

# LAS PYME ESPAÑOLAS ANTE LA GLOBALIZACIÓN



# LAS PYME ESPAÑOLAS ANTE LA GLOBALIZACIÓN

## *Equipo de trabajo*

### Investigador

Pilar García Lombardía

### *Coordinación*

José Ramón Pin Arboledas, director académico del IRCO-IESE

Ángela M<sup>a</sup> Gallifa Irujo, gerente de Investigación, IRCO-IESE

José Antonio de Ros, presidente, ERES Relocation Services

Elena Casares, directora, ERES Relocation Services

## *Agradecimientos*

El presente estudio de investigación ha sido realizado por el International Research Center on Organizations (IRCO) del IESE gracias a la colaboración de Eres Relocation Services. Sin su amplia colaboración, tanto financiera como en contenidos, este estudio no hubiera sido posible.

Nuestro agradecimiento también a Guzman Global, por su apoyo, confianza y generosidad a la hora de servir como ejemplo de pyme española internacionaliza. El equipo desea agradecer muy especialmente a Nuria Martínez-Canales de Olano (Marketing Director) y a Fidel García-Guzmán García (Chief Executive Officer) por su ayuda, sus comentarios y su tiempo.



## Índice

### INTRODUCCIÓN

1. LA NUEVA PYME: AFRONTANDO EL FUTURO EN EL MARCO EUROPEO
  - 1.1. Política europea
  - 1.2. Las PYME españolas en el contexto europeo: breve análisis comparativo
2. RADIOGRAFÍA DE LAS PYME ESPAÑOLAS
  - 2.1. Ciclos de vida: tasas de nacimiento y muerte de empresas
  - 2.2. Distribución sectorial
  - 2.3. Volumen de negocio
  - 2.4. Impacto en el empleo
  - 2.5. Productividad por empleado
  - 2.6. Innovación e inversión en I+D
  - 2.7. Apertura al exterior
3. LA APERTURA AL EXTERIOR DE LAS PYME ESPAÑOLAS
  - 3.1. Internacionalización de la economía española
  - 3.2. *Mittelstand* Companies: el modelo alemán de gestión
4. ESTUDIO DE CASO: GUZMAN GLOBAL, UNA MITTELSTAND A LA ESPAÑOLA
  - 4.1. Introducción
  - 4.2. La construcción de una PYME global
  - 4.3. Guzman Global, ¿una Mittelstand a la española?

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## INTRODUCCIÓN

### INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYME ESPAÑOLAS

Las empresas de menos de 250 trabajadores, es decir, las PYME, son el motor del crecimiento en Europa, y también en España. Estas empresas se enfrentan a dificultades, principalmente el acceso al crédito y las barreras administrativas, que en ocasiones pueden impedir su crecimiento. En las últimas décadas, no obstante, han crecido en número y en relevancia en el panorama económico. Por esta razón, entre otras, la Comisión Europea ha situado el foco en sacar adelante iniciativas, políticas y ayudas que mejoren su situación. La innovación y la internacionalización son dos pilares clave en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas *de última generación*. ¿Cómo conseguirlo?

La crisis económica ha empujado a buena parte de las empresas españolas a la expansión internacional como medio de supervivencia. Se habla con frecuencia de la necesidad de nuestras PYME (99.9% de las empresas españolas tienen menos de 250 empleados) de acometer la internacionalización, algo sin duda alguna ventajoso sobre el papel pero no siempre factible en la realidad.

No es fácil, para empezar, encontrar datos fiables, relevantes y actualizados que discriminen adecuadamente este segmento de empresas. Cada vez es más difícil establecer generalizaciones sobre las PYME, abarcando éstas el amplio espectro desde las microempresas sin empleados hasta las empresas con 249 trabajadores. En este sentido, es de celebrar la iniciativa del Círculo de Empresarios, que ha iniciado la publicación periódica de informes sobre las PYME españolas, con toda esta información. En este documento se utilizarán gran parte de estos datos para dibujar, en la primera parte, un panorama de las empresas españolas en cuanto a las variables más relevantes a tener en cuenta en su internacionalización: empleo, segmentación sectorial, productividad, tasa de supervivencia y uso de la innovación.

Las PYME españolas se mueven, desde luego, en el contexto europeo, por lo que parece también necesario comprender las tendencias de este sector de empresas en países de nuestro entorno más cercano, así como las políticas puestas en marcha por la Comisión Europea.

Una vez cartografiadas las PYME españolas será posible analizar en detalle, y acudiendo a sus protagonistas cuando sea factible, las palancas y los frenos a su internacionalización, así como las políticas y estrategias más exitosas puestas en marcha.

## 1. LA NUEVA PYME: AFRONTANDO EL FUTURO EN EL MARCO EUROPEO

Europa está integrada por 23 millones de PYME, empresas pequeñas y medianas que emplean al 67 % de la fuerza laboral y crean el 85% de los nuevos puestos de trabajo<sup>1</sup>. Es sin duda una cifra relevante que demuestran que las PYME son el motor económico de Europa, fuente de empleo y de valor empresarial y son vitales para promover la competitividad, la innovación y el empleo en la UE. La internacionalización, la innovación y el acceso a la I+D son las principales claves para mantener y mejorar la competitividad de este segmento del sector productivo, competitividad que se ve amenazada en ocasiones por las imperfecciones del mercado, las dificultades de acceso a la financiación y las barreras administrativas y burocráticas.

### 1.1. Política europea

La Comisión Europea, consciente de estas dificultades y de la importancia capital del segmento empresarial de las PYME, ha puesto en marcha diversos mecanismos de ayuda. Una de las iniciativas más relevantes en los últimos años ha sido **la Ley de la Pequeña Empresa (SBA)**, un marco global para la política de la UE sobre pequeñas y medianas empresas (PYME). Su objetivo es mejorar el enfoque de la iniciativa empresarial en Europa, simplificar el marco regulador y de políticas para las PYME, y eliminar las barreras restantes para su desarrollo., en el marco de la estrategia europea 2020. Los objetivos generales de esta Ley son<sup>2</sup>:

- a. promover el emprendimiento;
- b. Eliminar o disminuir las barreras administrativas;
- c. Mejorar y facilitar el acceso al crédito;
- d. Impulsar el acceso a nuevos mercados y a la internacionalización.

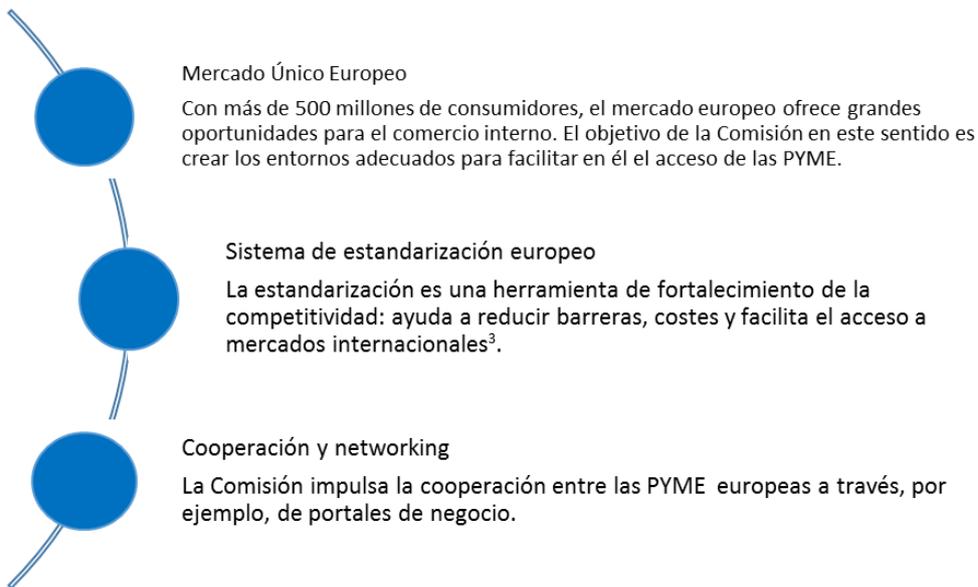
Este último punto, facilitar la internacionalización, resulta especialmente necesario y complicado a la vez. Sólo un 25% de las PYME europeas están internacionalizadas y, por esta razón, los esfuerzos de la Comisión se concentran en acometer las siguientes prioridades:

---

<sup>1</sup> Fuente: Union Europea ([http://europa.eu/topics/Enterprise\\_es](http://europa.eu/topics/Enterprise_es))

<sup>2</sup> El texto completo de la Small Business Act puede consultarse en <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52008DC0394>

<sup>3</sup> Comité Europeo de Normalización (CEN), es una **organización no lucrativa** privada cuya misión es fomentar la economía europea en el negocio global, el bienestar de ciudadanos europeos y el **medio ambiente** proporcionando una infraestructura eficiente a las partes interesadas para el desarrollo, el mantenimiento y la distribución de sistemas estándares coherentes y de especificaciones. Sus treinta y tres miembros nacionales (año 2015) trabajan juntos para desarrollar los estándares europeos (EN) en varios sectores para mejorar el entorno del **mercado único europeo** para mercancías y servicios y para colocar a **Europa** en la economía global. Más de 60 000 expertos técnicos así como federaciones de negocios, consumidores y otras organizaciones sociales interesadas están implicadas en la red del CEN que alcanza sobre 460 millones de personas. CEN es el representante oficialmente



*Portales europeos de cooperación y networking:*



[Enterprise Europe Network](#) – a red ayuda a la PYME y los emprendedores a encontrar información sobre el mercado, superar los obstáculos legales, y encontrar posibles socios comerciales en toda Europa



[SME Internationalisation portal](#)- acceso a la información pública sobre ayudas en la UE y en otros mercados internacionales.



[Internationalisation of Clusters](#) – promoción de clusters internacionales y redes de colaboración dentro y fuera de Europa.

Practical guide to  
doing business in  
Europe

[Your Europe Business Portal](#) – guía para hacer negocios en Europa.

[European Small Business Portal](#) – acceso a financiación, mercados y políticas de la UE respecto a las PYME.

---

reconocido de la estandarización de todos los campos a excepción de electrotécnico (CENELEC) y las telecomunicaciones (ETSI).

La Comisión europea, además, para impulsar el desarrollo y el crecimiento de las PYME, llevó a cabo en 2005 **una revisión de la definición y los umbrales de estas empresas**, con el fin de adaptarlos a la nueva realidad económica y permitir que las pequeñas y medianas empresas en fuerte crecimiento pudieran seguir beneficiándose de las ayudas y subvenciones europeas, por permanecer dentro de la definición de PYME. Esta iniciativa refleja en sí misma un hecho importante: las pequeñas y medianas empresas no sólo son el motor económico de Europa, sino que están inmersas en un proceso de cambio para asumir el reto de la sostenibilidad y la competitividad fuera de las fronteras europeas.

Los principales cambios operados por la Comisión en el nuevo marco de definición de las PYME son los siguientes:

- a) Cambios en los umbrales económicos, aunque se mantienen los umbrales de plantilla.
- b) Mejoras en el acceso a la financiación.
- c) Medidas dirigidas a facilitar el acceso a la innovación y a la I+D.

Figura 1

Nuevos umbrales PYME

	Cálculo plantilla: unidades de trabajo anual	Volumen de negocio anual	Balance general anual
 <b>MEDIANA</b>	< 250	≤ 50 mill. euros <i>1996: 40 mill. euros</i>	≤ 43 mill. euros <i>1996: 27 mill. euros</i>
 <b>PEQUEÑA</b>	< 50	≤ 10 mill. euros <i>1996: 7 mill. euros</i>	≤ 10 mill. euros <i>1996: 5 mill. euros</i>
 <b>MICRO</b>	< 10	≤ 2mill. euros <i>1996: no delimitado</i>	≤ 2mill. euros <i>1996: no delimitado</i>

Fuente: *La nueva definición de PYME*, Publicaciones de Empresa e Industria, Comisión Europea, 2015

## 1.2. PYME españolas en el contexto europeo: breve análisis comparativo

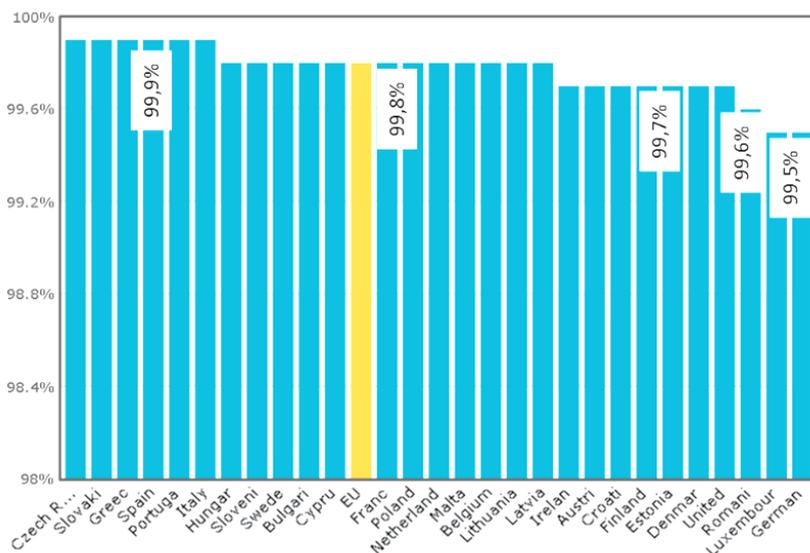
	DATO	VALORACIÓN
<b>Proporción de PYMEs</b>	El 99.9% de las empresas españolas tienen menos de 250 empleados	Proporción similar a la media europea (99.8%)
<b>Número de empleados</b>	94,5% de las empresas españolas son microempresas (sin empleados)	Peso muy relevante de las microempresas en el sector PYME
<b>Aportación al empleo</b>	El 40.5% del empleo en España se concentra en microempresas	Cifra solo superada por Italia y Portugal
<b>Productividad</b>	La productividad de las microempresas españolas es muy inferior a la de la media europea. En cambio, la productividad de las medianas es algo superior.	El peso de las microempresas en España repercute en las cifras medias de productividad de las PYME. Sólo un análisis segmentado permite ver las diferencias que las medias esconden.

