

Entrevista a: **Javier Martín García**, consejero delegado de Tecnom

«La internacionalización de nuestra firma se ha sustentado en un modelo de crecimiento orgánico»

Javier Martín García es licenciado en Ingeniería de Telecomunicaciones por la Universidad Politécnica de Madrid y ha realizado el Programa de Dirección General de Empresas del IESE. Profesionalmente en activo desde 1984 a través de diversos proyectos empresariales, cuenta con más de 15 años de experiencia en el sector de las Telecomunicaciones y Nuevas Tecnologías. Ha sido presidente y consejero delegado de KERN Datanet, S.A., director general de Telindus España, vicepresidente corporativo de Telindus Group y consejero delegado de Telindus España. Fue nombrado consejero delegado de



Javier Martín García
Consejero delegado de Tecnom

Tecnom el 25 de abril de 2005 y reeligido por última vez en junio de 2010.

Área internacional

¿En qué consiste el negocio de TECNOCOM?

TECNOCOM S.A. es una empresa de consultoría tecnológica, en el ámbito de las Tecnologías de Información y la Comunicación (TIC), que proporciona a sus clientes soluciones de negocio basadas en tecnología. Sus actividades están centradas en la prestación de servicios de consultoría, *outsourcing*, integración, mantenimiento, gestión de redes y seguridad, abarcando todo el espectro de las TIC. Por volumen de negocio, las soluciones de TECNOCOM están centradas en los sectores financiero (banca, seguros y medios de pago), de aprovisionamiento de servicios

básicos (eléctricas, etc.), telecomunicaciones (intensivos en tecnología y desarrollo de aplicaciones software + hardware), comercio (*retailers* y grandes distribuidores), y Administración Pública, fundamentalmente en el ámbito de la administración electrónica (*e-government*).

En sus 46 años de existencia, TECNOCOM ha ido ampliando su presencia internacional. ¿Cuándo decidieron acometer la internacionalización y cuál fue la principal motivación para hacerlo? ¿Cómo ha sido este proceso de internacionalización? ¿En qué mercados están presentes?

RENTING UNICAJA

RENTING, MUCHO MÁS QUE UN COCHE NUEVO



Mantener un vehículo de empresa siempre a punto supone una gran cantidad de gastos. Por eso Unicaja le ofrece el Servicio de Renting, con el que su nuevo coche tiene toda una gama de ventajas de serie:

- 1. Exceso coche cuando quiera
- 2. Pagar una sola cuota y no se tiene sorpresas
- 3. Libre el número de viajes físicos
- 4. Diferencia del tipo contrato
- 5. Todos los servicios incluidos



Infórmese en unicajas y ¡buen viaje!

Para entender el proceso de internacionalización de TECNOCOM debemos mencionar la transformación estratégica que la compañía emprendió en el año 2005, momento en el que se produjo un cambio de orientación de negocio, desde el ámbito industrial (fabricación de motores eléctricos, etc.), hacia a las TIC. En ese contexto, aspiramos a ser una de las compañías de referencia del sector TIC en España, motivación sustentada con la creciente cuota de mercado que alcanzamos en nuestro país. Fue a finales de 2008 cuando valoramos nuestra expansión internacional, convencidos de que TECNOCOM contaba, y cuenta, con una amplia experiencia (materializada en soluciones de negocio) perfectamente aplicable y replicable en otros mercados. Así, la internacionalización como tal arranca en el segundo semestre de 2009.

En un primer momento, el paso natural fue establecernos en Portugal, por afinidad económica y cercanía geográfica. En un segundo momento llegó el despliegue en América Latina, de la mano de algunos de los principales clientes españoles con los que TECNOCOM venía trabajando años atrás. Nuestra motivación era entonces – y sigue siéndolo – constituirnos en la compañía de referencia en el sector TIC en España, Portugal y Latinoamérica.

Hoy TECNOCOM está presente en Portugal, Chile, Colombia, México, Perú, Brasil, Paraguay y República Dominicana, y hemos iniciado recientemente operaciones en EEUU.

¿Cuáles son los pilares en los que se apoya su empresa y que han sido claves para salir al exterior?

Desde un inicio sustentamos nuestra estrategia de internacionalización en dos principios para nosotros fundamentales: por un lado, emprender este camino de la mano de nuestros grandes clientes (entidades bancarias y grandes empresas del IBEX-35), de modo que en nuestros primeros pasos estuvimos muy bien acompañados y éramos conocedores

de la ruta a seguir, en la medida en que proporcionamos soluciones análogas a las suministradas en España. Por otro lado, desarrollar nuestra actividad internacional en ámbitos de negocio muy concretos, en los que podíamos aportar un valor diferencial, como podría ser la Administración Pública electrónica; una vía utilizada para explorar los grandes clientes “locales” (de esos mercados de destino).

