

# Nadie está a salvo: las pequeñas empresas frente a la globalización

[Gonzalo Toca](#)



***¿Cuáles son los retos a los que se enfrentan las pequeñas empresas para sobrevivir en el siglo XXI?***

El comercio y la competencia internacional afectan con fuerza a las pequeñas empresas (de entre 10 y 49 trabajadores) aunque no se planteen dar el salto al extranjero. Sus oportunidades de supervivencia dependerán muchas veces de que entiendan los desafíos globales a los que se enfrentan.

No hay ni un minuto para el desconsuelo o la duda. Es cierto que las grandes corporaciones multinacionales cuentan con muchas palancas de poder pero eso no significa que las pequeñas tengan que sentarse a esperar mientras les comen el mercado. Es obvio, por supuesto, que el tamaño suele ser directamente proporcional a unas economías de escala que reducen los costes de producción y distribución y facilitan las ventas en el extranjero. Según [un informe reciente de la Fundación para el Desarrollo Estratégico de la Pyme](#), cuanto más grandes son las empresas exportadoras españolas más se animan a vender en el extranjero: así, de las microempresas exportadoras sólo vende fuera el 17%, de las pequeñas el 32% y de las grandes el 54%.

Naturalmente, un imperio global puede jugar como si fuera un [avezado trilero](#) con su factura fiscal quitando beneficios allí donde los tributos sean elevados y poniéndolos donde resulten más bajos. Mientras tanto, la Comisión Europea [determinó en 2015](#) que sólo cinco países europeos (España, Bélgica, Irlanda, Francia y Reino Unido) reducían efectivamente la carga fiscal de las pequeñas empresas para incentivarlas.

Aquí resulta útil la capacidad de presión de las grandes sobre las autoridades locales, que también se traduce en [subsidios, ayudas especiales y, en casos extremos, trajes regulatorios a medida](#). Ofrecen creación de empleo en Madrid o Buenos Aires y una foto espectacular con el político que presumirá de haber atraído millones en inversiones y empleos.

Pedirán a cambio una entrada VIP que nadie les va a ofrecer al propietario de una cadena de tres restaurantes o a un pequeño productor local de componentes de automoción. Esto es un poco irónico teniendo en cuenta que las pequeñas y medianas empresas han creado [el 85% de los empleos europeos](#) en los últimos cinco años.

De todos modos, parece innegable que las firmas de gran tamaño tienden a poseer marcas poderosas, que [permiten atraer](#) a profesionales descollantes, cobrar como *prémium* un producto francamente mediocre o dejar a los pequeños operadores locales como si fueran un exotismo *low cost* y provinciano. No será fácil que un negocio familiar le robe talento a Accenture o IBM. Además, existen muchas cadenas locales de cafeterías capaces de superar el café, las infusiones, las porciones de tarta y hasta los tristísimos sándwiches de Starbucks, pero son muy pocas las que se atreven a subir los precios hasta el umbral de la multinacional estadounidense.

En ocasiones se alega, absurdamente, que conocen peor a sus clientes o que no saben proporcionar experiencias. Las cadenas de hamburgueserías locales –el comienzo de Goiko Grill es un buen ejemplo en España- han demostrado muchísimas veces que ellas ofrecen experiencias bastante más memorables que las de las grandes franquicias globales. Y eso sería imposible si no conocieran y cultivasen con tesón la fidelidad de sus clientes.

## Te conozco y me adapto



Joan Miquel Piqué, economista y profesor del Departamento de Estrategia de EADA Business School, recuerda precisamente que “la personalización y la adaptación de unos consumidores a los que conocen bien” son dos de las armas que utilizan las empresas pequeñas frente a los ciclópeos competidores que les trae la globalización.

Nadie va a discutir que Amazon es más barato y más rápido o que las grandes superficies poseen un surtido muchísimo mayor que las pequeñas cadenas de librerías. Dicho esto, también es verdad que un librero puede crear una comunidad en torno a su negocio y a un profundo conocimiento tanto de lo que vende como de lo que interesa a sus clientes. Y lo que interesa pueden ser libros, pueden ser clases de cocina o eventos donde se alquila el espacio a artistas o sellos editoriales, pueden ser comunidades en redes sociales donde entren en contacto con personas afines o pueden ser los vinos y cervezas artesanales que se toman en la librería y que luego encargan allí mismo por botellas o cajas. Esta transformación ya ha provocado [un pequeño resurgimiento](#) de las librerías independientes en Estados Unidos.

Las posibilidades que ofrecen las redes sociales sugieren algo más profundo: lo que Piqué llama “las nuevas capacidades de competir que brinda la tecnología”. Se refiere, para empezar, a los nuevos horizontes del comercio electrónico. Ciertamente, estos nuevos horizontes apenas existirían como los conocemos sin la irrupción de *marketplaces* masivos como los de Amazon,

Alibaba o JD.com o la emergencia de nuevos medios de pago, que han abaratado y facilitado considerablemente las transacciones. Los grandes bancos han tomado posiciones en *startups* financieras de éxito (como JP Morgan con [la compra de WePay](#)) y han sellado alianzas con gigantes de Silicon Valley (como Santander, BBVA, Caixabank y Bankia con [con Apple Pay](#)).