### A) Proporción de PYME

España está en el grupo de países europeos con mayor número de PYMEs en relación al total de empresas, un 99,9%, aunque realmente las diferencias son muy pequeñas.

Figura 2

Peso de las PYMEs en Europa (%), 2014



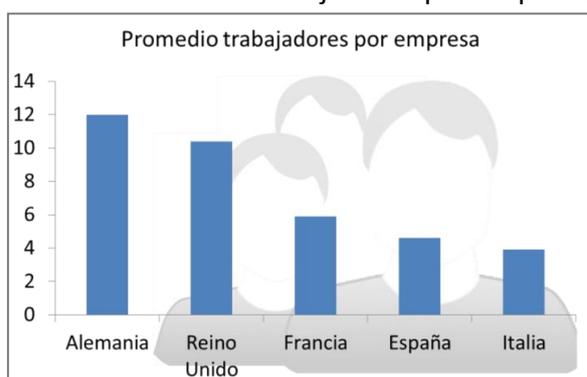
Fuente: Eurostat

## B) Número de empleados

Las PYME españolas son significativamente más pequeñas que las europeas o, dicho de otro modo, el peso de las micro empresas sin empleados o con menos de 10 empleados es mayor que en Europa (95.8% frente al 92.4% en Europa).

**Figura 3**

Número medio de trabajadores por empresa, 2015



Fuente: Círculo de Empresarios a partir de datos Eurostat 2015

El análisis comparativo de la estructura empresarial pone de relieve la escasa presencia en España de las empresas de mayor tamaño, tan sólo un 0,7% del total tienen más de 50 empleados (Tabla 1), frente al 3,1% en Alemania o el 1,9% en Reino Unido. Es precisamente esta escasa representación la que explica que el tamaño medio del conjunto de nuestras empresas sea tan reducido. En concreto, según las estimaciones de Eurostat, en España el número medio de trabajadores por empresa es de 4,6 en 2015, menos de la mitad del correspondiente a Reino Unido o Alemania, uno de los tamaños más reducidos de los principales países de la UE<sup>4</sup>.

**Tabla 1**

Distribución por tamaño del tejido empresarial, % sobre total, 2009-2015

	2009				2015 (estimaciones Eurostat)			
	Micro (0-9)	Pequeñas (10-49)	Medianas (50-249)	Grandes (más de 250)	Micro (0-9)	Pequeñas (10-49)	Medianas (50-249)	Grandes (más de 250)
España	93,8%	5,4%	0,7%	0,1%	94,5%	4,8%	0,6%	0,1%
Alemania	82,8%	14,2%	2,6%	0,5%	81,7%	15,2%	2,6%	0,5%
Francia	93,2%	5,7%	0,9%	0,2%	93,3%	5,6%	0,9%	0,2%
Italia	94,5%	4,9%	0,5%	0,1%	94,8%	4,6%	0,5%	0,1%
Portugal	95,0%	4,3%	0,6%	0,1%	95,5%	3,8%	0,6%	0,1%
Reino Unido	89,1%	8,9%	1,6%	0,4%	88,8%	9,3%	1,6%	0,3%

Fuente: *La empresa mediana española*, Informe 2015, Círculo de Empresarios

<sup>4</sup> *La Empresa Mediana Española*, Informe Anual 2015, Círculo de Empresarios

En definitiva, los datos muestran que las PYME españolas son más pequeñas en número de empleados que las europeas, salvo los casos de Italia y Portugal. En el período 2009-2015, es decir, con la crisis, el tamaño se ha reducido aún más debido a la fuerte destrucción de empleo en todos los grupos y a la mayor presencia de las PYME con menos de 10 empleados. Esta tendencia se observa también en Portugal y, en menor medida, en Italia, mientras que en Alemania y reino Unido la tendencia es la contraria.

En el caso de Alemania, resulta llamativo el gran peso de las empresas pequeñas, un 15,2% del total en 2015, protagonismo vinculado a factores sociales y culturales derivados del llamado modelo *mittelstand*, un modelo de organización empresarial alternativo al anglosajón, que será analizado con mayor detalle al final de este capítulo.

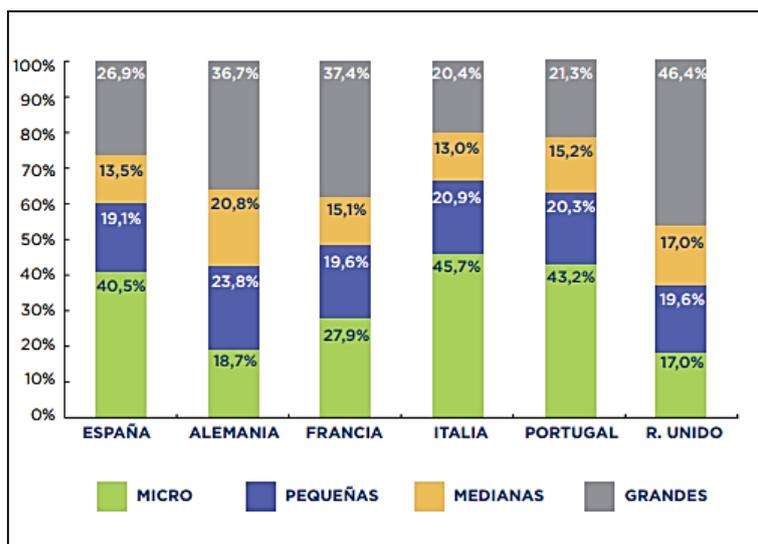
El tamaño es un factor de peso en el proceso de apertura al exterior de las empresas. Como regla general, es preciso un tamaño mínimo, en la mayoría de los sectores, para que la internacionalización resulte viable y rentable. Puede haber, no obstante, empresas pequeñas en determinados sectores (tecnología, consultoría, despachos de arquitectura, etc.) que, a pesar de ser pequeñas, puedan abordar con éxito el proceso de internacionalización. Se trataría de actividades dentro del sector servicios, intensivas en conocimiento, muy especializadas y de gran productividad.

### C) Aportación al empleo

La aportación del segmento de las PYME al empleo es otra de las variables que explican el interés y la importancia de estas empresas. En España, el 40,5% del empleo se concentra en las microempresas, porcentaje solo superado por Italia y Portugal (figura 4). Respecto a las empresas pequeñas y medianas, son las alemanas las que más contribuyen al empleo.

Figura 4

Aportación al empleo por tamaños de empresa



Fuente: *La empresa mediana española*, Informe 2015, Círculo de Empresarios

Las PYME españolas proporcionan el 73% del empleo total, una cifra cercana, aunque algo inferior a Italia (79,6%) y Portugal (78,7%). Muy lejos de estas proporciones, en el Reino Unido las grandes empresas y las PYME se reparten casi al 50% la generación de empleo en el mercado laboral.

## 2. RADIOGRAFIA DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

La apertura al exterior supone una necesidad para las pequeñas y medianas empresas españolas, para su sostenibilidad y, por ello, para la recuperación de la economía de nuestro país. Comprender los retos y las dificultades a que se enfrentan este 99,9% de empresas significa comprender su diversidad: poco o nada tiene que ver la actividad de una empresa de 8 trabajadores del sector servicios con la de una empresa de 98 empleados del sector industrial y, sin embargo, ambas entran en el concepto PYME. A continuación, dedicaos algunas páginas a analizar el comportamiento de los diferentes subsegmentos de PYMEs respecto a las principales variables que tienen impacto en su capacidad de apertura al exterior: el ciclo de vida, la distribución sectorial, su impacto en el empleo, la productividad por empleado y el volumen de ingresos.



Todo ello nos ofrecerá un panorama más claro de los retos y los obstáculos de las PYME españolas frente a la internacionalización, proceso para el que resultará determinante la innovación, la competitividad y el sector en que las PYME desarrollen su actividad.

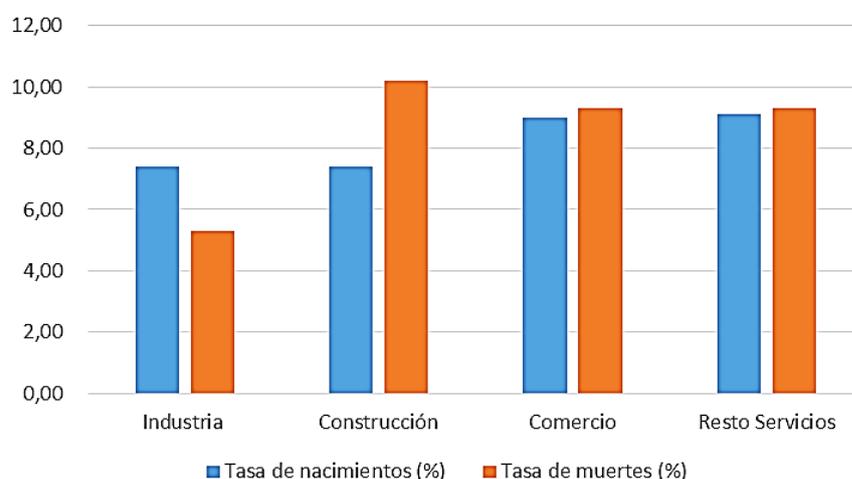
### 2.1. Ciclo de vida: tasas de nacimiento y muerte

Conocer la composición del stock de empresas por tamaño, en un momento concreto, es una información importante, pero también es necesario saber más sobre el ciclo de vida de las empresas: cuántas nacen, cuantas desaparecen, en que sectores, etc. Esta información permite, por ejemplo, comprender con mayor realismo fenómenos como el del emprendimiento, impulsado con fuerza por los gobiernos de toda Europa, y también de España.

Un primer dato: en 2013, se crearon en España 293.466 empresas y desaparecieron 318.807, es decir, la tasa neta global fue negativa. Sólo la industria mantiene en este año una tasa neta de crecimiento positiva (Figura 5). El crecimiento negativo lleva produciéndose, no obstante, desde 2008 (Figura 6).

Figura 5

Tasa de nacimiento y muerte de empresas españolas por sectores (2013)



	Total	Industria	Construcción	Comercio	Resto Servicios
Tasa de nacimientos (%)	8,60	7,40	7,40	9,00	9,10
Tasa de muertes (%)	9,30	5,30	10,20	9,30	9,30
Tasa neta de crecimiento (%)	-0,70	2,10	-2,80	-0,30	-0,20

Fuente: elaboración propia a partir de *Indicadores de Demografía Empresarial*, INE, 2013

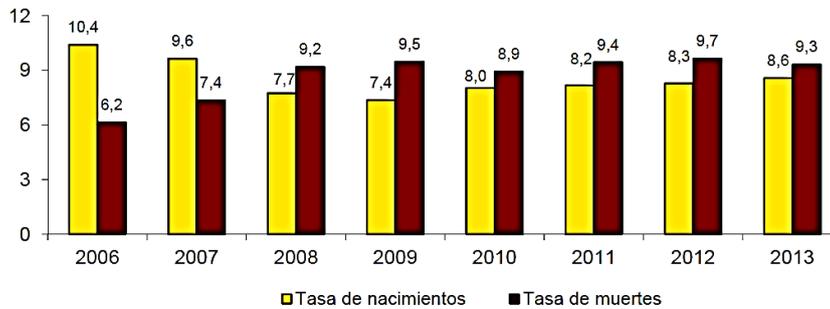
La distribución sectorial de las tasas de nacimiento y muerte de empresas presenta algunos comportamientos dignos de ser destacados. Se observa (Figura 5). Por una parte, los sectores en los que se crean más empresas, con bastante diferencia, son el sector servicios y el comercio, sectores menos abiertos, en principio, a la internacionalización y en los, además, la tasa de desaparición de empresas es muy elevada.

