



knowsquare .

CONSEJO EDITORIAL

EXPANSIÓN INTERNACIONAL, ESTRATEGIA MUNDIAL... ¿POR QUÉ NO?

CONFERENCIA DE MARIO ARMERO MONTES
JORNADA DE APD
“LOS CAMINOS DE LA REACTIVACIÓN”

MADRID, 4 DE OCTUBRE DE 2010

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

EXPANSIÓN INTERNACIONAL, ESTRATEGIA MUNDIAL... ¿POR QUÉ NO?

Buenos días y gracias a APD por invitarme a participar en esta conferencia centrada en los caminos de la reactivación... El Camino de Madrid, porque Madrid es puerta de entrada y salida del progreso empresarial. Me corresponde escribir sobre expansión internacional, un tema de enorme relevancia y que no me es ajeno...

Durante muchos años trabajé en una de las mejores y mayores multinacionales, una empresa globalizada, protagonista de inversiones en España y en todo el mundo y, ahora, como Presidente de Ezentis, la antigua Avanzit, dirijo una empresa de tecnología e infraestructuras con una facturación cercana a 400 millones de euros, enfocada en el crecimiento internacional. Voy a trasladar en primer lugar mi humilde opinión sobre el grado de internacionalización de las empresas españolas... ¿Por qué la expansión al exterior es importante? ¿Y qué estamos haciendo al respecto?... Continuaré apuntando algunas reflexiones sobre cómo procesar el impulso internacional, ya que el mundo -no sólo España- está cambiando y requiere nuevas actitudes... Finalmente me permitirán unas observaciones respecto a lo que estamos haciendo en EZENTIS.

Durante estos difíciles años, algunos no han sobrevivido, pero la mayor parte del tejido empresarial español está resistiendo porque se ha centrado en lo que tocaba hacer: gestionar la caja y ajustar eficiencias. Además hemos conservado la entereza necesaria para emprender proyectos de transformación, mayor cercanía al cliente, recuperación de la vocación comercial, introducción de nuevos productos y canales y, por encima de todo, búsqueda de mercados internacionales. Es decir, la expansión internacional como medicina paliativa para cubrir la falta de crecimiento en España.

Esta salida al exterior es, aunque parezca provocador decirlo, un efecto positivo de la crisis, ya que los problemas domésticos han actuado como factor de aceleración de algo que en cualquier caso teníamos que emprender: LA PROYECCIÓN EXTERIOR. Hace más de 20 años la economía mundial inició un proceso imparable de globalización, se abrió el comercio mundial, se disparó el flujo de inversiones directas, apareció el proceso de localización y deslocalización de centros de producción y cadenas de suministros y el talento; las personas se internacionalizaron. Esto nos ha llevado a una verdadera batalla comercial entre países, regiones, tecnologías y empresas, por ocupar espacios y conseguir crecimiento.

También en este período hemos vivido una transformación tecnológica con impacto en organizaciones, clientes y ciudadanos: vendedores y compradores se han acercado a través de la revolución digital y nuestra forma de trabajar cambia día a día. Nos hemos visto inmersos en una crisis financiera y económica descomunal que, en un principio, afectó a todas las economías, para luego dar lugar al esperado “*decoupling*”, países con crecimiento, países en período de indefinición y países estancados.

Globalización, transformación tecnológica y crisis financiera son fenómenos que han cambiado el mapa geopolítico de distribución de influencias y mercados. Ya no vivimos un mundo unipolar (USA), ni siquiera bipolar (USA y China), sino un escenario en el que el capital se ha desplazado y se origina en diversas regiones: la tecnología nace en lugares dispares, el talento viaja, y clientes y mercados se extienden por todo el mundo.

Podemos ser más o menos positivos respecto a cómo las empresas españolas han sabido manejarse en el exterior en estos últimos años. Es verdad que las exportaciones no alcanzan la cuota deseable, pero mi valoración de lo que hemos hecho es muy positiva. Tenemos marcas verdaderamente globales como ZARA, INDITEX, algo impensable hace 20 años. Tenemos grandes bancos y empresas que se han convertido en primeros agentes económicos en Latinoamérica ó en Europa y están penetrando en Asia. Más de 20 empresas del IBEX 35 son internacionales.

Esto es lo que, con todo merecimiento, refleja la prensa diaria, pero me parece de igual importancia el dato de que hay cientos de empresas españolas que, fuera de los grandes focos mediáticos, están operando con éxito en todo el mundo. Hace pocas semanas, el presidente de un gran banco extranjero me hablaba de esta capa empresarial: de los SENER, VISCOFAN, ACERINOX y muchos otros que están desarrollando modelos de negocio exitosos en el exterior. La prosperidad de un país depende no sólo de sus súper-empresas, sino de que tengamos 1000 ó 2000 empresas medianas o pequeñas que se adapten al nuevo orden internacional.

Y, ahora, en octubre de 2010 todos, pequeños, medianos y grandes nos volcamos hacia el exterior. La internacionalización como fin y también como medio para subsistir y crecer; pero no olvidemos que internacionalizar una organización es un factor de transformación y requiere pensamiento, estrategia, ejecución y proceso. A pesar de los problemas de visibilidad de la economía española en los últimos meses, España sigue siendo receptora de inversiones extranjeras. En un período de dificultades de acceso al mercado financiero tradicional, tenemos que trabajar en la internacionalización de nuestra estructura financiera, captar inversores y financiadores alternativos de origen extranjero.

