



Multinacionales cántabras

Cerca de medio centenar de empresas de Cantabria tienen presencia estable fuera de España a través de filiales o sucursales, un posicionamiento internacional que suele suponer el siguiente paso para quienes han conseguido consolidar un mercado estable para sus productos en los mercados en los que deciden asentarse. México es el país con un mayor número de filiales cántabras, aunque Marruecos comienza a ser un destino de especial interés para empresas de todos los sectores. Constructoras, ingenierías, empresas TIC e industrias de casi todos los sectores componen la nómina de las empresas cántabras más internacionales.

Las exportaciones han sido la tabla de salvación a la que se ha aferrado la economía española en tiempos de crisis, de la mano de empresas que –obligadas por la atonía de la demanda interna– o bien han aumentado ventas en mercados en los que ya estaban o se han visto poco menos que empujadas a buscar fuera de España los clientes que no encontraban aquí. Todo esto ha tenido, en el caso de Cantabria, un modesto reflejo en las cifras absolutas –a falta del dato definitivo de 2017, es seguro que las exportaciones van a quedar en un punto intermedio entre el máximo marcado en

2012 y el mínimo de 2009– pero una incidencia bastante más significativa en otras variables que dan cuenta del grado de internacionalización de las empresas: cada vez son más las que exportan alguna vez y las que lo hacen de forma habitual, y también las que acuden a las misiones organizadas por Sodercan y la Cámara de Comercio para buscar mercados más allá de las propias fronteras. En ese repaso a indicadores que vayan más allá de lo puramente cuantitativo, la presencia estable de empresas cántabras fuera de España es probablemente el elemento que marca el grado máximo de

internacionalización, por cuanto la apertura de sucursales o la constitución de sociedades filiales suele marcar la línea de llegada en una carrera que comienza cuando se inician los contactos comerciales, continúa con las primeras ventas y, tras lograr consolidar un mercado, lleva a habilitar los medios para que la relación con clientes y proveedores se realice en el país de destino de los productos o servicios que se comercializan.

A diferencia de lo que sucede con el dato de las exportaciones, o incluso con el número de empresas que exportan puntual o regularmente, no es fácil

EMPRESAS CÁNTABRAS

CON FILIALES O SUCURSALES FUERA DE ESPAÑA

- **MÉXICO:** Sereco Gestión, IMEM, Apia XXI, Banco Santander, Creative Training, Dynasol, Grupo Bravo & Bippus, Hergom, Ingeniería Mexicana de Matricería, Quiter, Rhointer (Magefesa), Puertas Roper, Semicrol, Standardgo, Teka, Froxa, IFC (Cantabria Labs), Maflow Automotive
- **MARRUECOS:** Transporte Lasarte, Siecsa, Helios Dica, Textil Santanderina, Banco Santander (Fundación UCEIF), Artesanía Rosy, Teka Industrial, IFC (Cantabria Labs), Genetracer
- **COLOMBIA:** Higuerasa, JB Remolques, MMIT Arquitectos, Semicrol, Fernandez Jove, Quiter, Grepccon, Vitrispan
- **RUMANIA:** Industria Cántabra de Torneado (ICT)
- **HOLANDA:** Celestia (TTI)
- **CHINA:** Teka, Textil Santanderina, Newtesol, Ecrimesa, Bathco
- **CUBA:** 3L internacional, Froxá, Imem
- **PORTUGAL:** Grepccon, Duarte y Beltrán (INTEA), IFC (Cantabria Labs), Aldro Energía, DIID Logística y Distribución., Ambar, Panacor XXI, Hergom
- **ESTADOS UNIDOS:** Duarte y Beltrán (INTEA), Hergom, Benzi, Rhointer (Magefesa)

cuantificar las sociedades con sede en Cantabria que cuentan con filiales fuera de España. No existe un registro global, si no que cada oficina comercial cuenta con un directorio de las empresas implantadas en el país del que se trate, lo que implica que quedan fuera de ese foco quienes tengan filiales allí donde no tenga presencia una oficina comercial española. Con todo, la principal dificultad para dar por buenos los datos que proceden de esos

registros tiene que ver con el dinamismo propio de cualquier actividad empresarial, que puede llevar a que se haya dejado de operar allí donde en algún momento se tuvo presencia. Con esos condicionantes, Sodercan está trabajando en una actualización de sus bases de datos, en la que de forma provisional ha identificado cerca de medio centenar de empresas de la región que cuentan con filiales o sucursales fuera de Cantabria.