En el sector industrial, sin embargo, aun siendo en el que la tasa de muertes es menor, los nacimientos descienden de forma notable. No es el objetivo de este estudio profundizar en esta cuestión, pero sí vale la pena considerar que son precisamente las empresas industriales, en el contexto europeo, las que están actuando como motores de la apertura al exterior. El impulso del emprendimiento parece que está dando lugar a un tipo de fenómeno más relacionado con el autoempleo en servicios y comercio que a un fortalecimiento del sector industrial. Esta situación justificaría, además, el tamaño excesivamente pequeño (microempresas) de las PYME españolas.

La evolución de las tasas de nacimientos y de muertes en los años inmediatamente anteriores y posteriores a la crisis económica (2006-2013) muestra (Figura 6) cómo en 2008 se invierte la relación entre ambas tasas y, por primera vez en este período, la tasa de muertes supera a la de nacimientos. La tasa neta de crecimiento cae ya en 2007, alcanzando su punto más bajo en 2009 (Gráfico 4) con una ligera recuperación a partir de ese año (Figura 7).

Figura 6

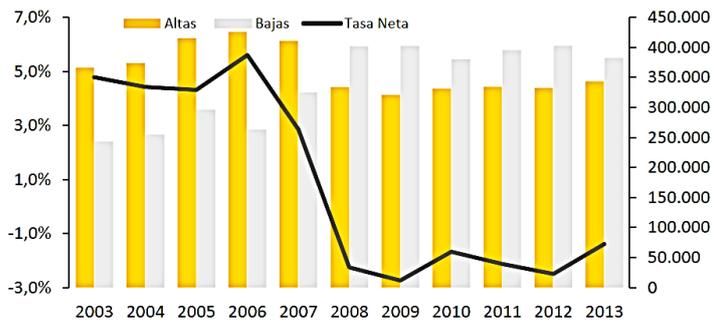
Evolución de las tasas de nacimientos y muertes de empresa (%), 2006-2013



Fuente: *Indicadores de Demografía Empresarial*, INE, 2013

Figura 7

Evolución del número de empresas y variación anual (%)

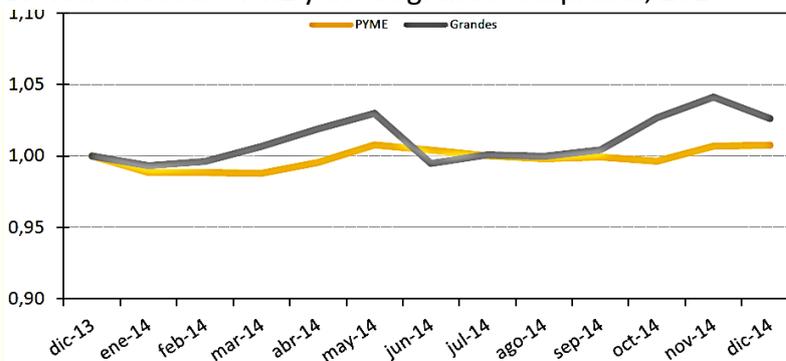


Fuente: INE, DIRCE 2004-2014, en *Retrato de las PYMES 2015*, Subdirección General de Apoyo a la PYME, 2015

En cuanto al año 2014, de acuerdo con los datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social (MEySS), las PYME muestran menor variación que las grandes, con un casi inapreciable aumento en su número (Figura 8).

Figura 8

Evolución de las PYME y de las grandes empresas, 2014

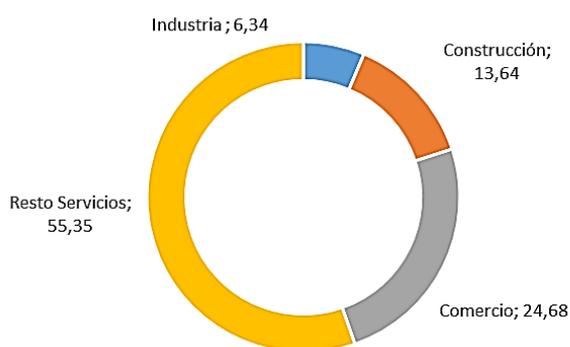


Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social, en *Retrato de las PYMES 2015*, Subdirección General de Apoyo a la PYME, 2015

## 2.2. Distribución sectorial

El 80% de las PYME españolas en 2014 se concentran en el sector servicios, correspondiendo un 24.7% al comercio y un 55.3% a otros servicios. La industria se sitúa por detrás de la construcción, con un 6.3% del total de empresas (Figura 9).

**Figura 9**  
Stock de empresas en España por sectores (%), 2014



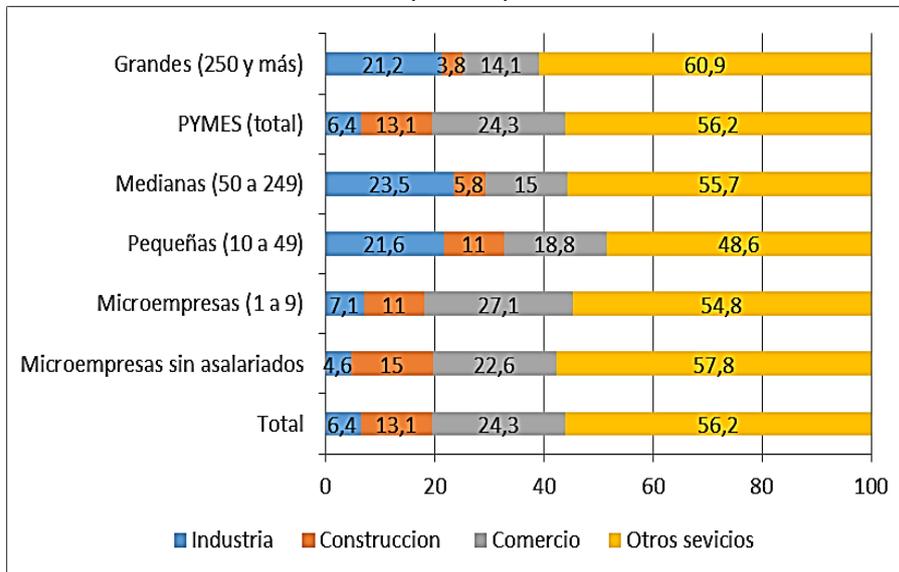
	Total	Industria	Construcción	Comercio	Resto Servicios
Stock	3.417.758	216.605	466.118	843.340	1.891.695
%	100	6,3	13,6	24,7	55,3

Fuente: elaboración propia a partir de *Retrato de las PYMES 2015*, Subdirección General de Apoyo a la PYME, 2015

Un mayor nivel de desglose muestra que, en 2014, el sector que concentra mayor porcentaje de PYMES es el de “establecimientos de bebidas” (5.7%), seguido por la “construcción de edificios” (4.8%) y el “transporte de mercancías por carretera y servicios de mudanza” (3.4%)<sup>5</sup>. Como muestra el Figura 10, dentro del segmento PYME, son las pequeñas (entre 10 y 49 empleados) las que presentan una mayor diversidad sectorial.

<sup>5</sup> *Retrato de las PYMES 2015*, Subdirección General de Apoyo a la PYME, 2015

**Figura 10**  
Distribución del tamaño de empresas por sectores

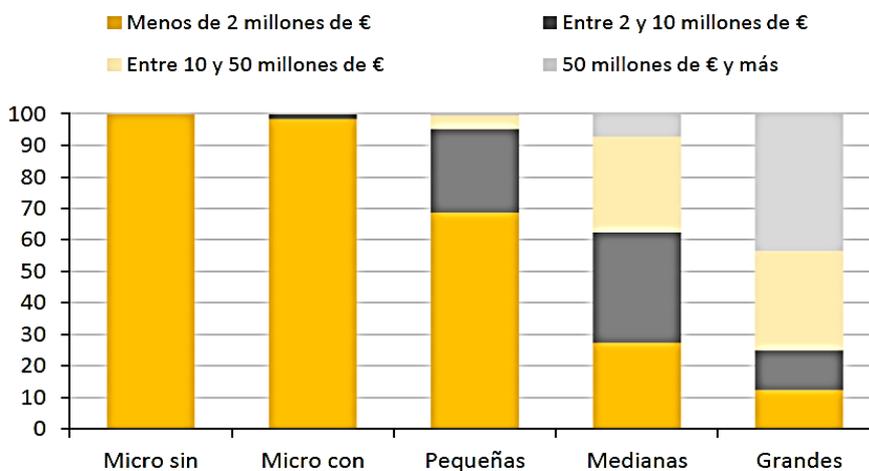


Fuente: elaboración propia a partir de *Retrato de las PYMES 2015*, Subdirección General de Apoyo a la PYME, 2015

### 2.3. Volumen de ingresos

El volumen de ingresos es una variable que aumenta de manera directamente proporcional al tamaño de la empresa. En 2013, el 97,6% de las empresas españolas ingresaron menos de 2 millones de euros y sólo el 0,1% ingresó más de 50 millones de euros ese año. (Figura 11)

**Figura 11**  
Distribución del volumen de ingresos por tamaño de empresa, 2013



Fuente: *Retrato de las PYMES 2015*, Subdirección General de Apoyo a la PYME, 2015, a partir de datos INE, DIRCE 2014

## 2.4. Impacto en el empleo

Las PYME tienen una particular relevancia en el empleo en España, generando en 2014 el 66% del mismo.

Tabla 3 Empleo según estrato de asalariados, % sobre el total en España y en la UE-27, 2014

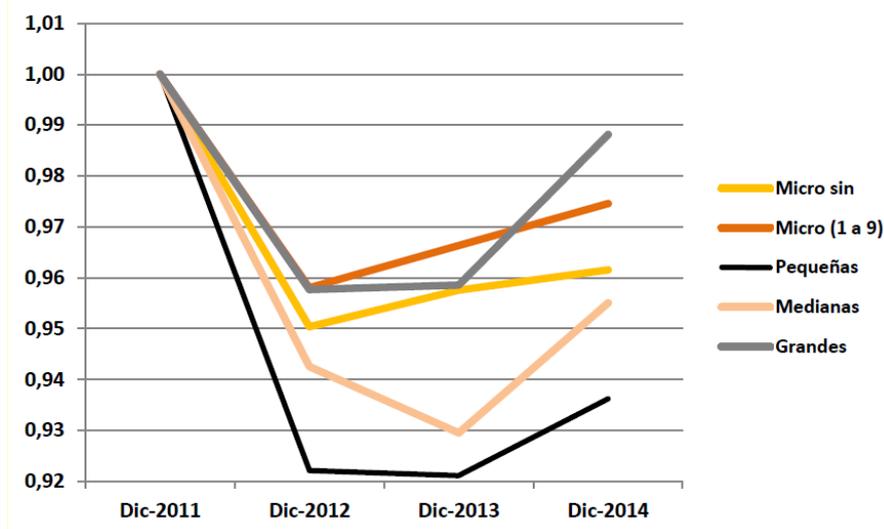
	Micro	Pequeñas	Medianas	PYME	Grandes	
<b>España</b>	32,6	18,6	14,8	66	34	100
<b>UE-27</b>	28,6	20,7	17,4	66,6	33,4	100

Fuente: *Retrato de las PYME 2015*, Subdirección General de Apoyo a la PYME, 2015

Las microempresas y las pequeñas empresas concentran más del 50% del empleo en España en 2014, en concreto, el 51.4%. Nuevamente estamos ante el gran protagonismo y peso de las más pequeñas de este numeroso grupo de empresas. El análisis del impacto de la reciente crisis en cada uno de estos segmentos de empresas muestra que la caída del empleo ha sido especialmente fuerte en las pequeñas que están teniendo, además, una recuperación más lenta (Figura 12)

Figura 12

Evolución del empleo por tamaño de empresa (2011-14)



Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social, en *Retrato de las PYME 2015*, Subdirección General de Apoyo a la PYME, 2015

Las medianas empresas han tardado algo más en verse afectadas, en términos de empleo, por la recesión y su impacto no ha sido tan severo como en el caso de las pequeñas. Así mismo, su recuperación está resultando más rápida. Nuevamente se pone de manifiesto que el *salto* de los 50 trabajadores, es decir, el paso de pequeña a mediana empresa, puede suponer una mejora de las condiciones de sostenibilidad y una cierta protección frente a las recesiones.

## 2.5. Productividad por empleado

El Valor Añadido Bruto (VAB) por empleado expresa la relación entre productividad y tamaño de la empresa. En 2013, el VAB por ocupado en la economía española fue, según datos del INE, de 58.619 euros, por encima de los 47.485 euros de media de la UE-27. Este indicador, sin embargo, debe tomarse con prudencia, como todos los relativos a productividad que incluyen en su cálculo el número de empleados, porque el aumento del paro (menos ocupados) lo eleva de forma notable y no corresponde a un aumento real de aumento del VAB.

