversores. Apuesta por la comunicación de tres ideas claves, que definan la nueva imagen de España.

*“Lo importante es tener un mensaje coherente y que se traslade eso. Estamos trabajando todos conjuntamente, con un objetivo común, que es potenciar la imagen de España en el exterior.” (DR)*

## **6. CASOS DE ÉXITO**

Como comentábamos anteriormente en este estudio, una de las acciones más importantes para conseguir un efecto óptimo de las políticas públicas de apoyo a la internacionalización de las pymes españolas es llevar a cabo una adecuada estrategia de difusión. Y una de las formas más útiles de difusión es la comunicación de ejemplos de éxito en la consecución de una presencia exterior sólida por parte de empresas reales. A continuación desgranaremos varios de estos casos recientes de éxito.

Un buen ejemplo es el de AEQ, empresa que lleva más de 25 años desarrollando y fabricando con tecnología propia equipamiento y sistemas de automatización y producción para radio, televisión y otros medios. Su compromiso en ofrecer productos y servicios de alta calidad le ha acreditado con la norma ISO-9001, que garantiza su fiabilidad. En el mercado del 'broadcast', AEQ ofrece productos con diseños innovadores de alta tecnología para atender necesidades cambiantes a precios muy competitivos. AEQ sirve en todo el mundo al sector del audio sus productos especializados en comunicaciones telefónicas y en aplicaciones para el almacenamiento de audio y automatización de sistemas de producción y emisión multimedia.

Desde sus inicios, está presente en la generación y transmisión de las señales de audio de radio y televisión en grandes eventos deportivos mundiales, como las últimas Olimpiadas de Grecia o los Juegos Olímpicos de Invierno de Salt Lake City y Turín. Como fabricante de equipos con tecnología propia para 'broadcast', AEQ dedica el 25 por ciento de sus recursos humanos a I+D, tanto respecto a tecnologías como productos y procesos, en estrecha colaboración con el ámbito universitario.

Esta apuesta por la innovación le ha permitido introducir novedades vanguardistas cada temporada dentro de tres áreas de producto principales: consolas y matrices de audio para radiodifusión y televisión, equipos de comunicaciones entre centros y para retransmisiones deportivas, así como aplicaciones de automatización y gestión de la producción de audio y noticias. AEQ es experta en diseño de interfaces de usuario

hombremáquina (M2M), en sistemas operativos en tiempo real (RTOS), en sistemas de gestión de bases de datos (DBMS), en comunicaciones TCP/IP, así como en algoritmos de compresión de audio en tiempo real.

En cuanto al hardware, trabaja mediante VHDL con sistemas CAD-CAE-CAM con proceso digital DSP, con sistemas embebidos y con algorítmica y comunicaciones sobre microcontroladores, CPU, DSP y ordenadores embebidos. A petición del cliente, desarrolla instalaciones llave en mano, acometiendo la ingeniería, montaje, puesta a punto y formación del usuario. En los grandes eventos deportivos dispone de sistemas de comentarista, audiocodecs fijos y portátiles, multiplexores, matrices de audio y otros elementos complementarios.

Con sede en Madrid, AEQ cuenta con una oficina en Estados Unidos desde 1993, y también en Portugal, Reino Unido y otras provincias españolas. Ahora se halla inmersa en la construcción de una nueva fábrica que entrará en funcionamiento en 2008, la cual duplica la capacidad de la anterior.

Otro ejemplo útil es el de Broad Telecom (BTESA), empresa del sector de la Radiodifusión y Telecomunicación con presencia internacional en más de cuarenta países. Su actividad comprende desde el diseño y fabricación de una amplia gama de equipos de transmisión, hasta la realización de proyectos llave en mano, redes de transmisión, sistemas de supervisión, estudios de producción de programas y unidades móviles ‘up-link’.