La diferenciación entre una y otra figura tiene que ver con la fórmula societaria que da cobertura a esa presencia internacional: ambas implican contar con oficina y trabajadores en el país de destino, pero mientras en la sucursal sigue siendo la matriz quien realiza los pagos y cobra las ventas, la filial supone crear una sociedad nueva, en la que la mayor parte o la totalidad del capital está en manos de la empresa española –cántabra en el ca-



NUEVO VOLVO XC60 PRESENTAMOS LA SEGURIDAD DEL FUTURO

En Volvo, hacemos todo pensando en las personas. Por eso, el Nuevo Volvo XC60 viene equipado con los sistemas IntelliSafe, tecnologías inteligentes e intuitivas, que te asisten a la hora de conducir.

Descúbrelo en volvocars.es

MADE BY SWEDEN

Selective Motor | Avda. de Parayas, S/N | 942 35 20 38
Santander

Volvo XC60 de 140 KW (190 CV) a 235 KW (320 CV). Consumo de (l/100km) de 5,2 a 7,7. Emisiones CO2 (g/km) de 133 a 176.

tecvolucion.es



MAFLOW SPAIN AUTOMOTIVE, FABRICANTE DE COMPONENTES DE AUTOMOCIÓN

“EN NUESTRO SECTOR, O ERES GLOBAL O NO TIENES SENTIDO”

Maflow Spain Automotive recibió hace tres años el encargo de montar en México una nueva planta de su grupo matriz, el polaco Boryszew. A la filial española, con sede en Canta-

viles. “La cuestión cultural y el idioma son muy importante, y por eso desde Polonia nos lo encargaron a nosotros”, señala Marcos Díaz, director de la planta cántabra de Ma-

móvil para explicarlo: cuando un fabricante busca proveedores para determinado componente de una plataforma —la base sobre la que se construyen varios modelos— busca un proveedor que le sirva las piezas en las plantas que tiene repartidas por todo el mundo, y lógicamente al menor coste: “Si no cuentas con una planta cerca de sus fábricas, no tienes ninguna posibilidad de optar al proyecto”. Esa forma de operar implica también que la planta mexicana y la cántabra no compitan directamente: la de Guarnizo atiende el mercado europeo, y la de Santa Fe trabaja para Estados Unidos y el resto de América.



Marcos Díaz, director de Maflow Spain Automotive.

abria, le cupo la responsabilidad de dar forma a la nueva filial y crear desde cero una nueva factoría, dedicada como la cántabra a fabricar componentes para los equipos de climatización y aire acondicionado de los automó-

viles. “En nuestro sector, o eres global o no tienes sentido”, afirma el director de Maflow, que se remite a la forma en que funciona el mercado del auto-

flow y también la persona encargada de crear la filial mexicana.

La decisión de instalarse en México respondía a la necesidad de acercarse a sus clientes americanos, las plantas desde las que, a su vez, los grandes fabricantes automovilísticos atienden el gigantesco mercado estadounidense, y el también cada vez mayor mercado mexicano.

A la hora de hablar de las claves para montar una filial, Marcos Díaz destaca la necesidad de contar con pumón financiero, y la de contar con información contrastada de las condiciones legales y de organización a las que habrá que hacer frente: “Nosotros metimos muchas horas en reuniones con empresas españolas que ya estaba allí, y que compartieron su experiencia con nosotros. Eso es fundamental”.

so de las identificadas por Sodercan— que la ha constituido.