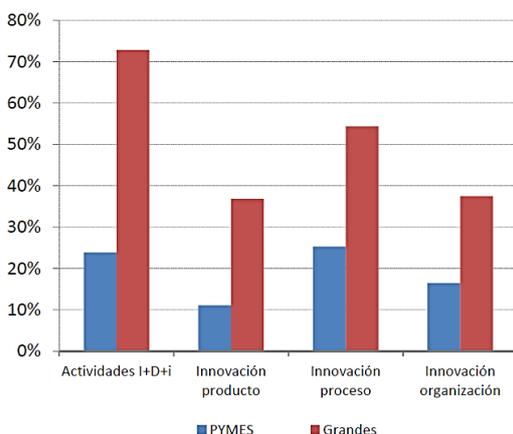
## 2.6. Innovación e inversión en I+D

### Innovación

Las posibilidades de competir en los mercados internacionales aumentan de manera significativa con el acceso a la innovación. Según datos de la Encuesta de Innovación del INE en 2013, el 11% de las empresas españolas de más de 10 trabajadores llevaron a cabo actividades innovadoras. El uso de la innovación en la empresa es directamente proporcional a su tamaño, tanto en el uso de la innovación interna como externa.

Figura 13

Actividades de I+D en la empresa industrial española (%), 2013



Fuente: *Las Empresas Industriales en 2013. Evaluación de la crisis e Índice de Competitividad de la Empresa Industrial (ICEMPI)*, Fundación SEPI, febrero 2015

La principal dificultad que alegan las PYME españolas a la hora de abordar la innovación es el coste, seguida de la consideración de que no es necesario innovar, las dificultades del mercado y la falta del conocimiento necesario, según constata el estudio del SEPI (2015)

## Inversión en I+D

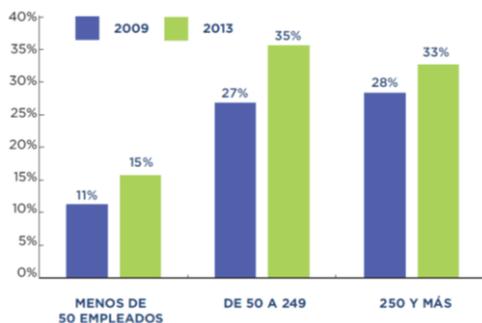
Las PYME españolas y, en concreto, las industriales, muestran muy baja presencia en actividades de I+D: un 76% de este segmento de empresas ni realiza ni contrata actividades de I+D. del 23.4% de PYME industriales que sí las realizan, el 8,4% lo hace internamente.

## 2.7. Apertura al exterior

El tamaño, el volumen de inversión en I+D e innovación o la distribución sectorial son elementos clave en el proceso de apertura al exterior de las empresas, y en especial, de las PYME. Existe evidencia empírica de que es necesario alcanzar un umbral mínimo de tamaño para acometer con éxito la actividad en determinados sectores, siendo el acceso a la innovación, por ejemplo, una de las principales barreras derivadas del tamaño. Desde el punto de vista de las posibilidades de internacionalización, la distribución sectorial tiene una enorme importancia. En términos de expansión internacional, el paso más importante que deben dar las PYME españolas es el paso de la pequeña a la mediana empresa industrial, en las que el porcentaje de facturación exterior se eleva del 15% (pequeñas) al 35% (medianas), como muestra el gráfico 10.

Figura 14

Ventas al exterior sobre total de negocio en empresas industriales, 2009-13



Fuente: Círculo de Empresarios según datos facilitados por el INE

Pero no son estas las únicas variables con capacidad para actuar como frenos o como motores de la internacionalización. En modo alguno se deben dejar de lado cuestiones como la formación del equipo directivo, la motivación, el estilo de liderazgo o la capacidad de desarrollar e implantar una estrategia a largo plazo. La presión del corto plazo puede llevar a decisiones equivocadas respecto a la apertura al exterior, incluso en los casos en que se decida acometer este proceso como tabla de salvación: como afirman los expertos y la experiencia, si un negocio no funciona adecuadamente en el mercado local, fracasará también en el internacional. El caso de estudio que proponemos más adelante, el de Guzman Global, ilustra perfectamente esta cuestión. El tema de la apertura de las PYME españolas al exterior requiere, en definitiva, un análisis más detallado, que llevaremos a cabo en el siguiente capítulo.

### 3. LA APERTURA AL EXTERIOR DE LAS PYME ESPAÑOLAS

En este capítulo abordaremos la internacionalización de las PYME españolas, una vez conocidas sus características principales, en el marco de la economía española. La estructura de nuestro sector productivo, la cultura empresarial y nuestra propia historia económica y política son factores que tienen influencia en la configuración de esa mayor o menor apertura al exterior de las pequeñas y medianas empresas. El contexto político y económico en el que opera el sistema productivo determina, sin duda, su mayor o menor facilidad para la apertura internacional.

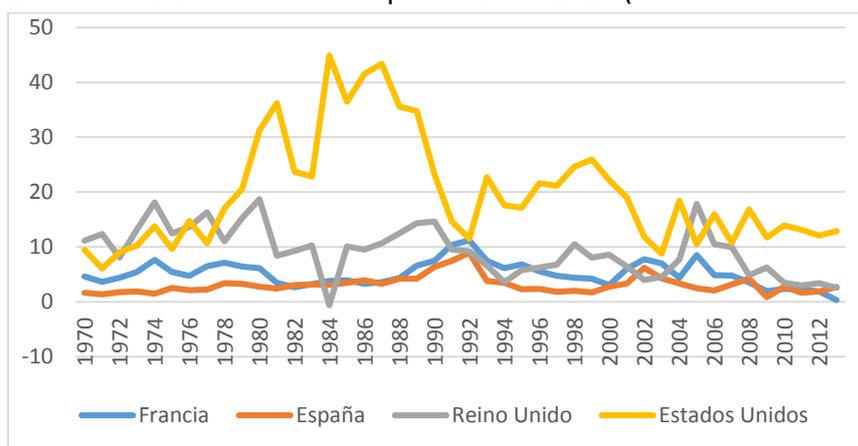
#### 3.1. Internacionalización de la economía española

La economía española ha experimentado un acelerado proceso de internacionalización, especialmente a partir de la incorporación a la Unión Europea. Reconociendo la envergadura y el éxito de este proceso, organizaciones especializadas como el ICEX insisten en la necesidad de seguir aportando por la internacionalización de manera decidida, para alcanzar cotas de participación en los mercados internacionales más relevantes.

La apertura a los mercados internacionales de las empresas españolas comienza de forma tímida en los años 60 pero es en la década de los 80, con la incorporación de España a las Comunidades Europeas y, más intensamente, en los 90, cuando se intensifica esta apertura. Desde finales del siglo XX, esta actividad exterior ha seguido aumentando de forma similar a lo ocurrido en otros países, aunque lejos de países como reino Unido o Estados Unidos (Figura 15)

Figura 15

Evolución IDE bruta diversos países 1970-2013 (% del total mundial)



Fuente: elaboración propia a partir de UNCTAD. (2014). *World Investment Report 2014: investing in the SDG's: an action plan*. New York: United Nations Conference for Trade and Ddevelopment.

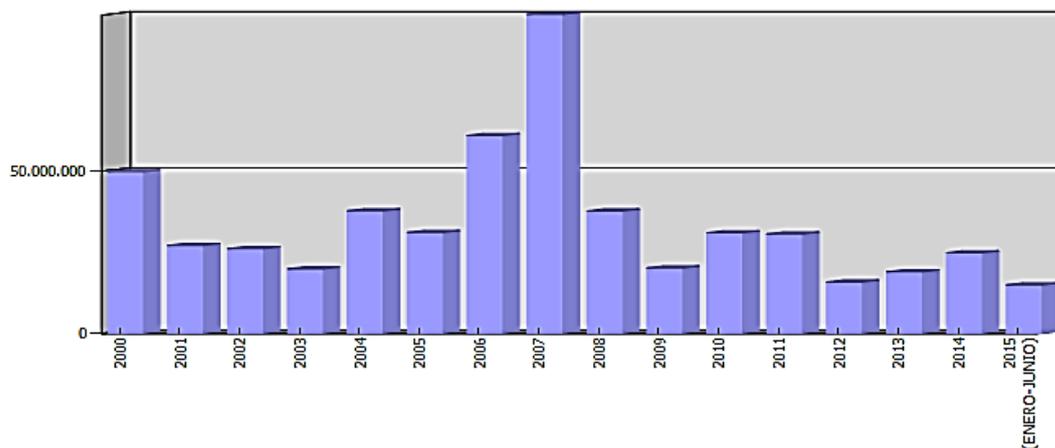
Con anterioridad a la entrada en la Comunidad Europea, la economía española era una economía cerrada y la estrategia de la mayoría de las empresas se centraba en la defensa del maduro mercado interior: las condiciones de modernidad y desarrollo del tejido empresarial español suponía un serio obstáculo a la internacionalización. Esta cuestión, y la innegable rapidez e intensidad del proceso de apertura una vez iniciado, resultan de interés para comprender la escasa presencia internacional de las PYME españolas. No existe en nuestro país una larga experiencia y cultura de la internacionalización, sino que la historia reciente ha estado marcada por la autarquía y el dominio del mercado interior. Por supuesto hay excepciones a esta idea general, pero han sido líderes casi visionarios los que han protagonizado las primeras *aventuras* internacionales del empresariado español en los años 60 o incluso antes.

En los años 90 se produjo el despegue definitivo de las empresas españolas en el exterior. El proceso, extremadamente rápido y eficaz, ha llevado a numerosas empresas españolas a encabezar los rankings de liderazgo internacional. Además, su contribución a la apertura de la economía española y su efecto arrastre para otras empresas es innegable. Pero fue un proceso protagonizado por las grandes empresas, especialmente de los sectores financiero, energético, de infraestructuras y de telecomunicaciones.

La crisis económica ha tenido un impacto importante en la internacionalización de la economía española y de las grandes empresas: el panorama que muestran los datos para el período 2009-14 presenta una pérdida del anterior dinamismo y un ritmo de desinversiones que se acelera en 2009, con una ligera recuperación en 2010 y 2011, una nueva caída en 2012 y desde entonces hasta 2015, un período de cierta oscilación (Figura 16).

Figura 16

Flujos de IDE Bruta empresas españolas 2000-15 (miles de euros, operaciones no ETVE)



Fuente: DATAINVEX s.f.

En el contexto internacional, el proceso de desinversión exterior de las empresas españolas ha sido más intenso que el de otras economías. De hecho, según datos del ICEX<sup>6</sup>, España ha perdido posiciones como inversor a nivel mundial, pasando del puesto número 5 en el período 2004-2008 al puesto número 15 en 2013.

La exportación es otro de los ejes fundamentales en la consideración del grado de internacionalización de una economía. A este respecto, son tres las cuestiones a considerar: la base exportadora (número de empresas que exportan de manera regular), número de países a los que se exporta y número de sectores que participan en el comercio exterior.

#### a) Base exportadora

El ICEX, en su publicación *Perfil de la empresa exportadora española* señala una de sus características: la dualidad. Por dualidad se entiende “la coexistencia de una amplia base de empresas que exportan muy poco y de manera irregular, junto a un grupo mucho más reducido de empresas que exportan de manera regular y concentran el grueso de la operación de la exportación”<sup>7</sup>. Para comprender la cuestión baste tener en cuenta que, según los datos del ICEX, la mitad de las empresas que exportaron en 2014 (77.786 empresas), exportaron menos de 5.000 euros, una cifra realmente insignificante. La actividad exportadora de estas empresas es, además muy irregular.

En el extremo opuesto de esta dualidad encontramos una fuerte concentración de la exportación, con datos que indican que 589 empresas fueron responsables del 61,2% de la exportación española en 2014. Detrás de esta dualidad está sin duda la cuestión del tamaño de las empresas, que condiciona de forma sustancial la actividad exportadora, aunque el impacto de esta variable varía considerablemente en función del sector.

#### b) Número de países a los que se exporta

Las exportaciones españolas se dirigen mayoritariamente a mercados maduros, especialmente a los países de la UE y la penetración en mercados más dinámicos es aún escasa, aunque se crecimiento en los últimos años ha sido importante: es el caso, por ejemplo, de las exportaciones a China, Rusia, Oriente Medio o Canadá<sup>8</sup>.

#### c) Número de sectores

La excesiva concentración de las exportaciones en unos pocos sectores productivos y su especialización en productos de escaso valor añadido limita sin duda la capacidad exportadora de la economía española y, en general, su internacionalización. Los bienes de equipo, el sector

---

<sup>6</sup> ICEX. (2015). *Estrategias de globalización de las multinacionales españolas*. Observatorio de la Empresa Multinacional Española.