Su labor, plenamente dedicada a poner la tecnología digital al alcance del cliente, incluye la formación, el asesoramiento, el mantenimiento y los servicios post-venta. Como puntos fuertes de BTESA se destaca su apuesta firme por las soluciones integradas, según las necesidades de los clientes, y su flexibilidad y capacidad de producción y de diseño. Asimismo, su vocación por la investigación y desarrollo, en un compromiso con la innovación aplicando las últimas tecnologías digitales y de alta frecuencia.

Otros puntos fuertes de la firma radicada en Madrid son su inversión de futuro, con carácter de previsión de cumplimiento de objetivos, así como el diseño y fabricación de productos propios, tanto de radiofrecuencia como de vídeo, fabricados bajo estándares internacionales y de concepción avanzada, tales como transmisores de TV digitales de alta potencia refrigerados por líquido y ‘gap filler’ con canceladores adaptativos.

A su vez, la ingeniería de sistemas constituye una de las actividades principales de la compañía, con una larga experiencia en los proyectos de mayor complejidad: la familiaridad, flexibilidad y capacidad propia son la clave del éxito de BTESA en esta parcela de su actividad.

Gracias a su red de distribuidores y agentes internacionales BTESA, cuya cartera de clientes se reparte entre más de cuarenta países, viene generando aproximadamente el 50 por ciento de su cifra de negocios en operaciones de exportación durante los últimos diez años, intentando acrecentar la fidelidad del mercado con el apropiado servicio post-venta personalizado. Cabe destacar finalmente la realización el pasado año de ventas y proyectos en Costa Rica, Colombia, Cuba, Panamá, Angola, República de Mali, Etiopía, Guinea, Marruecos, Vietnam, Indonesia, China.

BTESA comienza en este ejercicio a exportar productos de tecnología digital, Moduladores DVB-T y ‘gap-fillers’ a Taiwán y Japón.

El Grupo CIPSA (Circuitos Impresos Profesionales), por su parte, está integrado por cinco empresas: CIRCUITOS IMPRESOS PROFESIONALES, CIPSA CIRCUITOS MONOCARA, SERIGRAFÍA CIPSA DOS, CIPSA LÁSER Y LTPATELIER PLASTIQUE. En 2005 se incorpora con una participación del 51 por ciento a CIPSA-RIC INDIA, con sede en Bangalore (India), dada su necesidad de abrirse a nuevos mercados para favorecer su crecimiento. El grupo, fundado en 1983 y con sede en Rubí, está especializado en el diseño y fabricación personalizada de circuitos impresos de acuerdo a los requerimientos del cliente. La cabeza del holding barcelonés fabrica circuitos multicapa de alta tecnología con diversos sustratos para electrónica profesional, principalmente electrónica de consumo y telecomunicaciones, cuya

documentación es tratada con los paquetes informáticos más potentes y las últimas herramientas ‘hard’ del mercado.

LTP ATELIER PLASTIQUE es una empresa líder en la producción de cajas de plástico a medida, en series medias o pequeñas, para múltiples utilidades.

En SERIGRAFÍA CIPSA DOS se fabrican todo tipo de teclados de membrana, en circuito flexible y con soporte de circuito impreso, con los diseños más avanzados.

Por su parte, CIPSA LÁSER facilita desde 1993 los utillajes necesarios para el ensamblaje de los componentes SMD en los circuitos impresos y también ofrece la posibilidad de entregar la pantalla serigráfica.

Por fin, CIPSA CIRCUITOS MONOCARA elabora circuitos monocara de clase V y circuitos con sustrato de aluminio.

CIPSA da empleo en la actualidad a 66 trabajadores y dedica 750.000 euros a la innovación y 430.000 a su política medioambiental de promedio anual. Su sistema de gestión ambiental está certificado por normas UNE EN desde el año 2002.

Posee seis delegaciones fuera de nuestras fronteras —Francia, Portugal, Italia, Alemania, México e India—, con presencia en tres continentes. Realiza exportaciones directas a quince países por un valor total de 458.000 euros. Su facturación en 2006 superó los diez millones de euros.

