

TRACCIÓN

De la mano de los colosos

Las multinacionales intensifican su papel como impulsoras de la expansión exterior de las pymes, a quienes garantizan las ventas y el cobro de los productos y servicios

MIGUEL ÁNGEL GARCÍA VEGA

Ahí afuera, el mundo de la empresa está construido con adjetivos. Duro, competitivo, exigente. La cooperación empresarial es una manera de suavizarlos. Pulir las palabras y acercarnos a Europa. En Alemania la cooperación entre compañías distintas forma parte del escenario habitual. Es lo que llaman "economía social de mercado". En España, seamos sinceros, este concepto camina a tientas. Es verdad que la tendencia empieza a cambiar y el aire, se diría, huele a pan reciente. Pero aun así, "la cooperación, que en principio tendría que ser el método más utilizado por las firmas de reducido tamaño para, por ejemplo, superar las barreras de entrada y acudir a otros mercados, es la fórmula menos empleada", concede Almudena Semur, coordinadora del Servicio de Estudios del Instituto de Estudios Económicos (IEE). La pyme muestra sus reticencias. "¿Perderé la autonomía si voy de la mano de un grande? ¿Será mi socio fiable? ¿Cobraré? ¿Me impondrá los precios y las estrategias?"

Las dudas se disuelven en los predios de la realidad. Las grandes empresas son un elemento tractor de la salida exterior de las pymes. Los números mandan. En España representan el 99% de todas las compañías existentes y suponen más del 60% de la riqueza del país. Son básicas en las cadenas de valor locales de los

grandes nombres. Ya sean como subcontratistas, proveedores o distribuidores. Y en ámbitos que abarcan desde las infraestructuras a la energía pasando por el comercio minorista o la automoción.

LLEGA LA INFANTERÍA

Pero si hay que recurrir a la memoria, el ejemplo más claro de esta potencia tractora es la enorme presencia exterior que ha logrado la industria de los componentes de automóvil al crecer al lado, y como socios, de las plantas de montaje de vehículos alemanas o francesas instaladas en España. "La internacionalización de la gran empresa siempre ha ido acompañada, al menos en una segunda fase, de una especie de infantería de pymes a su alrededor", observa Emilio Ontiveros,

El sector de componentes del automóvil es el mejor ejemplo del resultado de asociarse con los gigantes: está en todo el mundo

presidente de Analistas Financieros Internacionales (AFI).

Sin embargo, para que ese desembarco fructifique tiene que romper sus propias inercias. "El 60% de las exportaciones españolas se concentra solo en unas 250 firmas", sostiene Rafael Duarte, profesor de economía en ESIC y director de Relaciones Internacionales de Bankinter. Y añade: "Hay que repartir más esa presencia". En el fondo, la pyme debe incorporar en su ADN esa vocación exterior y entender las ventajas de ir acompañado. ¿Cuáles serían? Se abre la "posibilidad de salir al exterior a compañías que por sí mismas no poseen capacidad de producción o un músculo financiero suficiente para hacerlo y, además, es una manera de conocer en profundidad un mercado antes de lanzarse a una aventura en solitario". Lo cuenta María José Cano, profesora de la Escuela de Organización Industrial (EOI).

Pero ¿escucharán las pymes sus palabras? Deberían. "Las firmas que salen al exterior junto a empresas tractoras se garantizan no solo la venta de los productos sino, también, lo que resulta más importante, cobrarlos", recuerda María José Cano. Porque a veces se olvida. "Esta presencia lejos de casa de las pequeñas y medianas firmas ha sido más reducida de lo que hubiera sido aconsejable, y no es culpa de las grandes sino de las propias pymes, que se han distraído por el camino", reflexiona Joan Enric Ricart, profesor de Dirección Estratégica del IESE. Desde luego, no deberían distraer el rumbo porque pierden también la posibilidad de diversificar el negocio, superar barreras regula-

A la sombra

La imagen surge en un *flash*. El tejido empresarial español está muy atomizado. Miles de pymes buscan un hueco en el escenario de la exportación, pero el tamaño, muchas veces, resta. Por eso es una estrategia ganadora ir de la mano de una multinacional. Las firmas nacionales de infraestructuras de transporte, agua, textil y energía, entre otras, son referentes planetarios. Proyectan una excelente imagen marca-país y son una sombra fresca donde guarecerse.