<sup>7</sup> Enrique Fanjul: “La dualidad de las empresas exportadoras españolas”, El Blog Elcano, 5/3/2015

<sup>8</sup> *Internacionalización empresarial. Argumentos y estrategias para el directivo*. Fundación CEDE, con la colaboración de IESE Business School y Deloitte, 2014.

del automóvil y el de alimentación y bebidas suman casi el 50% de las exportaciones españolas en 3015.

Este es el contexto, expuesto de forma casi esquemática, en el que las PYME españolas deben abordar su apertura decidida y definitiva. Las dificultades no son escasas, y la misma estructura del sistema productivo español no facilita el avance. Acceso a la financiación, inversiones en I+D e innovación, exportaciones con valor añadido, regulares y relevantes, formación de los equipos directivos y un cierto cambio de actitud se revelan como las principales palancas del cambio.

La señalada ausencia relativa de las PYME en el proceso de internacionalización de la economía española vivido desde los años 80 sitúa a estas empresas en una situación de vulnerabilidad no sólo respecto a posibles recesiones del mercado doméstico sino también frente a la entrada en España de empresas y productos de otros países.

El sector exterior, en general, ha demostrado ser un motor fundamental para cualquier economía y su papel a la hora de mitigar el grave impacto de la reciente crisis ha sido evidente. Por esta razón, el Gobierno de España puso en marcha el Plan Estratégico de Internacionalización de la Economía Española 2014-15 que, junto a la ley 14/2013 de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización, pretende modernizar y articular los mecanismos impulsores de la internacionalización de la economía española.

El Plan se articula en seis grandes ejes:

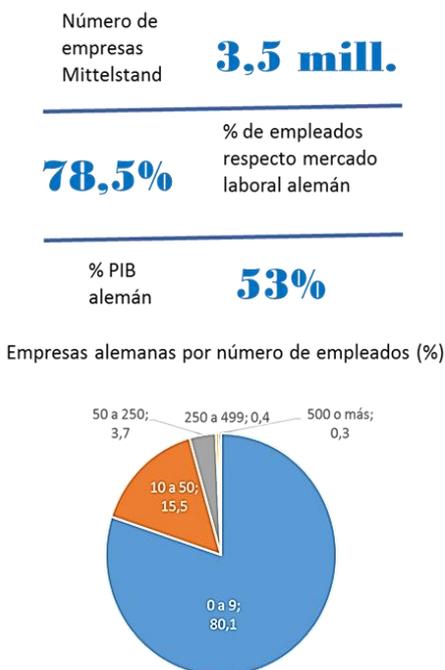


El apoyo institucional es un factor clave para la apertura definitiva de las PYME a los mercados internacionales. El entorno y la estructura misma del sistema productivo pueden ser motores o frenos para este 99,9% de empresas españolas que deben superar las barreras de un reducido tamaño a través de la innovación y la competitividad. Como muestra del impacto que puede llegar a tener el entorno en el desarrollo de un entramado industrial y empresarial internacional y competitivo, presentamos a continuación el caso de las Mittelstand alemanas. Se trata de un tipo muy peculiar de empresas medianas y familiares que, por diversas circunstancias, han logrado posicionarse internacionalmente entre las grandes multinacionales de sectores industriales, cuando no superándolas en cuota de mercado y competitividad. Un sistema educativo promotor de la formación profesional de calidad, un Estado que, independientemente

de sus colores políticos, ha sabido reconocer el peso de estas empresas en la economía alemana, y una tradición familiar de innovación y crecimiento sostenible son algunas de las cuestiones que subyacen al fenómeno de las Mittelstand.

### 3.2. Mittelstand Companies: el modelo alemán de gestión

Al hablar de empresas alemanas, resulta inevitable referirse a grandes marcas globales como Siemens, SAP o Daimler. El constante éxito exportador alemán no tiene como causa primera, sin embargo, la actividad de estas grandes empresas, sino que se encuentra en la fortaleza de la “clase media empresarial” (*Mittelstand*), sobre todo, en los líderes del mercado mundial de esta “clase media”: mini-multinacionales poco conocidas por la opinión pública y con una plantilla entre 150 y 300 empleados. El concepto y la filosofía de las Mittelstand, tradicionalmente considerado arcaico y conservador, ha captado el interés y el respeto de los investigadores y del mundo empresarial tras la reciente crisis económica, publicándose estudios e informes sobre las claves de su éxito, un modelo de gestión y de negocio alejado del extendido modelo anglosajón. ¿Cómo son las Mittelstand?



- Se trata de empresas ni muy pequeñas ni muy grandes, generalmente familiares, con una gerencia muy profesionalizada (los propietarios suelen formarse específicamente para ello), lo que permite disminuir la presión por el corto plazo y maximizar las inversiones a largo en I+D.
- El sector mittelstand está constituido por 3,5 millones de empresas pyme, que proveen aproximadamente el 80% del empleo privado y constituyen el 98% del sector exportador de Alemania. En términos más específicos: produce 82 millones de empleos y un ingreso total de 2,4 billones de euros anuales.
- Suelen ser locales, aunque exportan, y ocupar el mercado de productos intermedios, con escasa visibilidad en el consumidor final, pero con un alto valor añadido.
- Invierten en innovación más del doble que la media de las grandes empresas alemanas.
- Son también las principales demandantes de empleo en forma de contratos de aprendizaje y de los alumnos de las escuelas de FP.

La recuperación alemana de la última crisis se ha sustentado en los *campeones ocultos* de la eficiencia, las *Mittelstand Companies*, término de muy difícil traducción. Se trata de empresas con plantillas entre 10 y 200 trabajadores con las que alcanzan beneficios anuales millonarios. Su secreto parece residir en una estrategia concreta, unos valores específicos y un modelo de gestión *made in Germany*.

Las empresas Mittelstand alcanzan niveles inusitados de eficiencia con modelos de negocio basados en una alta concentración en nichos de mercado en los que llegan a ser casi monopolios: en otras palabras, se concentran en hacer muy bien lo que saben hacer, y en ese nicho de mercado, crecen de manera exponencial. Para compensar esta focalización del producto, se diversifican internacionalmente, proceso en el que encuentran importantes economías de escala, y terminan siendo lo que algunos autores ya denominan *mini-multinacionales*.

En efecto, estos motores de la recuperación alemana están orientados a la exportación, centrando su estrategia en productos manufacturados de alto valor añadido a los que aportan elevadas dosis de innovación y, de esta forma, ocupan posiciones de liderazgo en los nichos de mercado internacionales. En el desempeño de esta estrategia, las Mittelstand aprovechan sin duda los beneficios de las políticas laborales alemanas que impulsan la formación profesional, dotando al mercado de un importante colectivo de trabajadores cualificados.

#### Claves del éxito de las Mittelstand

Algunas de las claves más relevantes del éxito de estas empresas ya han sido mencionadas:

- Su estrategia podría resumirse en la siguiente frase: “Hacer muy bien lo que sabemos hacer, y hacerlo globalmente”. Liderazgo de nichos de mercado internacionales.
- Los sectores en los que tienen actividad son, principalmente: maquinaria, química, accesorios de automoción y equipamiento eléctrico.
- Invierten de manera notable en innovación: tecnológicamente avanzadas.
- Enfocadas a la exportación.
- Raíces locales: estas mini-multinacionales permanecen estrechamente vinculadas a sus comunidades locales, a pesar de tener actividad en todo el mundo.
- Gobierno: capitalismo familiar “ilustrado”
- Excelencia en procesos clave del negocio.

Si bien todas estas características influyen sin duda en el fenómeno, cada vez más expertos insisten en que lo que de verdad diferencia las Mittelstand es su estilo de gestión y gobierno<sup>9</sup>, en cierto modo el opuesto al modelo de gestión anglosajón extendido por todo el mundo a través de las escuelas de negocio. Los pilares fundamentales y diferenciadores son dos: el énfasis en la relación personalizada y a largo a plazo con los clientes, más que la competición masiva y

---

<sup>9</sup> Venhor, B: The Best of German Mittelstands, 2015, disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/283086094\\_Best\\_of\\_German\\_Mittelstand\\_-\\_The\\_world\\_market\\_leaders](https://www.researchgate.net/publication/283086094_Best_of_German_Mittelstand_-_The_world_market_leaders)

anónima en muchos mercados, y el imperioso objetivo de la sostenibilidad a largo plazo de la empresa familiar, por encima de las exigencias de beneficio a corto plazo.

Ambas características imprimen al estilo de gestión y de liderazgo un carácter especial, basado en valores como el compromiso, la calidad y el esfuerzo. Se busca la motivación y el compromiso emocional de los empleados, a los que se cuida y en los que se invierte, en un estilo que se ha denominado en ocasiones el *capitalismo familiar ilustrado*. Por otro lado, su búsqueda permanente de la sostenibilidad a largo plazo lleva a estas empresas a lograr cotas elevadas en responsabilidad social y medioambiental.

H. Simon realiza un profundo análisis de las fortalezas internas y externas de estas empresas medianas alemanas convertidas en mini-multinacionales, a las que denomina *Hidden Champions*<sup>10</sup>:

### **Fortalezas externas**

#### 1. Proximidad al cliente

Es la mayor fortaleza externa de estas empresas. Las Mittelstand desarrollan una marcada proximidad a sus clientes y fomentan las relaciones de confianza a largo plazo con ellos. El tipo de producción industrial compleja, con valor añadido e innovación característico de estas empresas exige una relación interactiva y estrecha entre cliente y proveedor.

Además, las Mittelstand ofrecen altas prestaciones y orientan su oferta y su producción a las necesidades de sus clientes: las altas exigencias de los clientes respecto a la calidad del producto y del servicio son atendidas como objetivos por estas empresas, actuando como motor constante de la innovación.

#### 2. Estrategia de marca

En sus reducidos mercados los Mittelstand globales disponen de fuertes marcas. Muchos han conseguido crear marcas globales y otros se encuentran todavía ante esta tarea. Como muchas de estas empresas son proveedoras gana en importancia el *Ingredient Branding*. El ejemplo más conocido del Ingredient Branding es "Intel Inside".

#### 3. Innovación

Las Mittelstand no imitan, innovan. La innovación es tan importante en su cultura que constituye sin duda un pilar básico de su liderazgo de mercado y es la razón principal de su crecimiento acelerado en los últimos años. El gasto estimado de estas empresas en

---

<sup>10</sup> Simon, H.: *Hidden Champions: la vanguardia en Globalia*, IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá, Nr. 54 marzo 2013

I+D es del 6%, el doble de lo que gastan en este concepto las empresas industriales alemanas, de cualquier tamaño, en media.

## **Fortalezas internas**

### .1. Solidez Financiera

La financiación no parece ser un motivo de preocupación para las Mittelstand. La base de su fortaleza financiera es una elevada rentabilidad sobre las ventas. La autofinanciación es la fuente principal de recursos.

### 2. Organizaciones sencillas a la estrategia.

En el caso de las Mittelstand la estructura sigue a la estrategia: el tipo de negocio permite organizaciones simples, con una división del trabajo menor que el de las multinacionales, lo que supone una ventaja considerable en los mercados internacionales.

### 3. Personal de grandes prestaciones

La importancia de los factores *soft* (cultura, identificación y motivación) en estas empresas es fundamental. Son culturas específicas y alejadas del paradigma anglosajón más extendido. Se caracterizan por la fidelidad (la rotación es para estas empresas más grave, por ejemplo, que el absentismo), la intolerancia ante el incumplimiento (entendiendo por tal la no prestación de capacidades al 100%), la selección severa durante un riguroso período de prueba y una fuerte orientación local. La existencia en Alemania de un numeroso grupo de profesionales medio con excelente preparación técnica, fruto de la sólida política de Formación Profesional, es clave para las Mittelstand, empresas que siempre tienen “más trabajo que cabezas”.

En la cultura de las Mittelstand no se toleran los comportamientos de bajo rendimiento o *escaqueo* de las obligaciones, siendo el propio grupo, los compañeros, los que se encargan del control, más que los directivos. Los valores en vigor son conservadores: diligencia, esfuerzo, fidelidad.

### 4. Dirección efectiva

La identificación completa con la misión de la empresa, una sólida formación directiva, conocimiento del negocio y una notable capacidad para inspirar a los más jóvenes son las características más comunes de los directivos de las Mittelstand. La mayoría de estas empresas son familiares y la promoción suele ser interna, aunque en los últimos años han empezado a contratarse algunos directivos externos. El CEO permanece, en media, 20 años al frente de la empresa, lo que sin duda es una diferencia muy notable con el resto de las empresas y confiere una continuidad importante a la estrategia.