¿Han utilizado distintas estrategias de internacionalización en función del mercado de destino?

Nuestra internacionalización se ha apoyado en un modelo de crecimiento orgánico, procurando seguir a clientes españoles que nos ofrecieron la oportunidad de acompañarles, y desplazando para ello personal desde España.

Nuestra actividad es muy intensiva en conocimiento y en dedicación de profesionales de muy alta cualificación, diferenciándonos, entre otros, por la calidad de nuestro equipo humano. Al intenso proceso de expatriación de personal siguió inmediatamente un proceso de formación de equipos locales.

En algún caso aislado optamos por crecimiento inorgánico, mediante la adquisición de una compañía local, pero de forma muy puntual.

¿Quiénes son sus principales clientes?

Como señalaba, nuestros principales clientes son grandes empresas españolas, fundamentalmente del sector financiero y bancario, con presencia internacional. Además, atendemos a clientes de referencia, empresas locales importantes del sector financiero, operadores de telecomunicaciones y Administraciones Públicas, como venimos haciendo, por ejemplo, en Colombia y Perú.

En esa andadura internacional, ¿cuáles han sido los principales obstáculos a los que han tenido que hacer frente?

RENTING UNICAJA

RENTING, MUCHO MÁS QUE UN COCHE NUEVO



Mantener un vehículo de empresa siempre a punto supone una gran cantidad de gastos. Por eso Unicaja le ofrece el Servicio de Renting, con el que su nuevo coche tiene toda una gama de ventajas de serie:

- 1. Exceso coche cuando quiera
- 2. Paga una sola cuota y no te llevas sorpresas
- 3. Libera el máximo de ventajas fiscales
- 4. Defensa del tipo contrato
- 5. Todos los servicios incluidos



Infórmese en unicajas y ¡buen viaje!



Desde fuera uno intuye que todos los mercados de la región de América Latina tienen, entre ellos, más afinidad de la que en realidad muestran a la hora de hacer negocios allí. Las barreras – de todo tipo – entre países latinoamericanos son muy grandes. Acostumbrados como estamos a operar en el Mercado Único europeo, en el que efectivamente no existen las fronteras, la experiencia ha sido muy distinta, considerando los diversos aspectos diferenciales entre países, más allá de la diferente moneda, fiscalidad, etc. Así, desde nuestra experiencia, aparte de la lengua que compartimos y las afinidades culturales, poco más. De hecho, hemos constatado que hay soluciones tecnológicas que son viables en un país y no lo son en el vecino.

Una segunda dificultad que desde nuestra perspectiva hemos enfrentado está relacionada con la naturaleza de nuestro negocio, basado en el talento y en las personas. En este contexto, hemos podido concluir que no es sencillo desplazar personal cualificado que debe estar temporal o definitivamente viviendo en otro país. En gran parte, es una singularidad de nuestro país, en el que resulta complicada, y cara, la movilidad laboral, más aún a nivel internacional.

Una tercera dificultad, también relacionada con las personas, es la formación de equipos en los países de implantación, donde no siempre se encuentran disponibles los perfiles y profesionales que TECNOCOM necesita.

Por último, cabría señalar que una operación empresarial de carácter internacional requiere de financiación, e implica un rezago importante en el proceso de generación de ingresos, ya que éstos no se producen desde el primer momento. La financiación ha sido fundamentalmente propia en los primeros años, si bien hoy ya podemos obtenerla a nivel local.

¿Han recurrido a alguna ayuda pública de apoyo a la internacionalización de empresas?

TECNOCOM cuenta desde hace poco más de un año con un crédito de la Compañía Española de Financiación del Desarrollo (COFIDES), de 7 millones de euros a un plazo de 7 años, para impulsar el plan de crecimiento internacional de la empresa en el área de procesamiento de medios de pago.

¿De dónde proceden sus principales competidores? ¿Suponen también una amenaza en el mercado nacional?

TECNOCOM compite en América principalmente con empresas españolas, con las otras pocas empresas españolas que quedan del sector, siendo éste un sector que tiene gran parte del mercado en manos de compañías de capital extranjero. De forma puntual, competimos con alguna firma local. No hay, hasta el momento, ningún gran competidor panamericano con el que compitamos en todo el continente.

Por su parte, en el mercado español competimos con empresas españolas y grandes compañías internacionales del sector. Cabe destacar que en España la presencia de empresas extranjeras en este sector es muy superior a la media europea.

¿Cuáles han sido los principales efectos de la actual crisis económico-financiera sobre TECNOCOM en cuanto al desarrollo de sus actividades en el exterior, y en España?