El grupo prevé una inversión de catorce millones de euros para su planta de Bangalore, de 8.000 m<sup>2</sup>, que da trabajo a trescientas personas aproximadamente y produce mensualmente más de 7.500 m<sup>2</sup> de circuitos.

Con una experiencia pionera en el mundo audiovisual, la empresa española CREATECNA, mediante su tecnología 3G Broadcaster, ofrece un servicio innovador que permite disfrutar de las carreras de fórmula 1 en los móviles de forma

personalizada, y vivir toda la intensidad de las mismas incluso mucho antes de que empiecen. Gracias a la tecnología de 3G de CREATECNA, cualquier usuario de telefonía móvil puede acceder a una retransmisión de televisión a medida. La experiencia Broadcaster permite la recepción a la carta, ya que se puede personalizar íntegramente la transmisión de la carrera a través de los puntos de vista que el espectador elija, así como visualizar material exclusivo y acceder al canal continuo de información en directo. Como si se estuviera en la piel de nuestros pilotos favoritos, esta tecnología puede emitir asimismo desde distintas cámaras a bordo de diferentes coches.

Existe un canal continuo de datos de la carrera, actualizado minuto a minuto, donde se accede a una amplia información sobre el mundo del motor, con reportajes y noticias exclusivas, desde cualquier parte del mundo, en directo o en diferido, sobre las pruebas y los entrenamientos. Todo ello durante los siete días de la semana y las 24 horas al día. No importa la compañía a la que se pertenezca, ya que 3G Broadcaster está disponible en tres operadores de telefonía en España: Movistar, Orange y Vodafone.

La tecnología 3G Broadcaster recoge una señal desde todo tipo de cámara y emite cualquier evento en directo para telefonía móvil e internet. La triple codificación propietaria de CREATECNA permite ver, por ejemplo, un partido de fútbol en el móvil y en Internet de forma simultánea, grabando a la vez los contenidos en alta calidad para su posible edición o publicación en la red.

CREATECNA es una compañía que ofrece soluciones, aplicaciones y servicios en cuatro ámbitos principalmente el desarrollo de tecnología, la integración de sistemas, la ingeniería audiovisual y la consultoría en nuevas tecnologías. Su objetivo principal es el desarrollo de software y sistemas para los sectores de producción audiovisual y de televisión digital. La realización de proyectos cubre desde el diseño de la ingeniería hasta la entrega final llave en mano.

La empresa vasca IKUSI es una compañía líder en el diseño, implantación y gestión de sistemas electrónicos, con una amplia presencia tanto en el mercado español como en los internacionales. Desde su creación por Ángel Iglesias hace más de cincuenta años,

la compañía ha experimentado un constante crecimiento basado en la innovación. Hoy el 12 por ciento de su plantilla está dedicada a tareas de I+D+i. Esta estrategia de mantenerse en la vanguardia tecnológica ha permitido a IKUSI abordar el desarrollo y aplicación de las nuevas tecnologías para ofrecer a sus clientes las soluciones más avanzadas.

IKUSI, cuya sede principal se halla en San Sebastián, cuenta con once centros de trabajo en toda España y otros más diseminados por Australia y Nueva Zelanda, Chile, México, Colombia, Francia, Alemania, Portugal, Rusia y Oriente Medio. Su plantilla supera los seiscientos profesionales altamente cualificados, protagonistas simultáneamente de un proceso de formación continua. Su red comercial se distribuye prácticamente por toda la Península y su clientela se reparte en más de ochenta países, lo que configura a IKUSI como un competidor global en el mercado TIC.

IKUSI se diversifica, tanto en el área de productos y sistemas como en la de aplicaciones, en cinco unidades de negocio: alta frecuencia, transporte y seguridad, aeropuertos, telecontrol y redes de voz y datos.

En su apuesta por la calidad, IKUSI está inmersa en un proceso de implantación del sistema EFQM.

