

## Capítulo 24

### SISTEMA AZUD

*“Sistemas Azud se estableció en Brasil a través de una filial comercial en 1998, creando en cinco años una estructura productiva en este país”.*

*“Está entre los líderes mundiales en sistemas de riego localizado y filtración en el área agrícola, industrial, urbana y de jardinería”.*

***“La presencia en mercados emergentes nos permite minimizar el riesgo de los competidores locales”.***

Por **Vicente Balibrea**

*Controller de filiales de Sistema Azud*

SISTEMA AZUD es una empresa de Murcia fundada en el año 1989.

A pesar de su juventud, está considerada internacionalmente entre los líderes mundiales en sistemas de riego localizado y filtración en las áreas agrícola, industrial, urbana y de jardinería. Este logro ha sido obtenido mediante la innovación de nuestros productos y sistemas y gracias a una estrecha colaboración con nuestros clientes.

AZUD nació en el seno de un grupo empresarial internacional constituido por más de 20 empresas, cuyas principales áreas de negocio son:

- filtración industrial, agrícola y urbana
- sistemas de fertirrigación
- sistemas de irrigación
- desalación
- automatización
- fabricación e instalación de invernaderos
- climatización
- desarrollo de centros para investigación y formación

Hoy en día, AZUD está formada por una red internacional de empresas filiales y distribuidoras extendidas por todo el mundo, con sede central en España, que nos permiten vender nuestros productos en más de cien países de los cinco continentes.

Nuestras empresas filiales internacionales son las siguientes (por orden cronológico):

- Año 1997: Filial de Portugal.
- Año 1998: Filial de Brasil.
- Año 2000: Filial de México.
- Año 2002: Filial de Chile.
- Año 2005: Filial de China.
- Año 2006: Filial de India.
- Año 2007: Filial de Irán.

Como se puede observar, durante los últimos 10-12 años, Sistema Azud ha desarrollado una política de expansión internacional muy activa, tanto con la apertura de empresas filiales como con acuerdos de distribución.

La estrategia de expansión de Sistema Azud se puede resumir en 3 fases:

## **FASE I. EXPORTACIÓN**

### **A través de agentes, distribuidores o exportación directa a clientes.**

Esta fase nos permite conocer el mercado, la forma de trabajar en el país, a posibles socios de futuro y, lo que es más importante, el potencial real del mercado.

En la actividad exportadora, los máximos esfuerzos se centran en áreas / regiones / países que por su potencial e interés responden a las necesidades de expansión de la empresa (mercados de tamaño medio / grande con potencial de crecimiento).

A través de agentes, distribuidores, exportación directa, etc.

## **FASE II. FILIAL COMERCIAL**

### **Creación de una estructura de almacenamiento.**

En determinados países con potencial de crecimiento, no es posible ganar una cuota de mercado acorde con ese potencial sólo con una actividad meramente exportadora, lo que obliga a que la empresa se plantee la inversión en algún tipo de estructura fija en el país, y así poder crecer con el mercado. Esta

inversión consiste en la creación de una filial comercial, que nos permitiera mejorar la respuesta y el servicio a nuestros clientes, aumentar su número, conseguir un ahorro en costes de transporte, etc.

### **FASE III. FILIAL PRODUCTIVA**

#### **Creación de una estructura productiva y de almacenamiento.**

El objetivo es aprovechar el potencial de crecimiento que ofrece el mercado. Esta inversión se produce, por lo general, en mercados de gran tamaño y gran potencial de crecimiento.

La estructura productiva nos permite una respuesta más rápida y flexible a nuestros clientes y un importante ahorro en costes (costes de transporte, aranceles, insumos, mano de obra, etc.).

Se trata, por tanto, de invertir en mercados clave en la estrategia de internacionalización de la empresa.

Sistema Azud comenzó su actividad exportadora en Brasil el año 1996. Durante dos años, la empresa estuvo desarrollando una actividad exportadora que le permitió conocer más y mejor el mercado. Gracias a este conocimiento Sistema Azud decidió en 1998 establecerse en Brasil a través de una filial comercial creada junto a un socio local.

El emplazamiento elegido para establecerse fue el Estado de Bahía, estado brasileño con gran potencial agrícola y en el que sorprendentemente ninguno de nuestros competidores internacionales estaba fabricando.

Después de 5 años desarrollando una actividad importadora y comercializadora, la dirección de Sistema Azud, tras evaluar el potencial y las expectativas de crecimiento del sector del riego en Brasil, decidió convertir la filial comercial en una filial productiva.

Las razones de crear una estructura productiva en Brasil fueron:

- Aprovechar las tasas de crecimiento del mercado brasileño.
- Ofrecer una respuesta más rápida y flexible a los clientes.
- Ofrecer un producto de calidad a un precio más competitivo gracias al ahorro en coste de transporte, aranceles, insumos, etc.

Así pues, Sistema Azud creó una estructura productiva para la fabricación de sistemas de riego y de filtración.

La creación de esta estructura productiva en Brasil no ha significado una reducción de las exportaciones a Brasil de Sistema Azud en España, sino todo lo contrario. A las exportaciones de los componentes necesarios para la fabricación local, se siguieron exportando a Brasil productos fabricados en nuestras instalaciones de Murcia que son complementarios con los productos fabricados en Azud Brasil, lo que nos permiten tener una amplia gama de productos de riego y de filtrado a disposición de nuestros clientes brasileños.

La implantación y el posterior funcionamiento de la fábrica en Brasil no ha estado exenta de dificultades, pero ninguna de ellas insalvables. Entre las dificultades a las que nos hemos tenido que enfrentar podemos citar las siguientes:

- Fiscalidad: extremadamente complicada. Muchos impuestos diferentes que varían de un Estado a otro. Muy importante tener un buen asesor.
- Trámites Aduaneros: las aduanas en Brasil son complicadas y en muchas ocasiones las labores del despacho aduanero se demoran de forma imprevisible.
- Mercado laboral: muy rígido y protector con el trabajador. La mano de obra es más barata que en España, pero menos de lo que se cree.
- Legislación: Excesiva burocracia.
- Red Logística: Predominio del transporte por carretera. La logística por carretera se centra en Sao Paulo y de allí se distribuye a todo el país. Red ferroviaria comercial y red marítima nacional: inexistentes.
- Idioma: Es una barrera. El "portuñol" no es un idioma (da lugar a malentendidos y a malas interpretaciones).

La mayoría de estas dificultades las hemos superado gracias a la contratación de un asesoramiento de calidad que esté familiarizado con la burocracia y que esté al día de los cambios legislativos que se producen en los diversos ámbitos (fiscal, laboral, aduanero, contable, etc.).

La implantación de Sistema Azud en Brasil ha supuesto importantes ventajas y oportunidades para la empresa:

- Aumento de las ventas en Brasil de los productos fabricados por Sistema Azud en España.
- Expansión internacional y diversificación de mercados.
- Diversificación del riesgo de clientes.

La expansión de economías emergentes no nos debería afectar, ya que estamos presentes en varios de estos países, lo que nos permite minimizar el riesgo de los competidores locales, ya que tenemos acceso a proveedores y clientes de dichos países, y contamos, por tanto, con una ventaja que podemos aprovechar y exportar a otros mercados.

La estrategia futura de Sistema Azud en Brasil es la de consolidar la cuota de mercado obtenida en el Estado de Bahía (donde hemos logrado ser la empresa con mayor cuota de mercado en el sector del riego) y expansionarnos hacia el sur del país.

Nuestra capacidad de crecimiento en Brasil radica en el crecimiento que seamos capaces de lograr en los estados del Sur.