Salir al exterior requiere un pensamiento claro respecto a cuáles son nuestras verdaderas capacitaciones y nuestro potencial de actuación ¿qué podemos hacer? De poco sirve captar contratos que no sepamos ejecutar. La externalización se puede producir por varias vías, apertura de centros, empezando desde cero, adquisiciones o alianzas con socios locales. Todo ello requiere una curva de aprendizaje; y en este caso “una talla no sirve para todos”. Cada mercado y cada empresa requieren su propia orientación. Es fundamental segmentar países, mercados y ciudades objetivo. No nos debemos obsesionar con los famosos “BRICS”... Ya se habla de los “NEXT 11”, como nuevos países de oportunidades.

En el año 2010 ya no podemos hablar de países desarrollados y países en desarrollo, sino de países estancados y países reformistas. Hace pocos meses, el Banco Mundial designó a Ruanda como el primer país reformista del período más reciente. Viajar fuera requiere un cambio cultural y un liderazgo de personas con enfoque internacional y esto afecta tanto a la composición de los Consejos de Administración de nuestras empresas como a la esfera directiva y profesional.

Tenemos que aprender las lecciones de empresas internacionales en el pasado, respecto al grado de autonomía o centralización que requiere gestionar un centro productivo fuera de España. Sin duda, la mejor solución es contar con management local, diseñar productos y servicios que se adapten a las necesidades locales. Pero resulta imprescindible supervisar la gestión de riesgos de mercado, riesgos operativos, financieros y de reputación, desde la sede central. Tenemos que unificar conceptos, vocabularios, sistemas, procesos: tenemos que compartir la gestión de los clientes como principal activo. Es importante evitar las tentaciones de obtener contratación sin atender a los criterios de caja y rentabilidades. Se impone la planificación de contratos y pedidos.

Como es obvio, la expansión externa, orgánica, o corporativa, requiere financiación. Tenemos en España un sistema financiero sólido, pero no internacionalizado; excepción hecha de dos bancos, no es fácil presentar instrumentos de financiación internacionales a nuestros socios financieros españoles. Es un hándicap frente a empresas francesas o de otros países que tenemos que resolver localmente.

Y, por último, tenemos que convencer a la clase política de la importancia del apoyo institucional. No tomen a mal mis palabras... Se está haciendo mucho para apoyar las actividades empresariales en el extranjero, pero es un esfuerzo fraccionado que requiere un nuevo tratamiento global... Hay que ordenar apoyos de cámaras de comercio, organizaciones empresariales y agencias. Sepamos qué instrumentos existen en la práctica detrás de tantas cumbres, tantas declaraciones institucionales y tantos tratados.

En este contexto, quiero dedicar unas líneas a Latinoamérica. Ninguna región se ha transformado tanto como América Latina en la última década. La mayoría de los países han pasado la crisis con éxito y ofrecen crecimientos del PIB superiores al 5% anual. Pero, además, y, tal como indica Aúrea Moltó en la publicación "Política Exterior", Brasil es un poder político hoy, un agente mundial de primer nivel y, por primera vez, tres países de Latinoamérica integran el G-20. Su desarrollo económico ha ido acompañado de un nuevo papel relevante en los asuntos mundiales y aunque USA y España siguen siendo los primeros inversores en la región, América Latina ha diversificado sus relaciones con nuevos actores como China, país con el que ha firmado más de 25 acuerdos de cooperación, Rusia o India.

Europa no es una fuente de inspiración para América Latina. Y España tiene que replantear el proyecto de Comunidad Iberoamericana. Una iniciativa positiva que requiere una actualización, especialmente ahora que se pone en marcha el servicio europeo de acción exterior. Se corre el riesgo de perder peso en la región y tenemos que poner en valor nuestro inmenso conocimiento de la zona a través de relaciones bilaterales.

En EZENTIS estamos trabajando, a diario, en la iniciativa de internacionalización de nuestras actividades de tecnología, infraestructuras y de telecomunicaciones. Somos una empresa con un 17% del accionariado en manos extranjeras, 5000 empleados, de los cuales más del 60% están fuera de España, bajo liderazgos locales. Llevamos más de 15 años en el extranjero, manteniendo un equilibrio entre la autonomía del management local y el control de la gestión interna en nuestra sede central. Hemos creado una plataforma de servicios tecnológicos e instalaciones con clientes internacionales de primer nivel.

Nuestro crecimiento es, fundamentalmente, orgánico, combinando empresas conjuntas con socios locales y filiales al 100%. Pero también emprendemos adquisiciones de inversión limitada que nos permiten acelerar el crecimiento. Controlamos la mayoría del capital de otra empresa cotizada, Vértice 360, una de las principales empresas españolas en el sector audiovisual. Vértice está integrando compañías en Estados Unidos para captar el mercado latino en todo el continente.

Nuestro enfoque territorial está centrado en Latinoamérica, Europa del Este y Norte de Africa, sin descartar otros mercados con potencial. Este año 2010 el grupo crecerá por encima del 10% y más del 52% de los ingresos procederán de actividad internacional. Ambicionamos ser una empresa de 600 millones de € a medio plazo y el 80% del incremento de ingresos tendrá denominación de origen internacional.

En España, tenemos que seguir reparando las grietas y fisuras de nuestros estadios... pero tengamos claro que el partido ya no se juega en casa.