Con una mayor fiabilidad en cuanto a la exactitud del dato, pero probablemente también menos significativo en términos estadísticos, Sodercan cuenta también con el registro de aquellas empresas de la región a las que se han concedido ayudas para su implantación fuera de España, de acuerdo a un programa puesto en marcha en 2007, interrumpido en los años 2014 y 2015, y que sigue vigente en la actualidad, con la convocatoria de 2017 todavía abierta. Sin contabilizar esta última, han sido 36 las empresas con sede en Cantabria que han accedido a esas ayudas, que siempre se dan con carácter posterior a la implantación de la delegación y que como máximo pueden suponer la aportación de 30.000 euros.

Raquel Manzanares, coordinadora del área de proyectos en la Dirección de Promoción y Desarrollo Internacional de Sodercan, se muestra muy prudente a la hora de dar por buenos los datos concretos del global de empresas cántabras con delegación fuera de España, pero sí cree que la información existente permite constatar que existe un interés creciente por contar con presencia estable en otros mercados. **“En Cantabria tenemos algo más de un millar de empresas que exportan, y en torno a 300 de ellas lo hacen regularmente. A partir de ahí, y de lo que ha sucedido en los años de crisis, yo creo que ha calado la idea de que a aquellas empresas que se han internacionalizado les ha ido bien y han estado en mejor disposición para salvar las dificultades. Las empresas nos preguntan, se apuntan a las misiones**

comerciales y hacen uso de las ayudas y los instrumentos que el Icxo o nosotros ponemos a su disposición. La apertura de una filial sería el último paso de ese proceso, y el número de quienes se animan a dar el paso se mueve en cifras mucho más modestas y bastante estables, en torno a siete u ocho empresas en cada convocatoria del programa”, admite la responsable de proyectos de internacionalización de Sodercan, que en todo caso recuerda que no todas las empresas que abren filiales lo hacen contando con las ayudas y que, más allá de lo puramente cuantitativo, alguno de los proyectos que han contado con apoyo el último año han tenido una relevancia especialmente notable.

Entre los proyectos que fueron objeto de apoyo en 2016 —última convocatoria cerrada— a los que se refiere

SIEC, CONSTRUCTORA

“DECIDIMOS IR A MARRUECOS PORQUE AQUÍ EL MERCADO ESTABA PARADO”

Raquel Manzanares destacan los encabezados por SIEC para instalarse en Marruecos, el de Newtesol en China o el de Celestia –del grupo TTI– para contar con una filial en Holanda. La relación, que se completa Grepcon y DIDD Logística en Portugal y Duarte y Beltrán en Estados Unidos, es representativa del conjunto de multinacionales cántabras en lo que tiene que ver con la composición sectorial, y algo menos en cuanto a países. Aunque no era lo más común el que fueran constructoras como SIEC las que lideren proyectos de implantación fuera de España, el sector ha ido ganando protagonismo en los últimos años debido a la parálisis de proyectos en España, aunque normalmente eran ingenierías, gabinetes de arquitectura o empresas auxiliares las que daban el salto.

Las tecnológicas –como Celestia entre las apoyadas en la convocatoria de ayudas de 2016, pero también Semicrol, Ambar o Quiter entre los que ya contaban con delegaciones anteriormente– han ido ganando peso en internacionalización en los últimos años, después de que a comienzos de década comenzasen el proceso de implantación exterior. Tanto en el caso de las empresas del sector de la construcción como en el de las que operan en el campo de las nuevas tecnologías, la creación de una filial fuera de España es casi siempre condición obligada para poder optar a contratos en el país de destino, algo que no sucede en el caso de quienes son mayoría entre las multinacionales cántabras: las industrias.

Presencia industrial

Más de la mitad de las empresas cántabras con delegaciones fuera de las fronteras españolas operan en el sector secundario. Aunque la presencia exterior de buena parte de ellas es únicamente comercial, o se limita a contar con talleres para la instalación y el mantenimiento de sus productos, no faltan quienes cuentan con centros productivos, en ocasiones de dimensiones comparables –o incluso mayores– a las plantas con que cuentan en Cantabria.

