

El posicionamiento y las empresas globales

Raúl Peralba Fortuny

Uno de los cambios más dramáticos que está viviendo el mundo de los negocios es la internacionalización acelerada de su actividad. Todo el mundo va detrás de los clientes de todo el mundo en todas partes. Sobrevivir ya es un logro. Las empresas y productos *viajan* de un país a otro con sus propios méritos; pero llevan una referencia permanente, el *Made in...* La percepción del *Made in...* en la mente de los compradores internacionales es fundamental; puede ser un valor añadido o un lastre.

Muchos países han creado posiciones en esas mentes. Algunos las tienen positivas; otros, negativas, y los hay que no tienen ninguna. Por ejemplo, EE UU está posicionado como el mejor en informática, en industria aeronáutica o en franquicias. Japón, el mejor en electrónica, robótica y en motocicletas. Alemania, en ingeniería e industria cervecera. Francia, en perfumes, moda y champán. Disponer de percepciones favorables en la mente de los compradores es una ventaja competitiva y facilita la entrada en nuevos mercados. Los países que no las disfrutaban, o las que tienen son negativas, sufren el efecto de una economía cada vez más abierta y global en la que tienen que competir en clara desventaja.

Pero, ¿cómo se han llegado a construir esas percepciones positivas? Es claro que si bien ahora las percepciones positivas de los países ayudan a sus empresas, han sido empresas concretas las que han construido para sus países. EE UU no las tendría sin IBM, Microsoft, Boeing o Mc Donald's; Japón no sería nadie en lo que destaca sin Sony, Toshiba u Honda. Alemania, sin Daimler-Benz, Siemens o Krupp; ni Francia sin Chanel, Dior o Dom Perignon.

¿Y en España? Tenemos algunas empresas que destacan en sus sectores. Chupa Chups, Freixenet, Lladró, Zara, etc. Lamentablemente, si bien ayudan, este tipo de empresas no tienen el tamaño suficiente para influir demasiado en la mejora de la imagen de país. Las que han ayudado a crear percepciones concretas de sus países son grandes empresas. Son las que están en listas como *Fortune* o *Forbes*. Más empresas españolas en esas listas ayudaría a crear percepciones positivas del *Made in Spain*.

Hasta hace poco no teníamos a nadie. Ahora, con las privatizaciones en Latinoamérica han aparecido varios *jugadores* globales españoles. Endesa, Repsol, Telefónica, Aguas de Barcelona, Iberia, Iberdrola, etc.; y además, los BBVA y BSCF. De todos ellos hay dos que hacen más ruido: Repsol y Telefónica. ¿Sirve para algo? Sin duda. Contribuyen a mejorar la imagen de España. La que contribuye más es Telefónica. Las razones son evidentes; está en un sector en ebullición, tiene un gran potencial de diferenciación en un mercado que supera holgadamente los 600 millones de personas (los hispanoparlantes) y, además, está decidida a ser uno de los cinco primeros operadores de telecomunicaciones del planeta.

Entró en *Fortune* en 1993. Hoy más del 30% de sus ingresos viene de su actividad internacional, más de la mitad de sus 40 millones de líneas están fuera de España, así como el 55% de sus más de 15 millones de teléfonos móviles y el 80% de sus 2,5 millones de abonados de TV de pago. Además, la decisión de hacer de la palabra "Telefónica" una marca global reafirma su personalidad hispánica. En un artículo de la propia *Fortune* (25/oct/99) titulado *Dialing in on Latin America*, decía: "Ninguna compañía podría ser más española que Telefónica, el gigante español de las telecomunicaciones". Su relación con España es tan clara que *The Wall Street Journal* de 18 de noviembre titulaba en portada: "Conquistador-Spain's Telefónica jolts Latin America with tough tactics" (*Conquistador-Telefónica de España sacude Latinoamérica con tácticas agresivas*). El titular demuestra que Telefónica es percibida como española y que ya preocupa como un serio competidor. Esto mejora nuestra imagen de una España capaz de competir en las *grandes ligas*.

¿Y para qué puede servir que la primera multinacional española esté entre los grandes de las telecomunicaciones? Veamos; nadie discute el desarrollo imparable del sector servicios. Desde el turismo a las escuelas de negocios, pasando por las nuevas tecnologías de la información. El sector terciario será fundamental en el siglo XXI. Y ese es sin duda un hueco disponible que España podría llenar, tiene las credenciales. Promocionarla como *El mejor centro de servicios del mundo*, podría posicionarla en la mente de los directivos internacionales de forma diferencial y preferente como el mejor país para instalarse y trabajar. Ojalá hubiera otras cinco o diez Telefónicas. Ojalá que a los responsables de la banca, el sector turístico y la gestión inmobiliaria se les despertara el mismo instinto competitivo global. Algunos han empezado ya: Sol Meliá, Spanair, Air Europa, Alsá, Riu Hoteles; pero falta algo todavía. El sector terciario crece sin parar, España ha demostrado que tiene gente buena que aprende rápido (en el punto justo de creatividad *desorganizada*, dentro de un orden), la situación geográfica es inmejorable, el clima ayuda, el idioma es una ventaja, las telecomunicaciones funcionan. Sólo se necesitan empresas algo más decididas a dar el salto y más coordinación y apoyo por parte de quien corresponda.

Socio director de Trout&Partners-Pioneers in Positioning