"Este es el punto de partida inmejorable para lograr que las pequeñas y medianas empresas, gracias al factor tractor, se sumen a los grandes proyectos de la mano de las adjudicatarias españolas", razona Isaac Martín Barbero, director de Internacionalización de la Empresa del Icx. Y esa fuerza remodeladora vendría liderada por ambiciosas licitaciones internacionales, que necesitan de un elevado número de proveedores. ¿Se apuntan?

torias de entrada o beneficiarse de la cartera de pedidos de su compañero de viaje de mayor tamaño.

En su descargo habría que escribir que los tiempos no siempre acompañan. Hay veces que las empresas no solo tienen que sortear un problema de tamaño para acceder a los mercados sino también de descenso de la actividad. Lo hemos visto, por ejemplo, en la caída de la carga de trabajo en construcción, obra pública y obra civil. Sin embargo, en los últimos tiempos, el mercado ha emitido buenas noticias. La adjudicación a ACS y FCC de la línea 2 del metro de Lima y el AVE a La Meca, en el que participan, entre

otras, OHL, Adif y Talgo han supuesto un respiro para multitud de pequeños proveedores.

Y es que pocas dudas existen. Las multinacionales cuentan con las pymes y generalmente bajo un mismo sistema de ensayo y error. Primero las prueban dentro de casa y, si la experiencia es positiva, salen fuera juntos. Iberdrola, Inditex, Abertis utilizan esta estrategia. Además este proceso resulta frecuente en el sector servicios, lo cual tiene su lógica. Entre el 75% y el 80% de las pymes españolas se concentra ahí. Y en ese espacio de mercado los colosos buscan propuestas de elevadas prestaciones tecnológicas. Casos de éxito de esta simbiosis son los servicios de digitalización en el punto de venta que la gallega Trisón ha concebido en Inditex o el *software* que Cype ha creado para Repsol en Ecuador y para Abengoa en Sudáfrica.

TELECOMUNICACIONES

Con este bagaje en el día a día, y en la memoria, nada extraña que "los sectores con más capacidad de arrastrar a empresas más pequeñas sean las telecomunicaciones, las eléctricas, las constructoras y en menor medida los bancos", enumera Víctor Peiro, director de Análisis de la casa de Bolsa Beka Finance. Espacios punteros del crecimiento económico del país y sólida evidencia de un cambio de mentalidad en la pyme. En los cinco primeros meses de 2015 unas 95.000 firmas españolas han tenido actividad en el exterior. Un 46% de ellas había exportado cada uno de los últimos cuatro años. "Esa regularidad es una noticia excelente que nos puede conducir a que España en 2020 esté al mismo nivel en exportaciones que Alemania", prevé Rafael Duarte.

En el fondo esos datos suponen la reivindicación de un cambio de paradigma, ya que en un mundo en transformación constante y global "hay compañías, como las relacionadas con el *e-commerce*, que llevan dentro, en su ADN, el gen de la internacionalización", apunta Manuel Bermejo, profesor de IE Business School. Esta lectura surge inevitable para la pyme. Ya lo advierte Richard Branson, fundador de Virgin: "Ningún negocio nuevo merece la pena en estos tiempos a menos que pueda hacerse global".

Eso sí, como recordaba el capitán Francis Furillo en la serie *Canción Triste de Hill Street*: "¡Salgan, y tengan cuidado ahí fuera!" Pues toda operación en el exterior, independientemente de que sea sola o acompañada, maneja -citan en March JLT, el bróker de seguros de Banca March- riesgos financieros (impagos), sociales (huelgas), climatológicos (por ejemplo, El Niño) y políticos (expropiaciones, nacionalizaciones). Peligros, pensarán algunos, inherentes al oficio de vivir, ya sea en casa o fuera.