Juan de Miguel, director de SIEC, recuerda que la empresa ya había tenido oportunidad de trabajar fuera de España, pero que nunca consideró atractivas aquellas opciones. Eso cambió hace dos años, cuando los contactos con un socio en Marruecos y la parálisis de la construcción en España animaron a saltar el estrecho y montar una sucursal en Tanger: **“Decidimos ir a Marruecos porque aquí el mercado estaba parado”**, recuerda el director de SIEC, que no oculta que las dificultades fueron al comienzo **“enormes”**: **“Es otra cultura, otra forma de trabajar y, sobre todo, llegas a un sitio en el que no te conocen, y la confianza y en nuestro sector es fundamental”**.

Para salvar ese obstáculo inicial, fue fundamental la realización de la primera obra en el puerto de Tanger que, explica Juan de Miguel, aportó a la empresa un mejor conocimiento del mercado –en lo que tenía que ver con el trato con administración, clientes y proveedores– y también contribuyó a salvar los recelos que pueden existir a la hora de trabajar con un recién llegado, por muy avalado que esté por las certificaciones y por la trayectoria en su país de origen. Ahora mismo SIEC tiene obras en marcha en el puerto de Tanger, donde ya ha construido una nave logística, y en Tanger Automotive City, una zona franca donde están la fábrica de Renault y las de sus proveedores: **“Estamos haciendo una planta para un fabricante italiano de filtros para automoción, y a punto de comenzar otras dos”**, explica el director de SIEC. Juan de Miguel

destaca el dinamismo que tiene la economía marroquí, pero admite que los resultados no son inmediatos: **“Al principio la rentabilidad es pequeña,**



Juan de Miguel, director de SIEC.

por no decir nula, pero empezamos a mejorar. Y el objetivo es seguir allí, es una decisión estratégica: fuimos porque aquí había bajado el trabajo, pero con una visión estratégica de largo plazo, no porque España estuviera en crisis”. La aventura, explica, ha servido para que la empresa pudiera mantener el equipo pese a la caída del mercado español: **“No hay ningún conflicto de intereses: trabajar en Marruecos nos ha permitido mantener el empleo aquí”**.

Algunas de ellas, como Industrial Farmacéutica Cantabria o el Grupo Bravo llevan su condición multinacional a sus últimos términos, con plantas en varios países. Hay casos también en los que la nacionalidad de la matriz no es

española, pero en la que el proceso de internacionalización ha sido encargado a una empresa cántabra. Es el caso de Maflow Spain Automotive, filial española integrada en un grupo polaco, que ha sido la responsable de mon-

tar una nueva planta en México, dependiente orgánica y societariamente de la fábrica con sede en Guarnizo.

El debate de la deslocalización

Aunque Raquel Manzanares da el debate por superado, que industrias cántabras instalen plantas en otros países sigue provocando ciertas reservas por lo que algunos entienden como un riesgo de deslocalización. Aunque los recelos podrían alcanzar a empresas de cualquier tipo, es en el ámbito industrial en el que aparecen las mayores reservas, sobre todo cuando la apertura de filiales se realiza en países —y el caso más notorio es el de China— con costes de mano de obra muy inferiores a los que se registran en España. **“Tener una filial no supone deslocalizar, al contrario, nuestra experiencia, y lo que nos cuentan las empresas cántabras que tienen fábricas en otros países, es que la actividad allí ha servido para mantener el empleo aquí. Hay sectores en los que eso es prácticamente obligado, y empresas que hubieran tenido que cerrar de no contar con esa presencia exterior”**, afirma la responsable de proyectos de Sodercan, que admite en cambio que esos recelos siguen existiendo. Quizá en parte por ellos, las ayudas de Sodercan para la implantación de delegaciones fuera de España excluyen expresamente las implantaciones industriales: **“El Gobierno de Cantabria nunca ha apoyado la instalación de filiales productivas por parte de empresas de la región, pero sí lo hace el Estado, y también el País Vasco, que destina una importante línea de ayudas para ello. Y con gran éxito, con-**