Entre sus últimas actuaciones se encuentran el patrocinio de la XI Asamblea General de ADIME (Asociación de Almacenistas Distribuidores de Material Eléctrico) y su integración en la plataforma de gestión de datos Electronet, la implantación de un sistema de videovigilancia para el metro de Málaga y en la primera línea de alta velocidad de Turquía, la integración de los sistemas y comunicaciones del metro tinerfeño, el desarrollo de la infraestructura de redes Wan del puerto británico de Liverpool, o la presentación de la única unidad de control de cabeceras autónoma del mercado. El fundador y actual presidente de la empresa, Ángel Iglesias, así como la propia entidad, han recibido diversos premios y reconocimientos, entre los que destacan en 2005 el premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial en Innovación Tecnológica y al Empresario del Año, éste otorgado por la Cámara de Guipúzcoa.



## **7. CONCLUSIONES**

### **La actual situación de expansión de las Pymes**

- La expansión internacional es escasa. Se espera que aumente en los próximos años dada la alta capacidad exportadora de España y la actual coyuntura económica favorable que, con el apoyo del Estado, podría crecer notoriamente.
- Estas buenas perspectivas estarían reforzadas por la modernización y el cambio de mentalidad entre las nuevas generaciones de empresarios, mejor formados y más seguros en la arena internacional.
- Las Pymes exportadoras se encontrarían en fases diferentes, con exigencias intrínsecas diferentes, según se encuentren en la fase inicial preparatoria de motivación y frenos a la exportación, en la 2º de creación del Dpto. de exportación, en la 3º en la que se replantea su estructura de producción o en la definitiva, en que se consigue materializar la expansión internacional.
- Dos peligros se ciernen sobre la Pyme española, peligros que en ambos casos conllevan un alto riesgo de que la empresa desaparezca: el de involución, cuando no se actualiza la gestión o los procesos, y el de ser vendida, cuando se convierte en el punto de mira de otra más grande que busca fagocitarla.
- Los mayores obstáculos a la internacionalización de las Pymes españolas son de origen interno más que externos, son más los que provienen de la propia empresa y/o de la Administración. Con esto están de acuerdo los empresarios pero no las instituciones que parecen ignorar su papel obstaculizador.
- Entre los principales obstáculos externos destacan la falta de infraestructuras modernas que mejoren y abaraten los transportes de mercancías, el alto coste de los seguros, la escasez de aduanas y su gran burocratización.

- Los principales obstáculos internos con los que se encuentran las Pymes exportadoras sería la pervivencia de una mentalidad tradicional entre algunos gerentes, el déficit en la formación de algunos directivos especialmente en idiomas, la falta de cooperación entre las empresas, las necesidades de inversión y de creación de estrategias comerciales y de marketing, la necesidad de optimizar la asistencia a las ferias y el acento excesivo sobre la venta en desmedro de la gestión.

### **Percepción del posicionamiento del producto español en los mercados exteriores**

- La exportación es un fenómeno de no más de diez años en que la gran empresa española sale al exterior y con ella algunas Pymes. Actualmente se contabilizan 30.000 empresas españolas entre las que se han internacionalizado.
- Según los estudios realizados hasta el año 2003, la imagen del producto español es de no tecnológico y de poco innovador, lo cual resulta descorazonador para las instituciones. Sin embargo cuando se conoce mejor la realidad del país esto cambia y se percibe al producto español como cada vez más tecnológico y más innovador. Existe una contradicción entre imagen y realidad.
- La empresa se siente decepcionada por la falta de credibilidad respecto de la tecnología española demostrada por las Administraciones. Creen que en sectores como el mueble o la moda la innovación es constatable así como en el de la alimentación. El exportador está satisfecho con su nivel tecnológico y de innovación y cree que su problema real está en su déficit comercializador.
- En EEUU está siendo conocido el producto español gracias a la entrada de productos del sector de la moda, calzado y restauración, con la entrada de grandes empresas y marcas.
- En América Latina, la Pyme española se siente cómoda aunque preocupada por la incertidumbre política de los nuevos regímenes populistas, los elevados aranceles y los retrasos en los pagos. Una mayor estabilidad política permitiría un mejor pronóstico para los productos en esa zona.