La crisis nos ha afectado, en nuestra actividad internacional, en dos aspectos: por un lado, nos ha obligado a ir más despacio de lo que hubiéramos ido en otras

RENTING UNICAJA

RENTING, MUCHO MÁS QUE UN COCHE NUEVO



Mantener un vehículo de empresa siempre a punto supone una gran cantidad de gastos. Por eso Unicaja le ofrece el Servicio de Renting, con el que su nuevo coche tiene toda una gama de ventajas de serie:

 <p>1. Exceso coche cuando quiera</p>	 <p>4. Defensa del tipo consumo</p>
 <p>3. Paga una sola cuota y no se lleva sorpresas</p>	 <p>5. Todos los servicios incluidos</p>
 <p>2. Libre el número de viajes locales</p>	

Infórmese en unicajas y ¡buen viaje!



circunstancias, por las dificultades de acceso a los mercados de capitales para financiar la expansión. Por medio de adquisiciones hubiésemos ido más rápido, pero las circunstancias no lo han permitido y nos han impuesto un grado de prudencia que, si bien no era deseable, no ha tenido malos resultados.

Por otro lado, la competencia española en el exterior ha sido mucho más agresiva que si el mercado español hubiera estado en mejores condiciones. Observamos que en España hay mucha presión sobre los precios: probablemente los precios en España, en nuestro sector, son los más bajos de la zona euro. Y esto es algo que, no siendo bueno en sí mismo, debemos reconocer que nos ha permitido ser más competitivos.

¿Qué previsiones tienen para los próximos años? ¿Cuáles son los mercados que ofrecen mejores perspectivas y en cuáles se plantean entrar a corto-medio plazo?

Nuestros objetivos para el medio plazo siguen estando ubicados en América Latina, que se caracteriza por ser un mercado sano y con muchas oportunidades. Tenemos mucho recorrido en países como Perú, Colombia, México e incluso Chile, aunque este último es un mercado más maduro que el resto. En definitiva, pretendemos culminar el proceso de implantación en la región y convertirnos en una de las tres grandes compañías en cada uno de esos países. El porcentaje de ingresos internacionales, que hoy representa aproximadamente el 25% del total de la facturación de TECNOCOM, podría estar entonces más cercano al 50%.

¿En qué (nuevas) líneas está trabajando la empresa? ¿Cuáles son los principales proyectos de la compañía a corto plazo?

Nuestro negocio está basado en la innovación, por lo que estamos todo el día inventando y renovándonos. Por ejemplo, en el área de medios de pago electrónicos estamos desarrollando innovaciones Contactless, así como nuevos modelos de negocio, participando no sólo como proveedores de soluciones sino también como procesadores de medios de pago, como hemos hecho ya en Colombia, Chile, República Dominicana y en Estados Unidos (Miami).

En el ámbito de las Administraciones Públicas, nos centraremos en la administración electrónica, sector en el que en España estamos bastante avanzados y nos ha permitido aplicar en América Latina soluciones de automatización para el sector público.

Por último, en actividades económicas en las que hay mucho movimiento de caja (comercio, casinos, espectáculos, etc.), ampliaremos nuestra oferta de sistemas de gestión de efectivo seguros.

¿Cómo considera que es, en general, la percepción de los productos y servicios españoles, y de nuestras empresas, en el exterior?

Desde mi punto de vista, personal, es muy buena. Ello responde a que las grandes compañías españolas, que se han embarcado en proyectos internacionales y han ido a conquistar otros mercados, muchas de ellas creciendo y consolidándose en el extranjero, son grandes compañías y las mejores en su campo, en los diferentes sectores. Esto ha ayudado a que en general las compañías, sus profesionales y las soluciones que ofrecen se signifiquen con calidad. Es cierto que la crisis de los últimos años nos ha hecho un poco de daño, pero sin tener que ver con el desempeño de las empresas. La imagen de país sí afecta. Los clientes se preocupan de lo que está pasando aquí. Pero recordemos que España es un país de alto nivel ::

RENTING UNICAJA

RENTING, MUCHO MÁS QUE UN COCHE NUEVO



Mantener un vehículo de empresa siempre a punto supone una gran cantidad de gastos. Por eso Unicaja le ofrece el Servicio de Renting, con el que su nuevo coche tiene toda una gama de ventajas de serie:

- 1. Excepcional coste cuando quiera
- 2. Pague una sola cuota y no se lleve sorpresas
- 3. Libere el máximo de ventajas fiscales
- 4. Defensa del tipo contrato
- 5. Todos los servicios incluidos

Infórmese en unicajas y ¡buen viaje!