La fortaleza de las Mittelstand ha sido, en opinión de los expertos, una de las claves más significativas de la resistencia de Alemania a las consecuencias más graves de la recesión (en especial en lo que se refiere al desempleo) y el motor de su recuperación. Sus características y sus claves de éxito dependen en buena medida del entorno en que se han nacido, no sólo en su dimensión política y económica (incentivos a la Formación Profesional, economía

internacionalizada, etc.) sino también en su dimensión cultural (valores, estilo de dirección). En este punto podríamos preguntarnos si es posible el desarrollo de empresas de estas características fuera de Alemania. De hecho, algunos expertos señalan la presencia de empresas similares, aunque en una proporción muy inferior, en Francia y en Italia<sup>11</sup>. Parece razonable suponer que también en España exista un cierto número de PYME con estas características, o equivalentes y, en cualquier caso, suponen un paradigma de gestión empresarial sobre el que vale la pena reflexionar y situar como objetivo, adaptándolo.

El siguiente capítulo, un análisis de caso sobre una PYME española concreta, Guzman Global, nos aproximará a lo que podría considerarse una Mittelsatnd a la española. Como se verá, esta empresa reúne muchas de las características de estas empresas alemanas y comparte su filosofía y sus valores.

---

<sup>11</sup> Simon, H.: Op. Cit.

## 4. GUZMAN GLOBAL: UNA MITTELSTAND A LA ESPAÑOLA

### Estudio de caso



#### 4.1 Introducción

El análisis macro de la situación de las PYME españolas frente a la internacionalización aporta una visión global de las dificultades, los retos y las estrategias de éxito de este gran colectivo de empresas. Con el objetivo de comprender mejor los factores y las claves que determinan el éxito en la internacionalización resulta de gran interés, sin embargo, analizar en profundidad una experiencia real. Para lograr el objetivo, y dada la variedad de sectores, estrategias, estilos de gestión y circunstancias de las PYME, hemos buscado un caso que recoja la mayor cantidad posible de información y experiencia: Guzman Global reúne estas características. Además, como se verá más adelante, esta empresa reúne un conjunto de características, tanto en su estrategia como en su estilo de gestión y liderazgo, que la hacen muy próxima al modelo alemán expuesto en el capítulo anterior: una Mittelstand a la española.

Por una parte, se trata de una empresa mediana familiar que, en tres generaciones y casi 80 años de historia, ha logrado consolidar un modelo de negocio de éxito, independientemente de su proceso de internacionalización. Por otra parte, su trayectoria es una buena demostración de cómo, manteniendo a lo largo del tiempo los valores esenciales de la empresa, es posible acometer los cambios necesarios para conquistar los mercados internacionales como forma natural de encauzar el crecimiento sostenible de la compañía.

El análisis de este caso permite seguir la implementación de la estrategia de globalización de una mediana empresa paso a paso, una estrategia en la que se utilizan prácticamente todas las fórmulas de crecimiento:

##### Exportación

La exportación suele constituir en muchos casos la primera fase en el proceso de internacionalización. Entre otras cosas, permite abrir puertas en el mercado internacional y adquirir conocimiento específico sobre dicho mercado.

La exportación es una constante en la actividad de la empresa, actividad que se beneficia también de la innovación, especialmente en servicios y en gestión, característica de Guzman Global.

### Crecimiento inorgánico (externo)

Las fusiones y adquisiciones pueden permitir a una empresa ocupar rápidamente posiciones de liderazgo en un nuevo mercado o sector.

#### *Beneficios*

Es una forma de crecimiento rápida.

#### *Desventajas*

Precisa la inversión de una gran cantidad de recursos económicos a corto plazo.

Tras la exposición del caso se revisarán las claves del éxito de Guzman Global, a la luz de las mencionadas características de las Mittelstand alemanas, con el fin de comprobar el grado de coincidencia. Son muchas, sin duda, las medianas y pequeñas empresas que han sabido construir una estrategia ganadora de apertura al exterior. El informe *Internacionalización empresarial. Argumentos y estrategias para el directivo*<sup>12</sup>, por ejemplo, recoge numerosos ejemplos.

### Crecimiento orgánico

La estrategia de crecimiento orgánico implica el fortalecimiento de la empresa utilizando sus propios recursos. Este enfoque de crecimiento de la empresa es más lento que otros, pero tiene menores costes iniciales, lo que lo convierte en una opción atractiva para los propietarios de pequeñas empresas.

#### *Beneficios*

Fortalecimiento de la empresa en el sector: aumento de la cuota de mercado, fidelización de clientes y atracción de nuevos clientes.

*Desventaja:* Es una forma de crecimiento más lenta que el crecimiento inorgánico o externo.

---

<sup>12</sup> Fundación CEDE, con la colaboración de IESE Business School y Deloitte, 2014

## 4.2. El caso: Construcción de una PYME global



*Guzman Global representa el esfuerzo de las PYME para consolidar una estrategia de crecimiento sostenible a través de la internacionalización. Su historia, su modelo de negocio y de gestión, su misión, su visión y sus valores contienen los elementos clave para servir como un modelo de buena práctica. El equipo de dirección de Guzman Global se ha mostrado extremadamente generoso a la hora de compartir su conocimiento y su historia, dedicando tiempo a la redacción de este documento y aportando cualquier información y cualquier reflexión requerida. La primera parte de esta práctica de éxito está contada por la propia empresa: nadie mejor que ellos para hablar de su historia y su visión. A continuación, se presentan en detalle las principales claves que han cimentado la internacionalización de la compañía y los retos de futuro.*

### GUZMAN GLOBAL, una historia en primera persona

Somos una empresa familiar dedicada a la distribución global de materias primas para la industria desde hace 77 años.

Nuestros orígenes se remontan al año 1939, cuando empezamos a importar productos químicos utilizados en sectores típicos de la economía valenciana como el mueble o el textil. Poco a poco, a esos productos químicos, se le fueron sumando otros y empezamos a suministrar caucho, minerales, plástico, café y frutos secos para las diferentes industrias.

Desde entonces y hasta ahora, hemos ido creciendo e incorporando productos y servicios, países y clientes hasta convertirnos en lo que somos hoy: un grupo con unas ventas consolidadas de 204 M€ (44% procedentes de fuera de España), dedicado a la distribución de una amplia gama de materias primas a 4.700 clientes repartidos en 37 países, con sede en España, implantación en Portugal, Italia, Turquía y Eslovenia y 201 empleados.

Más allá de la comercialización de nuestros productos, hoy en día cubrimos aspectos esenciales para nuestros clientes como son el control de calidad, la asistencia técnica, la I+D+i, así como un servicio logístico adaptado a sus necesidades.

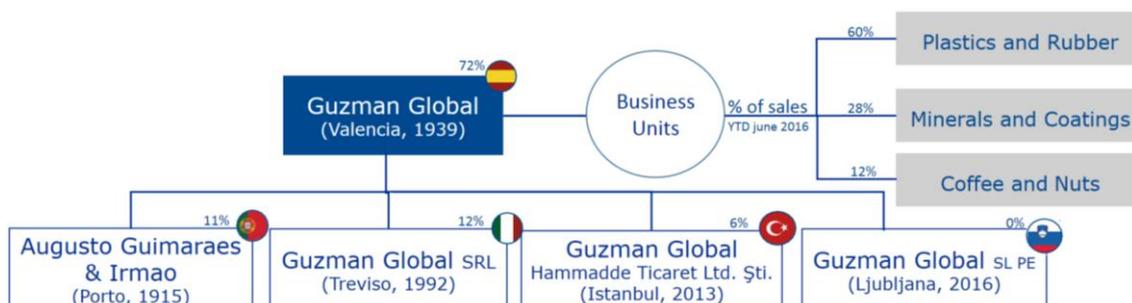
**Nuestra VISIÓN:** Suministrar globalmente las mejores soluciones para cada cliente

**Nuestra MISIÓN:** Crecer de forma sostenible proporcionando a la industria un servicio excelente e innovador

**Nuestros VALORES:** Integridad, enfoque de largo plazo, desarrollo de las personas, cercanía y compromiso con la sociedad

**Nuestras UNIDADES DE NEGOCIO:**

Plásticos y Caucho, Minerales y Recubrimientos, Café y Frutos secos



**Nuestros EQUIPOS:** contamos con un total de 201 personas, 99 en España, 70 en Portugal, 18 en Italia, 12 en Turquía, 1 en Eslovenia y 1 en Alemania.

**Nuestras INSTALACIONES:** nuestra sede central está en Valencia y contamos con presencia en Portugal (Oporto), Italia (Castelfranco), Turquía (Estambul) y Eslovenia (Liubliana). Además, disponemos de una planta de procesamiento de minerales en Nules (Castellón) sobre una extensión de 30.000 m<sup>2</sup>, de una concesión administrativa en el Puerto de Castellón de 22.000 m<sup>2</sup> para el manejo de materiales a granel y un total de 100.000 m<sup>2</sup> de capacidad de almacenamiento propia y subcontratada.

**Nuestra REALIDAD:** tras 77 años de historia contamos con elevadas cuotas de mercado en cada una de nuestras unidades de negocio en el mercado nacional. Es por ello que la conquista de mercados internacionales ha sido imprescindible para cimentar e impulsar nuestro crecimiento.

Nuestro proceso de internacionalización comenzó en 1999 desde la unidad de Minerales y Recubrimientos, con la exportación de nuestros propios productos, hoy bajo la marca GUZMAN GLOBAL SOLUTIONS. Actualmente nuestra internacionalización tiene como protagonista principal la unidad de Plásticos y Caucho y como objetivo lograr presencia a nivel europeo.

Para ello, seguimos trabajando en el establecimiento de las bases de nuestro crecimiento. Así, desde hace más de 20 años, externalizamos nuestros servicios de logística para concentrarnos en nuestro *core business*, cumplimos con el protocolo familiar implantado en el año 2000, mantenemos una fuerte inversión en tecnologías de la información, hemos puesto en marcha una comisión de Auditoría Interna y un Comité de Innovación, facilitamos la co-innovación con clientes y proveedores, contamos con un centro de servicios compartidos y con proveedores estratégicos de soluciones globales que dan soporte a las diferentes funciones corporativas tanto a nivel nacional como a nivel internacional, hemos establecido políticas y procedimientos que garantizan la homogeneidad de nuestro estilo de gestión, estamos reforzando nuestros equipos con talento dentro y fuera de nuestras fronteras y contamos con consejeros independientes en el Consejo de Administración de la compañía.

Desde el principio, nuestra misión, nuestra visión y nuestros valores han inspirado la cultura corporativa y la realidad de Guzman Global. En 1939, recién terminada la Guerra Civil española, Fidel García Guzmán, inicia sus actividades comerciales suministrando a los clusters industriales de Valencia los materiales que precisaban para su actividad. “Mi abuelo fue un pionero que conseguía importar los productos que demandaban sus clientes” -recuerda el actual CEO de Guzman Global- “su carácter emprendedor, su capacidad para hablar inglés (nada frecuente en aquellos años), su inquietud y sensibilidad hacia las necesidades de su entorno y su visión de largo plazo le convirtieron en un gran empresario que sentó las bases para la sostenibilidad de la compañía”. Así, paso a paso, se fue construyendo Guzman Global, una empresa que mantiene su compromiso con la industria de su región casi 80 años después.

## LOS INICIOS

### *La visión y la determinación del fundador*

En los primeros años de la postguerra, todo estaba por hacer, y Guzmán S.A. proporcionaba materias primas a las principales e incipientes industrias de la Comunidad Valenciana: textil, muebles, calzado, juguete y cerámica. La estrategia de crecimiento en esta primera fase es la diversificación, buscando proporcionar a la industria todo aquello que necesita: nuevos productos para nuevos mercados, aprovechando la segunda revolución industrial que vive la España de la posguerra. Esta estrategia sirve al emprendedor para aumentar las ventas y captar nuevos clientes.

Dos décadas después, en los años 60, la economía española se caracterizaba por la autarquía, los cupos a la importación y la actuación de un estado muy intervencionista. Guzmán S.A. continúa su crecimiento en esta época moldeando y afianzando las características propias de su cultura y su filosofía basándose en la creación de relaciones de confianza a largo plazo, dónde los servicios prestados cobran una importancia primordial y alejándose del Trading, centrado en operaciones puntuales dónde el precio es lo que marca la diferencia

Sector Textil: productos químicos
Sector del Mueble: productos químicos
Curtidores y Sector del Calzado: productos químicos y cauchos
Sector del Juguete: cauchos y plásticos
Sector Cerámico: minerales
Tostadores: café y frutos secos
Sector Alimentario: productos químicos

*Algunos hitos de Guzmán S.A. en esta época:*

- *Primera tonelada de polietileno vendida en España*
- *Primera tonelada de silicato de zirconio vendida en España*
- *Primera póliza de Crédito y Caución en Valencia (Grupo Atradius) para hacer frente al riesgo de los impagos.*
- *Primeros, junto con otras PYMES valencianas de aquel entonces, como Mercadona, en instalar un sistema informático (un ordenador de grandes dimensiones) en Valencia.*

## LA CONSOLIDACIÓN

### *La segunda generación gestiona el cambio*

Los profundos cambios que se van produciendo en el entorno económico y social de nuestro país influyen en el negocio de Guzmán S.A. El proceso de apertura permite que vayan desapareciendo las barreras de entrada y el servicio se convierte en la única forma de diferenciarse y de añadir valor a las *commodities*. La cultura de la empresa se consolida y se convierte en una de las claves de su éxito. La búsqueda de la fidelidad del cliente mediante relaciones a largo plazo basadas en la confianza y el servicio se materializan, por ejemplo, en la disponibilidad permanente de producto, la logística personalizada, la financiación a medida, el servicio técnico post venta y el desarrollo de aplicaciones (pre venta).