- El mercado latinoamericano demanda tecnología, infraestructuras y cultura, también los productos de sectores como la alimentación o la moda están siendo bien acogidos.
- El referente en América Latina es EEUU con una imagen ambivalente de productos prestigiados y buena comercialización, pero por el que se siente animadversión. En este contexto, el producto español tiene mejor acogida, se percibe tecnológicamente avanzado, de calidad media-alta, moderno y con precio asequible lo cual hace prever éxitos y continuidad.
- Europa Occidental es un mercado maduro y de gran competitividad. Es el destino favorito de la Pyme española, donde se siente más segura, pero en el se encuentra con dos problemas: su tardía llegada y el mantenimiento de los tópicos negativos sobre España.
- Los referentes principales son Alemania en tecnología e Italia en sectores más variados: moda y diseño, alimentación, etc. La Pyme española está preocupada por la imagen negativa de España, no aprecia los tópicos sobre el carácter español en su contra: su alegría les hace buenos vendedores, su supuesta seriedad les ayuda a cerrar tratos, su creatividad les posiciona como innovadores.
- En los últimos años, la entrada de grandes empresas tecnológicas y financieras españolas está ayudando a consolidar una imagen más positiva.
- La Europa Oriental se perdió como oportunidad de negocio cuando era un mercado emergente. En este momento se ha consolidado una clase social alta que demanda productos de alta calidad. Los Estados necesitan infraestructuras y habrían superado la bancarrota y la corrupción. Al exportador le interesa cada vez más introducirse en este mercado, donde está logrando éxitos en tecnología, infraestructuras, moda, mueble, etc.

- Oriente Medio se valora como una zona próspera, donde se valoran muy bien productos como el mueble.
- Extremo Oriente, sobre todo China, es un destino interesante, por su potencial, tanto para la empresa como para la Administración española, de la que reciben su apoyo. El surgimiento de nuevos ricos incide en la demanda de productos de lujo. A cambio, China es el principal referente de la zona, con quien no se puede competir en precio, sino en un posicionamiento alto de calidad. Pero China no lo ignora y está contraatacando en todos los mercados, empieza a ocultar su origen, introduce niveles de calidad y comienza a establecer estrategias de marketing. Es valorado como un enemigo poderoso.

#### **Proyectos y Programas de Instituciones. Conocimiento, uso y valoración**

- La mayor parte de los programas y las ayudas a la exportación proceden del ICEX, que las canaliza a través de las Cámaras de Comercio. También las Comunidades Autónomas han creado organismos con los mismos objetivos.
- La imagen del ICEX es muy valorada por las empresas y las Instituciones. Sin embargo el exportador percibe competencia entre los organismos estatales y los autonómicos, lo que le molesta y considera injusto.
- El ICEX ha puesto en marcha programas como Ayudando a Exportar, para motivar a la Pyme española en la exportación; el Programa PIPE, el más conocido, por el que han pasado más de 4000 empresas, que aporta a la empresa asesoría y fondos. El PIPE se complementa con un Programa de Seguimiento.
- El Programa PAPI se trata en la práctica de una subvención a los gastos de radicación en destino. Es poco conocido. El Plan de Marcas peca en el mismo punto.
- También se están realizando Cursos de formación en Comercio Exterior, para suplir los déficits en este campo, Misiones Comerciales y Estudios de Mercado, que

podrían mejorarse. Las revistas sectoriales se valoran muy bien, junto a las acciones del CDTI a la innovación.