SEMICROL, EMPRESA DE NUEVAS TECNOLOGÍAS “LOS RESULTADOS NO LLEGAN A CORTO PLAZO”

Semicrol, empresa dedicada al desarrollo de software, constituyó su delegación mexicana en 2013, y dos años después abrió otra oficina en Colombia. La empresa ya había participado en misiones comerciales y habían constatado que Fundanet, un software propio desarrollado específicamente para la gestión de la investigación, podía tener cabida en Latinoamérica, y especialmente en países que, como México y Colombia, valoran especialmente que la herramienta utilice el propio idioma. **“A partir de ahí, contar con presencia en esos países era prácticamente obligado: aunque el producto sea bueno y cuentes con el respaldo de toda tu trayectoria, lo primero que te preguntan es dónde está tu oficina en ese país”**, señala Natalia Alciturri, gerente de Semicrol. La expansión internacional, explica, ha aportado a la empresa un mayor conocimiento del sector en todo el mundo, y también de las organizaciones con las que trabajan. Del mismo modo, ha permitido que se mejore el producto, al incorporar las particularidades y funcionalidades que requiere cada cliente. Los resultados económicos, en cambio, son menos inmediatos: **“La expansión internacional requiere una inversión importante, y los resultados son alentadores, pero no llegan a corto plazo”**.

A la hora de mencionar las dificultades, Natalia Alciturri se refiere a algunas que tienen que ver con el país de destino y con cuestio-

nes más o menos coyunturales —como la devaluación del peso que siguió a las elecciones en Estados Unidos— y otras de índole interno: **“Es fundamental que el equipo entienda que somos una empresa multinacional. En nuestro caso la respuesta ha sido**



Natalia Alciturri, gerente de Semicrol, junto a Alejandro Gómez, director de Ventas, y Vicente Alciturri, director internacional.

muy positiva”. Eso ha permitido, explica, que pese a la diferencia horaria todo el conocimiento se mantenga en Santander, gracias a la disposición de la plantilla para modificar puntualmente las horas de entrada y salida del trabajo. También hay obstáculos que la gerente de Semicrol considera más difícil de entender: **“Llegar a Madrid nos cuesta casi más que viajar a México. Eso añade una dificultad enorme y nos resta competitividad a las empresas que estamos en Santander. Es difícil pensar en la internacionalización cuando eso todavía no está resuelto”**.

controlando por supuesto el destino de ese dinero público y en proyectos que garantizan que no destruirá empleo en origen. Tener esa presencia exterior hace más fuertes a las empresas”.

Lo cierto es que, a diferencia de lo sucedido con otras amenazas que acechaban a la economía española, la de la deslocalización ha perdido protagonismo después de la crisis, y en gran parte a consecuencia de esta. El ajuste realizado en las empresas españolas ha llevado a que estas recuperen competitividad lo que, unido a algunas ma-

las experiencias, ha restado atractivo a cualquier inversión que busque los retornos solo por la vía de los bajos costes laborales. El caso de China, que también era el destino que generaba más temores, ha sido el más claro: **“Hay muchas empresas españolas que se han vuelto. es un mercado muy complicado, en el que hay que saber acertar a la hora de buscar el socio local y, como en cualquier otro proceso de internacionalización, tener muy claros los objetivos y pensar siempre que los resultados van a llegar a largo plazo”**, señala Raquel Manzanares.

CANTABRIA LABS (IFC), INDUSTRIA FARMACÉUTICA

“LA CRISIS NO NOS AFECTÓ ESPECIALMENTE GRACIAS A NUESTRO PROYECTO INTERNACIONAL”