DAFO Guzmán S.A. años noventa:

<b>D</b> ebilidades Divisiones comerciales	<b>A</b> menazas Entrada CEE en 1992
<b>F</b> ortalezas Distribución nacional, marca, seriedad	<b>O</b> portunidades Joint Ventures en España

En 1991, justo antes de que España entrara en la CEE, se crea el Holding de empresas en el que cada unidad comercial se convierte en una entidad legal independiente para facilitar los posibles acuerdos que, efectivamente, luego sucedieron con las principales compañías proveedoras de las materias primas que distribuía la empresa. Así en 1993 Guzman Plásticos SA firma una joint venture al 50% y con el control de la gestión a favor de la valenciana, con la multinacional americana General Electric Plastics; en 1994 Guzman Químicos SA firma con la multinacional alemana Brenntag, en 1997 Guzmán Minerales SA se alía con Stephan Schmidt Gruppe y dos años más tarde crea una nueva alianza con la italiana Daxel.

Se llegaron a tener cuatro *joint-ventures* simultáneamente en todo el holding con multinacionales claves en cada uno de los sectores en los que la empresa tenía actividad y, sin llegar a salir de España, comenzó a desarrollar aprendizaje y conocimiento sobre el mercado exterior.

A finales del siglo pasado y principios del actual, las joint ventures evolucionan y empiezan a esbozar la realidad actual de la empresa. En el año 1993 se construye la fábrica de Nules para añadir valor a los productos que distribuía y entre 1997 y 1999 se amplía con la planta de molturación de zirconio, lo que permite empezar a exportar producto propio. En el año 2000 se escribe el primer plan estratégico de la compañía, se desinvierte en el negocio de Productos Químicos y en 2006 recompra a GE Plastics el 50% de la joint venture creada en 1993 antes de vender todo su negocio de plásticos a la multinacional saudí SABIC, quién, desde el primer momento, deposita su confianza en Guzman Global para continuar con la distribución de sus productos en toda la península Ibérica.

Todas estas experiencias sirven a la segunda generación de Guzmán S.A. para confirmar su visión y la necesidad de dedicarse a alcanzar la excelencia en su *core business*, iniciándose entonces una estrategia de crecimiento fuera de España: comienza el proceso de internacionalización.

## LA INTERNACIONALIZACIÓN

*La tercera generación conquista los mercados internacionales*

El proceso de internacionalización de Guzmán S.A. presenta una excelente oportunidad para analizar las diferentes opciones de crecimiento de una PYME:



### EXPORTACIÓN 1999

La exportación supone para muchas PYMEs la primera fase del proceso de internacionalización.

Guzman Global, con el fin de añadir valor a sus productos, puso en marcha una planta de molturación de silicato de zirconio, lo que le permitió empezar la comercialización de productos con marca propia a cualquier país del mundo. Con “ARMIN”, el primer producto propio de Guzman Global, empezó la andadura internacional y se dio un paso determinante en la evolución de la compañía: hoy, bajo la marca paraguas de GUZMAN GLOBAL SOLUTIONS, se siguen comercializando éste y otros muchos productos propios fruto de una fuerte labor de I+D+i a más de 30 países.



## CRECIMIENTO INORGÁNICO (2002)

---

En 2002 se firma la alianza al 50% con Augusto Guimarães e Irmão Lda. (Portugal). Se trata de una fórmula de crecimiento inorgánico de riesgo reducido, sin tener el control y sin llevar la gestión: es una inversión financiera. No obstante, esta fórmula aporta sinergias muy interesantes: proveedores comunes, territorio peninsular, etc.

2005 Fusión de Guzmán Minerales, Guzmán Daxel y Arenas Minerales.

2006 Guzmán adquiere el 100% de Polymerland Guzmán S.A.

2010 Fusión de las sociedades operativas del Grupo Guzmán en una única entidad legal y nacimiento de Guzmán Global S.L.

El entonces denominado Grupo Guzmán –Guzman Global a partir de 2010- ha iniciado con éxito el proceso de internacionalización. Su Dirección, no obstante, es consciente de que, para acometer de verdad este proceso, hay que prepararse a conciencia. Para ello, durante la siguiente década se llevan a cabo una serie de procesos esenciales para dar con seguridad el paso definitivo hacia la internacionalización:

### 1. El relevo generacional:

Fidel García-Guzmán (tercera generación) se incorpora en la compañía en 2003 con un plan de carrera de 5 años, así en junio de 2008 se convierte en Director General pero no asume su función de consejero delegado hasta el año 2014, fecha en la que se produce el verdadero relevo generacional.

Además, el proceso de relevo incluye:

- Centralización administrativa y financiera
- Cambio de ERP propio a estándar internacional
- Fusión de todas las filiales: nace Guzman Global S.L.
- Vocación de gestión también en filiales internacionales.

*“El liderazgo se construye. Hay que dar ejemplo en el día a día. La autoridad no te la dan, te la ganas. Es un proceso muy difícil. El fundador claramente es líder, pero tras la tercera generación es complicado. Tienes que demostrarlo con resultados y ganarte el respeto” (Fidel García-Guzmán, CEO de Guzman Global, nieto del fundador).*

### 2. Potenciar los valores de la casa:

- Cercanía
- Integridad
- Enfoque de largo plazo
- Desarrollo de personas
- Compromiso con la sociedad

Balance sólido: casi 80 años de historia

### 3. Búsqueda incesante de oportunidades:

- Francia siempre fue el segundo objetivo, tras Portugal, pues por cercanía es nuestro mercado natural para la Unidad de Negocios de Plásticos y Caucho
- Análisis de planes de negocio para implantación industrial de la Unidad de Negocios de Minerales y Recubrimientos en Turquía, Egipto, China, Brasil...

El trabajo duro da sus frutos:

#### **CRECIMIENTO INORGÁNICO tomando el control (2012-2016)**

---

En 2012, la empresa adquiere el 60% de la empresa italiana TECNO, adquiriendo el 40% restante de la compañía tres años más tarde, en 2015. En 2014, la empresa valenciana adquiere el 60% de otra empresa italiana, BILCO, a través de TECNO. El restante 40% de BILCO será adquirido por Guzman Global, también desde TECNO, en 2016. Ese mismo año, ambas empresas desaparecen como tales y se fusionan bajo el nombre GUZMAN GLOBAL SRL.

#### **CRECIMIENTO ORGÁNICO (2013 y 2016): TURQUÍA Y ESLOVENIA**

---

En 2013, Guzman Global S.L. establece una filial empezando de cero en Estambul. La empresa posee el 100%, sin socios, y tiene lista la entidad, Guzman Global Hammadde Ticaret Ltd., en un tiempo record. La Dirección de la compañía valenciana considera que *“nuestra verdadera internacionalización empieza en este momento, con la apertura en tiempo record de nuestra filial turca. En 5 meses conseguimos que nuestro equipo directivo asumiera un rol adicional: la responsabilidad internacional de sus funciones. Para ello, la entrega y la búsqueda de proveedores de soluciones globales fueron elementos clave”*.

En 2016, Guzman Global llega a Eslovenia, con un establecimiento permanente.



## PRESENTE Y FUTURO DE GUZMAN GLOBAL

*“Comprar lo que necesitan nuestros clientes, no vender lo que compramos”*

*Esta frase pretende resumir el cambio de perspectiva que se produce en Guzman Global. Antes mirábamos a nuestros proveedores porque los acuerdos de distribución resultaban claves para crecer; ahora, la clave está en saber qué necesitan nuestros clientes para poder construir una cartera de productos competitiva y adecuada a sus necesidades.*

### **Nuestro FUTURO:**

- Seguir apostando por **la internacionalización**, valorando posibles implantaciones industriales en el extranjero,
- Seguir invirtiendo en **el equipo** que forma parte de la gran familia de Guzman Global, persiguiendo **la excelencia** de nuestro centro de servicios compartidos e invirtiendo en fuerza de ventas local,
- Seguir fomentando **la innovación**, invirtiendo en la búsqueda de **las mejores soluciones** para ayudar a nuestros clientes a ser más eficientes y rentables en el desarrollo de sus actividades.

Todo ello bajo el plan estratégico de la compañía.

Guzman Global es miembro del **Pacto Mundial de Naciones Unidas**. De este modo, estamos comprometidos con los diez principios en defensa de los derechos humanos, los estándares laborales, la protección del medio ambiente y la lucha contra la corrupción en las actividades corporativas.

---

## GUZMAN GLOBAL: LAS PALANCAS DEL ÉXITO

---

La evolución de esta empresa familiar valenciana desde Guzman S.A. hasta la actual Guzman Global S.L. pone de manifiesto las principales palancas para lograr el éxito en el proceso de internacionalización como herramienta para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento. El propio modelo de negocio y la forma de entenderlo como modo de servir a la industria (clientes) es una constante en la estrategia de esta empresa. La **búsqueda del mejor servicio** no es en este caso un slogan en la Memoria de la compañía, sino un criterio en las decisiones estratégicas, que ha empujado en estos casi 80 años a Guzman Global a la inversión en innovación, a la **búsqueda constante de nuevas oportunidades** y al **establecimiento de relaciones a largo plazo basadas en el compromiso y la confianza**, tanto con sus clientes como con los proveedores internacionales.

En este sentido, la relación con SABIC es sin duda un excelente ejemplo. En 1993 nace Polymerland Guzmán SA para vender los productos de GE Plastics, a través de una Joint Venture al 50% con la multinacional americana y con control de gestión por parte de Guzmán SA. En 2006 Guzmán SA adquiere el 50% de Polymerland Guzmán SA a GE Plastics y en 2007 GE Plastics es vendida a SABIC. Ante esta nueva situación Guzmán SA consigue transmitir la confianza necesaria al gigante saudí y logra mantener la distribución de los productos antes GE y ahora Sabic desde el 2007 y hasta el presente, incluso ampliando gama y territorio.

SABIC es una de las TOP-4 compañías químicas a nivel mundial con una facturación que supera los 40.000 MM\$, con presencia en más de 100 países y 60 plantas productivas por todo el mundo. A nivel de termoplásticos, SABIC dispone de la gama de productos más amplia del mercado, abarcando prácticamente la totalidad de los polímeros técnicos y las poliolefinas. Líder mundial en la fabricación de policarbonato (PC) y cuarto fabricante mundial de polipropileno (PP), entre otros productos.

La alianza de Guzman Global y SABIC ha permitido a la empresa **aportar soluciones técnicas y nuevas aplicaciones al mercado ibérico**, concienciados en la mejora de la huella ecológica, ofreciendo productos innovadores, servicios y procesos que aporten sostenibilidad a los clientes y refuercen su posición competitiva. “El crecimiento pasa por desarrollar productos cada vez más competitivos que permitan fabricar piezas con menor peso, mayor resistencia química y fácil procesado, y que admitan además una adecuada gestión de residuos y potencien la libertad de diseño a bajo coste” concluye Fidel García-Guzmán.

SABIC renovó su confianza en Guzman Global ampliando al mercado italiano en 2012 el acuerdo de distribución de sus productos, además de España y Portugal. El último hito hasta la fecha ha sido el impulso de SABIC a Guzman Global para establecerse en Turquía (2013), en Eslovenia (2016) y su nombramiento como distribuidor único para toda Europa de su gama POE.