- Para los próximos años, el ICEX pretende la puesta en marca de nuevos proyectos de colaboración entre empresas exportadoras. Su filosofía es apoyar a todas las Pymes innovadoras. Las Cámaras de Comercio son más conservadoras, convirtiéndose de facto en una herramienta del ICEX. Mientras el Foro de Marcas Renombradas pretende que los programas y ayudas se prioricen según sectores y destinos de futuro.
- Las Pymes exportadoras consideran más necesario que se optimicen los recursos existentes, con mayor colaboración interministerial y de la Administración central con las autonómicas, la modernización de las oficinas comerciales, la mejora de las misiones comerciales, actualización de las ayudas comerciales, y ayudas y subvenciones para ampliar las infraestructuras de producción.
- Valoración de las TIC e inclusión real a la gestión internacional de las Pymes.
- La introducción de las TIC en la empresa española era, hasta hace pocos años, inferior a la de los países del entorno. Esto ha mejorado y las Pymes exportadoras tienen correo electrónico y página Web, por considerarlo imprescindible para la comunicación y para estar a la altura dando una imagen de modernidad.
- Internet no está tan desarrollado como cabría desear. Las Pymes exportadoras desconfían del medio como canal comercializador efectivo. De ahí que se usen más como escaparate, tras el que se atrincheran, que como tienda virtual.
- Esto incide en que se estén perdiendo ocasiones de negocio importantes. El ICEX, para solucionar este fenómeno, ha creado un nuevo programa, el PIPENET, pero su ámbito se reduce a las Pymes que han participado en el PIPE.

### **El posicionamiento de la imagen de España en el exterior**

- Según los estudios realizados hasta el año 2003 por el Real Instituto Elcano para medir el impacto de la imagen sobre las exportaciones, la imagen de España no ha resultado homogénea, siendo conocido el país sólo en Europa y América Latina.
- Sobre la imagen en Europa aún pesan estereotipos negativos asociados a la España imperial y a España turística. Pero surge la de un país moderno, democrático, socialmente avanzado.
- En América Latina la imagen negativa de la España colonial se ha diluido. Emerge la imagen de un país democrático, que forma parte de la UE y de la zona euro.
- La entrada de las grandes empresas españolas en Europa y América Latina ha convulsionado la imagen de España y se espera que la de años anteriores haya mejorado sustancialmente.
- En cuando a lo españoles, en Europa se nos distingue por tópicos relacionados con el ocio pero no con el trabajo. Una percepción contraria tienen las Pymes exportadoras, que creen que se les considera serios, trabajadores y eficientes. América Latina sí nos relaciona con estos atributos desde hace años.
- El Real Instituto Elcano fue el impulsor inicial de la creación del Programa Marca España, con el objetivo de mejorar la imagen externa del país y concienciar a la empresa de su papel generador de imagen. Este proyecto tan lúcido encontró respaldo en Instituciones públicas y privadas. Pero es poco conocido entre las Pymes.
- Las empresas son conscientes de que la imagen de España es importante para comercializar sus productos y creen que ésta es peor que lo que es la realidad. La imagen no se correspondería con lo real.

- El Proyecto Marca España se encuentra en fase incipiente. Para su desarrollo se han encontrado con un escollo que está resultando difícil de superar: definir quién es el gestor de la Marca España. El problema parece más bien de competencias y de liderazgo, que ha supuesto en la práctica, la paralización del Proyecto y que podría significar, si no se soluciona, el fracaso del mismo.
- Mientras tanto, las Instituciones involucradas siguen trabajando, más o menos coordinadas, en la elaboración de estudios y programas basados en sus resultados.

## **WEBS DE INTERÉS**

Los siguientes sitios web proporcionan información relevante para el emprendedor interesado en internacionalizar su actividad.

- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio:  
[www.mityc.es](http://www.mityc.es)
- Instituto de Comercio Exterior:  
[www.icex.es](http://www.icex.es)
- Plan Avanza:  
[www.planavanza.es](http://www.planavanza.es)
- Centro para el Desarrollo de la Tecnología Industrial:  
[www.cdti.es](http://www.cdti.es)
- Asociación Española de empresas del sector TIC:  
[www.aetic.es](http://www.aetic.es)



## **BIBLIOGRAFÍA**

Las siguientes referencias bibliográficas se listan por orden alfabético del primer autor, para el lector interesado en profundizar en los conceptos expuestos.

- “Building Strong Brands”.  
Autor: David Aaker.  
Ed. Free Press, 1995.
- “Cause Related Marketing”.  
Autor: Sue Adkins.  
Ed. Butterworth-Heinemann, 1999.
- “Branded Customer Service : The New Competitive Edge”.  
Autores: Janelle Barlow, Paul Stewart.  
Ed. Berrett-Koehler Publishers, 2004.
- “El Libro Rojo de las Marcas”.  
Autor: Lluís Bassat.  
Ed. Espasa Calpe Mexicana, S.A., 1999.
- “Marketing en un Mundo Global: Claves y Estrategias Para Competir en el Mercado Internacional”.  
Autor: Josep Bertrán Vall.  
Ed. McGraw-Hill, 2002.
- “Benchmarking Para Competir”.  
Autor: Robert J. Boxwell.  
Ed. McGraw-Hill, 2003.
- “Brands and Branding (The Economist Series)”.  
Autores: Rita Clifton, John Simmons, Sameena Ahmad, The Economist.  
Ed. Bloomberg Press, 2004.
- “Introducing Evolutionary Psychology”.  
Autores: Dylan Evans, Oscar Zarate, Richard Appignanesi.  
Ed. Totem Books, 2000.
- “Las Marcas Renombradas Españolas”.  
Autor: Foro de Marcas Renombradas Españolas.  
Ed. ICEX, 2003.
- “Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People”.  
Autores: Marc Gobe, Sergio Zyman  
Ed. Allworth Press, 2001.
- “La Era de las Marcas Depredadoras”.  
Autor: Ricardo Homs.  
Ed. McGraw-Hill, 2003.
- “Clienting”.  
Autores: Luis María Huete y Antonio Pérez.  
Ed. Amat, 2003.

- “Harvard Business Review on Brand Management (The Harvard Business Review Paperback Series)”.  
Autores: Erich Joachimsthaler, David Aaker, John Quelch, David Kenny, Vijay Vishwanath, Mark Jonathan.  
Ed. Harvard Business School Press, 1999.
- “The New Strategic Brand Management: Creating And Sustaining Brand Equity Long Term”.  
Autor: Jean-Noel Kapferer.  
Ed. Kogan Page, 2004.
- “Best Practice Cases in Branding”.  
Autor: Kevin Keller.  
Ed. Prentice Hall, 2002.
- “Marketing”.  
Autores: Roger A. Kerin, Eric. N. Berkowitz, Steven W. Hartley, William Rudelius.  
Ed. McGraw-Hill, 2003.
- “The Brand Mindset: Five Essential Strategies for Building Brand Advantage Throughout Your Company”.  
Autores: Duane E. Knapp, Christopher W. Hart.  
Ed. McGraw-Hill, 1999.
- “La protección de la marca renombrada (Monografías Civitas)”.  
Autor: Montiano Monteagudo.  
Ed. Civitas, 1995.
- “Marketing Internacional”.  
Autores: Ana Nieto Churruca, Olegario Llamazares García-Lomas.  
Ed. Pirámide, 1998.
- “The Experience Economy”.  
Autores: B. Joseph Pine, B. J., II Pine, James H. Gilmore.  
Ed. Harvard Business School Press, 1999.
- “The 22 Immutable Laws of Branding”.  
Autores: Al Ries, Laura Ries.  
Ed. Harper Business, 2002.
- “Experiential Marketing : How to Get Customers to SENSE, FEEL, THINK, ACT, RELATE to Your Company and Brands”.  
Autor: Bernd H. Schmitt.  
Ed. Free Press, 1999.