También han ayudado el [abaratamiento y nuevas posibilidades de personalización](#) de los espacios publicitarios que proponen Facebook o Google o la caída de los costes logísticos que están provocando la robotización intensiva de los almacenes y la reestructuración del sector del reparto. Aquí las pequeñas empresas aprovechan los vientos sembrados por el acortamiento dramático de los plazos de entrega alentado por Amazon y la llegada de nuevos y sorprendentes competidores en el segmento de la mensajería y *food delivery* como Glovo, Uber o JustEat.

Dicho de otra forma, una compañía de entre 10 y 49 trabajadores puede posicionar su marca en segmentos muy especializados sin tener que pagar el prohibitivo e innecesario peaje de la televisión o la radio. Joan Riera, profesor del Departamento de Dirección General y Estrategia de ESADE, cree que “se puede conseguir una visibilidad comparable a la de la campaña publicitaria de una gran compañía con un buen *marketing de guerrilla* que exprima las redes sociales y apueste por la viralización de los contenidos”. Esto y la oportunidad de almacenar y enviar sus productos a toda velocidad y a un coste limitado incrementan notablemente las posibilidades de vencer a un rival enorme en un nicho muy concreto.

## Externalizad malditos

Por eso, decenas de pequeñas empresas españolas ya han empezado a externalizar la logística a Amazon por ejemplo [para vender en el extranjero](#). Riera, que además de profesor de ESADE es presidente de la consultora Active Development, recuerda que “la externalización que sirve en bandeja la tecnología es una de las ventajas de la globalización que más aprovechan estos negocios”. La transformación digital amplía todos los días el perímetro de servicios y funciones externalizables y automatizables y hace que la deslocalización de algunas áreas como la atención al cliente haya dejado de ser patrimonio de multinacionales. Una fábrica de zapatos de Alicante puede contratar, si lo necesita, la ayuda de un centro de llamadas de Bogotá o de una firma de asesoramiento web en Irlanda.

Riera también apunta que la digitalización ha supuesto un avance para las empresas pequeñas porque han surgido plataformas, sobre todo en la nube y en el ámbito del almacenamiento, procesamiento y análisis de datos, que sólo les cobran por uso e incluso con cargo a la venta

efectiva de sus productos o servicios. Todo ello estrecha la brecha competitiva que existe entre un imperio corporativo que recorta sus costes con mil sinergias y una pyme que ordeña la nube para reducir a la mínima expresión todos los costes fijos (los que asume, simplemente, por abrir la persiana todos los días gane o pierda dinero).

Antonio Aragón, catedrático de Organización de Empresas de la Universidad de Murcia y codirector general de [la Fundación para el Desarrollo Estratégico de la Pyme](#), pone en duda la inevitabilidad de que una gran multinacional sea mucho más atractiva para un profesional ambicioso que una pequeña empresa familiar. Y sus argumentos hilan muy fino.

Según él, “se pueden atraer candidatos excelentes si les ofrecemos una remuneración que esté en la media del mercado aunque sea inferior a la de la multinacional y si prometemos y cumplimos la promesa de integrarlos en una cultura corporativa dinámica donde van a poder ascender y tomar decisiones estratégicas desde relativamente pronto”. También ayudará, primero, que el propio proyecto empresarial sea ambicioso y cuente con un fuerte y rápido potencial de crecimiento y, segundo, que los profesionales vayan a tener exposición internacional.

Naturalmente, Aragón no sólo es consciente de que estas circunstancias no se dan en la mayoría de las pequeñas empresas familiares, sino que también cree que “es esta falta de cultura empresarial el principal factor que limita el crecimiento y la internacionalización de estos negocios”.

Básicamente, apunta, “la familia propietaria tiene que entender que, para modernizar la empresa y para alcanzar el tamaño que necesita para expandirse e internacionalizarse con éxito, debe delegar parte de sus funciones en equipos directivos con formación y experiencia”. Además, advierte, “debe comprender que es peligroso acomodarse en el nicho que llevan explotando con éxito toda la vida y que no puede descartar por principio las alianzas con otros pequeños negocios por mucho que le disguste compartir el poder”.

Otro de los graves problemas de esta mentalidad es que ralentiza la evolución de la empresa en dos sentidos cruciales: para empezar, esas firmas asimilarán tarde las nuevas prácticas exitosas de sus competidores, y para continuar, se adaptarán con retraso a las nuevas necesidades de sus clientes y tenderán a avanzar a rebufo de las innovaciones de sus rivales, algo que, en determinadas ocasiones, puede convertirse en su sentencia de muerte. El hecho de que las empresas europeas reciban [muchísimos más subsidios cuando son pequeñas que cuando son medianas](#) se convertirá en un incentivo adicional para el inmovilismo.

Vivir con suma lentitud es vivir peligrosamente para cualquier negocio en pleno siglo XXI, pero lo es mucho más para uno pequeño. La agilidad y la fulminante capacidad de reacción son dos

de las cualidades que le permiten competir con una multinacional. Sin ellas puede acabar relegado en una porción minúscula y menguante del mercado o convertido en un exotismo provinciano y de bajo coste donde ningún profesional brillante quiera trabajar.

**Fecha de creación**

30 octubre, 2018