## **Recomendaciones de Fidel García-Guzmán, tercera generación, CEO de Guzman Global**

---

*Dado que el crecimiento de la compañía ha sucedido en ocasiones de manera acelerada mirando atrás ahora sabemos que hay cosas que deberíamos haber hecho antes como, por ejemplo, personas que asuman funciones corporativas a nivel internacional (finanzas, RR. HH., IT, Legal, etc.) También deberíamos haber preparado antes procedimientos internos homogéneos. Internacionalizar una PYME requiere un esfuerzo importante en el que hay que contar con proveedores de soluciones globales: asesoramiento legal y fiscal, procesos de selección, bancos, brokers, renting, telefonía... todo debe tener otra dimensión.*

*Por otro lado, también es necesario aprender mucho sobre diversidad: la cultura es una parte muy difícil del proceso, y muchas veces no puedes prepararte. Los choques culturales han llenado de anécdotas el proceso de internacionalización de Guzman Global.*

*Recapitulando, nos atrevemos a proponer las siguientes recomendaciones:*

- 1. No querer correr demasiado: la preparación es muy importante.*
- 2. Analizar a fondo todas las alternativas: crecimiento orgánico o inorgánico, con o sin control.*
- 3. Definir objetivos y líneas rojas a no cruzar.*
- 4. Diversificar riesgos y minimizarlos (auditoría interna)*
- 5. Definir el modelo ANTES y explicarlo a los posibles socios.*
- 6. Imprescindible: tener un buen equipo que comparta la cultura.*
- 7. Transmitir la cultura.*
- 8. Invertir en formación.*
- 9. Ganas, esfuerzo y pasión.*

**ANEXO 1**  
**HITOS HISTÓRICOS DE GUZMAN GLOBAL**

- 1939 Fundación. Inicio de actividades
- 1969 Creación de Almiberia S.A., en alianza con Lead Industries Group / Cookson.
- 1982 Creación de Tyriss Chemicals & Commodities Ltd.
- 1991 Creación de Grupo Guzmán, formado por compañías independientes para cada unidad de negocio.
- 1993 Creación de Polymerland Guzmán S.A., en alianza con General Electric Plastics BV.
- Inauguración de la planta de molturación y tratamiento de minerales en Nules (Castellón).
- 1994 Creación de Brenntag Guzmán Ibérica SA, en alianza con Brenntag AG.
- 1997 Creación de Cerargillum SA., en alianza con Stephan Schmidt Gruppe.
- 1999 Creación de Guzmán Daxel S.L., en alianza con Daxel.
- Inauguración de la planta de molturación de Zirconio, inicio del desarrollo y comercialización de productos con marca propia "ARMIN".
- 2001 Creación de Mineraria España S.L., en alianza con Mineraria Sassolese Spa.
- 2002 Alianza al 50% con Augusto Guimarães e Irmão Lda. (Portugal).
- 2005 Fusión de Guzmán Minerales, Guzmán Daxel y Arenas Minerales.
- 2006 Guzmán adquiere el 100% de Polymerland Guzmán S.A.
- 2010 Fusión de las sociedades operativas del Grupo Guzmán en una única entidad legal y nacimiento de Guzmán Global S.L.
- 2012 Adquisición 60% de Tecno SRL (Italia).
- 2013 Creación de Guzman Global Hammadde Ticaret Ltd. Sti. (Turquía).
- 2014 Adquisición 60% de Bilco Srl. (Italia).
- 2016 Nace Guzman Global Srl (Italia), como resultado de la adquisición del 40% restante de Bilco a través de Tecno Srl y la fusión de ambas.
- SABIC elige a Guzman Global como distribuidor paneuropeo de POE (polyolefin elastomer)
- Apertura del Establecimiento permanente en Eslovenia (Ljubljana)

### 4.3. Guzman Global, ¿una Mittelstand a la española?

Como se recordará, las principales características de las empresas Mittelstand son las siguientes:

- *Su estrategia podría resumirse en la siguiente frase: “Hacer muy bien lo que sabemos hacer, y hacerlo globalmente”. Liderazgo de nichos de mercado internacionales.*
- *Los sectores en los que tienen actividad son, principalmente: maquinaria, química, accesorios de automoción y equipamiento eléctrico.*
- *Invierten de manera notable en innovación: tecnológicamente avanzadas.*
- *Enfocadas a la exportación.*
- *Raíces locales: estas mini-multinacionales permanecen estrechamente vinculadas a sus comunidades locales, a pesar de tener actividad en todo el mundo.*
- *Gobierno: capitalismo familiar “ilustrado”*
- *Excelencia en procesos clave del negocio.*

La primera característica, la focalización en lo que se sabe hacer y aporta valor, es evidente en Guzman Global. La externalización del área de logística, por ejemplo, es una buena muestra de ello. Los productos se han sofisticado al paso de la innovación y las necesidades de los clientes pero, básicamente, la empresa sigue haciendo lo mismo: proporcionar diferentes materiales (plásticos, cauchos, productos químicos, minerales, frutos secos y café) a la industria. Y en esos mercados, la empresa ha conseguido ocupar posiciones de liderazgo.

Sector industrial, empresa familiar y 200 empleados son características objetivas que Guzman Global comparte con las Mittelstand. Lo mismo se puede afirmar de la inversión en I+D y de la innovación, una constante en la actividad del grupo, que surge principalmente como respuesta a las necesidades de los clientes. El carácter local de Guzman Global es indudable y, además, aparece desde el nacimiento mismo de la empresa: recordemos que su fundador empezó en 1939 facilitando las materias primas necesarias para desarrollar las actividades de la incipiente industria valenciana.

En la definición de la visión, la misión y los valores de la empresa quedan recogidas las claves del paradigma de gestión típico de las empresas alemanas:

**Nuestra VISIÓN:** Suministrar globalmente las mejores *soluciones para cada cliente*

**Nuestra MISIÓN:** Crecer de forma sostenible proporcionando a la industria un *servicio excelente e innovador*

**Nuestros VALORES:** Integridad, enfoque de largo plazo, *desarrollo de las personas, cercanía y compromiso con la sociedad*

La consolidación de la empresa, con la segunda generación, supone un nuevo impulso de esta filosofía:

*El proceso de apertura de España permite que vayan desapareciendo las barreras de entrada y el servicio se convierte en la única forma de diferenciarse y de añadir valor a las commodities.*

La aportación de valor al producto, como mejor forma de diferenciar una commodity, es desde el principio, el eje de la estrategia de Guzman Global. Apoyándose en la innovación, la empresa da un paso más precisamente al comenzar las actividades de exportación, en el 1999:

*La exportación supone para muchas PYMEs la primera fase del proceso de internacionalización. Guzman Global, con el fin de añadir valor a sus productos, puso en marcha una planta de molturación de silicato de zirconio, lo que le permitió empezar la comercialización de productos con marca propia a cualquier país del mundo.*

También está presente el desarrollo de una marca propia para su posicionamiento en los mercados globales, ARMIN. Guzman Global elige para iniciar sus exportaciones un producto estratégico, el silicato de zirconio, al que añade valor procesándolo en diferentes granulometrías en función de las necesidades de los clientes y fortaleciendo con ello las actividades industriales, lo que supone también una importante clave estratégica para la empresa.

Estos son sólo algunos ejemplos, casi anecdóticos, que indican que es razonable catalogar a Guzman Global como una Mittelstand española. Tanto su estrategia como su estilo de liderazgo han contribuido a crear una mini-multinacional a partir de una sólida estrategia de negocio, puesta en marcha por un empresario innovador y emprendedor tras la Guerra Civil española. Calidad, servicio, conocimiento del negocio, innovación y visión a largo plazo son los materiales básicos de esta construcción. Y ello nos lleva a pensar que las medianas y pequeñas empresas españolas, al menos una parte de ellas, pueden orientar su actividad con estos principios:

1. Aportación de valor al producto, a partir de la innovación y del servicio
2. Proximidad al cliente y satisfacción de sus necesidades con estándares elevados de calidad y servicio;
3. Sólida formación del equipo directivo;
4. Inversión en I+D+i;
4. Visión de largo plazo y ambición de perdurabilidad.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

*“Los obstáculos son esas cosas espantosas que ves cuando apartas tus ojos de la meta”*

Henry Ford

La internacionalización de las PYME españolas es muy necesaria y casi urgente. Esta afirmación se ha convertido en los últimos años en un mantra. Tanto es así que, a primera vista, parecería que estas pequeñas y medianas empresas, que constituyen el 99,7% del sistema productivo español, tuvieran algo en contra y hubiera que convencerlas. En la mayoría de los casos, se realizan esfuerzos extraordinarios para lograr esa apertura internacional que libera a la empresa de la dependencia absoluta e incómoda del mercado doméstico. Pero las dificultades empiezan en el propio entorno de la economía española, algo sobre lo que las PYME tienen una limitada capacidad de actuación.

La economía española puede –y debe- mejorar mucho aún en internacionalización. Las grandes empresas actuaron como punta de lanza en el proceso a finales del siglo XX, pero las PYME quedaron en gran medida excluidas. No obstante, pueden sin duda aprovechar el tirón y el reconocimiento internacional de la marca España, debido en buena parte a esas multinacionales pioneras.

Aun considerando y reconociendo las dificultades, es lícito pedir y recomendar a las PYME una voluntad sólida de internacionalizarse. Para ello, a la luz de lo descrito en páginas anteriores, podemos concluir que deberán actuar en las siguientes líneas:

1. Dar el paso definitivo a la inversión en I+D y en innovación.
2. Definir productos con valor añadido. Determinar en qué es buena la empresa y centrarse en eso como objetivo.
3. Apostar por la exportación siempre que sea posible: es una fuente no sólo de ingresos sino también de diversificación
4. Ganar en tamaño, ya sea directamente o cooperando en clusters sectoriales.
5. Invertir en formación, del equipo directivo y de la plantilla.
6. Redefinir estrategias a largo plazo y mantener fijo el rumbo.
7. Preparar adecuadamente el proceso de apertura internacional: disponer de un negocio que funcione, de los recursos humanos y económicos necesarios, conocer las tendencias de comercio internacional, entrar en relación con diferentes foros de relaciones comerciales internacionales.

A modo de conclusiones, destacamos las siguientes claves:

1. La globalización de las PYME es una obligación irrenunciable e irreversible. Y ello por dos razones. Por una parte, porque es la clave de su propia sostenibilidad y, por otra, porque es el motor del sector exterior español, que debe ser fortalecido para mejorar la resistencia y la recuperación en las recesiones económicas.
2. Mejorar sustancialmente las inversiones en I+D y en innovación, aplicándola a productos y servicios en forma de valor añadido único. Esta clave es esencial para conseguir el posicionamiento adecuado en los mercados internacionales.
3. La exportación regular y relevante debe convertirse en actividad permanente de las PYME españolas, para aumentar la base exportadora de la economía.
4. El tamaño puede llegar a ser una barrera a la internacionalización, aunque el impacto de esta variable varía según sectores.

Un estudio publicado en 2014 por La Caixa Research<sup>13</sup> demuestra cuantitativamente que las empresas exportadoras son más innovadoras, generan más empleo, éste es de mejor calidad y pagan salarios más altos. Si bien es cierto que no es sencillo demostrar la causalidad de estos datos (es decir, ¿es así o es que las empresas con mejores condiciones de empleo y más innovadoras exportan más?), pero la correlación es clara y contundente y el sentido común –y la experiencia de empresas como Guzman Global- indican que, efectivamente, la apertura internacional mejora las condiciones de sostenibilidad de las empresas.

Las PYME no deben estar solas ante esta titánica labor. La importancia y el impacto de su internacionalización en la economía del país hace imprescindible, necesaria y justa la participación del Gobierno, con el diseño de políticas eficaces que respalden y reconozcan el papel de este 99.7% de empresas españolas, el verdadero tejido productivo del país. El gobierno alemán, independientemente del color político de cada momento, ha mostrado un apoyo eficaz, estable y rotundo a las Mittelstand: ¿podemos aprender algo de esa experiencia?

Las políticas de clusters, por ejemplo, son una estrategia de reconocida efectividad (el mejor ejemplo en España, sin duda, lo constituye la estrategia del País Vasco), impulsada también desde la Unión Europea. Ayudas a la financiación, planes de innovación, etc son algunas de las iniciativas que el Gobierno español debe acometer de forma clara y, sobre todo, sostenible a largo plazo. Las PYME son el verdadero motor del empleo y de la riqueza de un país.

---

<sup>13</sup> La Caixa Research (2014), informe mensual, núm. 382, septiembre.

## Referencias

Círculo de Empresarios: *La Empresa Mediana Española*, Informe Anual 2015.

Fundación CEDE, con la colaboración de IESE Business School y Deloitte: *Internacionalización empresarial. Argumentos y estrategias para el directivo*, 2014.

Fundación SEPI: *Las Empresas Industriales en 2013. Evaluación de la crisis e Índice de Competitividad de la Empresa Industrial (ICEMPI)*, FENRERO 2015.

INE: Indicadores de Demografía Empresarial, 2013.

La Caixa Research (2014), *Informe Mensual*, núm. 382, septiembre

Simon, H.: *Hidden Champions: la vanguardia en Globalia*, IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá, Nr. 54 marzo 2013

Small Business Act, Comisión Europea, disponible en <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52008DC0394>

Subdirección General de Apoyo a la PYME: *Retrato de las PYMES 2015*.

UNCTAD. (2014). *World Investment Report 2014: investing in the SDG's: an action plan*. New York: United Nations Conference for Trade and Development.



[www.iese.edu](http://www.iese.edu)

**A WAY TO LEARN  
A MARK TO MAKE  
A WORLD TO CHANGE**