



# Internacionalización y tamaño

—Sólo hay una manera de crecer y ser sostenible: estar en los mercados que crecen y nos pueden hacer crecer.

Si tuviéramos que resumir la situación económica podríamos decir que hay dos realidades: una, que nuestro país es un mercado maduro que tendrá que luchar, y mucho, por mantener esa cuota del 2% del PIB mundial; y la otra es que hay mercados con altos niveles de crecimiento. En general, a las economías más desarrolladas les está costando seguir con crecimiento. Por el contrario, las economías “emergentes” obtienen importantes niveles de crecimiento y en sus mercados hay buenas oportunidades de negocio.

Actualmente hay múltiples recomendaciones para salir a competir en otros mercados y las administraciones están ayudando a las empresas en sus planes de internacionalización.

Los grandes mercados, aquellos que ofrecen las mejores oportunidades de negocio, están localizados en diversos entornos del planeta. China está de moda; no hay foro que se precie en el que no se hable de China. Por extensión, también de India y, en general, de los mercados asiáticos. Otro área de crecimiento está siendo Oriente Medio con los países del golfo pérsico creciendo a partir de los ingresos derivados del petróleo. Los países de Europa del Este están creciendo tras su integración en Europa. Incluso África crece y, también, los mercados más cercanos al nuestro, no en términos

geográficos, sino culturales, como son los latinoamericanos.

En todos esos mercados existen oportunidades para nuestras empresas, aunque en Latinoamérica tenemos más experiencia y tradición.

Sin embargo, nuestro país es un país de PYMES, tanto por su impacto en el PIB como en el empleo. España es un país con una escasa concentración y hasta hace relativamente poco tiempo apenas teníamos grandes empresas españolas. Telefónica en telecomunicaciones; Santander o BBVA en banca; Mapfre en seguros; Gas Natural Fenosa o Iberdrola en energía; Indra en tecnología; Inditex, El Corte Inglés o Mercadona en distribución; Abengoa en ingeniería; y FCC, Acciona, OHL, Ferrovial, ACS o Sacyr en construcción y servicios, son excepciones de nuestra realidad empresarial ya que la mediana de nuestra economía son empresas mucho más pequeñas.

Una de las lecciones de estas empresas es que la internacionalización la han realizado tras importantes procesos previos de concentración.

Tener tamaño es importante para salir a otros mercados. Se necesitan recursos financieros y humanos para atender simultáneamente el negocio actual como los nuevos mercados.

Además, no tenemos mucho tiempo para provocar una reacción significativa de presencia internacional. La oportunidad de los mercados está para los que llegan primero y las aprovechan. Esto implica que los modelos de crecimiento orgáni-

**Si queremos competir, tenemos que salir, y si queremos hacerlo con éxito, tenemos que hacer el esfuerzo de generar empresas con músculo a través de procesos importantes de concentración.**

co, mucho más lentos, no nos permitirían llegar a tiempo, por lo que es necesario generar tamaño con más velocidad a través de procesos de concentración para así generar un número importante de “otras grandes empresas españolas”.

Pero dar ese paso no resulta fácil porque se necesita un cierto nivel en la propiedad y en los equipos directivos de dichas empresas para superar las individualidad y querer formar parte de proyectos de mayor entidad.

Las administraciones públicas deberían apoyar esos procesos de concentración empresarial, no sólo con recursos, sino también con conocimientos. Un proceso de concentración requiere la integración de equipos, de procesos, de culturas, de sistemas de información. Igualmente, se producen saltos de escala que requieren nuevas competencias de gestión y, por tanto, distintos profesionales y equipos directivos y éstos no necesariamente están en proyectos pequeños.

En definitiva, si queremos competir, tenemos que salir, y si queremos hacerlo con éxito, tenemos que hacer el esfuerzo de generar empresas con músculo a través de procesos importantes de concentración.

Sectores como los productos de consumo, la ingeniería, el turismo, las tecnologías de la información, los servicios profesionales o incluso la banca, son susceptibles de emprender ese viaje de concentración para salir y competir con más probabilidades de éxito. Nos jugamos mucho en ello.