Industrial Farmacéutica Cantabria (IFC), que desde enero opera bajo la denominación de Cantabria Labs, es probablemente la más internacional de las empresas cántabras. Sus productos están presentes en 80 países y la mitad de sus 730 empleados trabaja fuera de España. En 2003 adquirió la italiana Difa Cooper, en lo que fue el primer paso de una expansión internacional que continuó con nuevas adquisiciones en Brasil (de donde posteriormente salió), Alemania y Portugal. La red de filiales se completa con las de Marruecos, México y China, países donde la implantación se hizo desde cero, sin comprar una empresa local. **“La presencia internacional para nosotros ha sido un modo de crecer y de sacar siempre la mejor versión de nosotros mismos y nuestra ciencia”**, señala Susana Rodríguez, directora de Innovación y de Desarrollo de Negocio de Cantabria Labs. Para la empresa, explica, la experiencia internacional ha sido fundamental en todos los órdenes, tanto para mantener la actividad cuando algún mercado fallaba como en aspectos como el ‘know how’ al que obliga la salida al

exterior y la relación con centros de investigación líderes en todo el mundo: **“También hemos aprendido de proyectos en los que, aunque pusimos todo por nuestra parte, ni el mercado y ni el panorama acompañaron, como fue el caso de Brasil”**.

Susana Rodríguez destaca que las cifras de crecimiento de Cantabria Labs —que se mantienen en el entorno del 13% anual— son imposibles de explicar sin la presencia internacional del grupo, que tiene sus fábricas en Torrejón y Santander, y última la puesta en marcha de una nueva planta en La Concha de Villaescusa, con una inversión de 20 millones de euros que multiplicará por 10 la capacidad de fabricación: **“Nunca nos hemos planteado no fabricar en España, todo lo contrario”**.

La directora de Innovación y Desarrollo

de Cantabria Labs considera que, cuanto menos en el caso de su empresa, contar con presencia fuera de España ha sido clave no ya solo para mantener la actividad y el empleo, sino



Susana Rodríguez, directora de Innovación y Desarrollo de Negocio de Cantabria Labs.

para incrementarlos: **“La crisis en España no nos afectó especialmente gracias al proyecto internacional que empezamos a desarrollar hace más de 15 años”**, asegura.

Lo cierto es que, aunque no es ni de lejos el país con una mayor presencia de filiales cántabras, China fue en su día objeto de cierta controversia por su protagonismo en las misiones comerciales organizadas desde Cantabria pero, a la hora del balance, también ha sido escenario de más éxitos que fracasos para las empresas de la región allí asentadas. Textil Santanderina, una de las pioneras, trasladó a comienzos de siglo parte de la producción a una empresa constituida en el gigante asiático junto a un socio local, manteniendo en Cantabria todo el trabajo de desarrollo de producto y la fabricación de mayor valor añadido. Es una estrategia habitual en quienes tienen presencia en China, que en todo caso es un destino secundario si nos atenemos estrictamente a la existencia de filiales o delegaciones estables.

“Ahora mismo detectamos más interés por instalarse en Latinoamérica, en México sobre todo, y también en Marruecos”, explica Raquel Manzanares, que cree que la proximidad, cultural en un caso y geográfica en el otro, explica esas preferencias: **“Para dar el paso de instalarse en un país es imprescindible conocer muy bien el mercado, y haber realizado ya operaciones de exportación. Para una pyme es más fácil hacerlo en países cercanos, o sin la barrera del idioma. A eso se une que en el caso de México o Colombia la distancia hace que sea casi obligado tener allí una delegación, y eso explica que cada vez haya más empresas de Cantabria allí implantadas”**.

La coordinadora de Sodercan cree que la internacionalización es clave para casi cualquier empresa, con in-

dependencia de su sector y actividad —**“Este es un mundo globalizado, tu competencia está en cualquier lugar”**, señala— pero admite que dar el paso a instalarse en otro país no está al alcance de todos: **“Hay tres claves: tener un producto o servicio exportable, estar saneado financieramente y tener la internacionalización perfectamente integrada en la estrategia de la empresa. Eso, y conocer el mercado al que vas, es lo fundamental. El tamaño de la empresa no es tan importante”**, afirma Raquel Manzanares, que destaca especialmente la necesidad de plantear objetivos realistas y asumir que los resultados no van a llegar de un día para otro. **“Por eso es básico tener capacidad financiera para sostener una estrategia a largo plazo: nadie llega a un país y comienza a vender inmediatamente”**.