

RAMÓN ROS

DIRECTOR DE DESARROLLO CORPORATIVO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE **KONECTA**

"ICG quiere construir futuro con nosotros y apoya nuestra estrategia de crecimiento"

Tras la reciente salida de PAI Partners y Santander, Konecta ha empezado una nueva etapa de la mano de ICG, que ha entrado en su capital con el 50% de las acciones. Con una vocación más largoplacista, el fondo permitirá a la multinacional crecer de manera enfocada y selectiva. Su presente y su futuro pasa por seguir incorporando la omnicanalidad, ofreciendo valor añadido a su oferta a través de la inteligencia artificial y la robótica, y por seguir creciendo en Latinoamérica.

Desde su creación hace 20 años, Konecta ha estado en permanente crecimiento ¿Cuál es la estrategia corporativa de la compañía?

Nuestra vocación es de liderazgo y nuestra estrategia pasa por ser líderes en externalización de servicios, no tanto en cuotas de mercado -que es un poco difícil de medir- sino en calidad, en fidelización de nuestros clientes y en servicios. Nuestra estrategia se basa en tres pilares: el tipo de cliente, los servicios y los mercados. En cuanto al primero, nuestros sectores principales son la banca, que es el de nuestro origen; las telecomunicaciones, un sector siempre muy innovador y con mucho dinamismo; y todo el campo de las utilities. En relación a los servicios que ofrecemos, se basan en la omnicanalidad. Nuestros agentes, que están muy formados, tienen que dominar cualquier sistema de relación que tenga la marca para la que trabajamos: RRSS, aplicaciones, whatsapp, web, mail, etc. Pero además, dentro de nuestros servicios, tenemos una oferta avanzada, de valor añadido, con analítica de datos, con inteligencia artificial, automatización, robótica, y, muy importante, la inteligencia emocional. Esta combinación es la que nos hace ser diferentes. Y, por último, en cuanto a los mercados en los que estamos, tenemos una vocación latina. Nos reforzamos en los que tenemos presencia y estamos analizando de manera muy selectiva en qué nuevos países queremos estar.

Acaba de producirse un cambio de propietarios en la empresa. PAI Partners y Banco Santander han vendido su participación al equipo directivo (que pasa del 20% al 50,01%) y a Intermediate Capital Group -ICG- (49,99% restante) ¿Cómo valoran esta etapa anterior, de la mano de estos dos socios?

Santander llevaba con nosotros desde la creación de Konecta, y es un socio/cliente que ha acompañado a nuestro crecimiento y que lo sigue haciendo. Ahora ha visto la posibilidad de salir y lo ha hecho. PAI ha aportado gestión financiera y ha reforzado la estrategia de crecimiento internacional que ya teníamos.

¿Y cómo ha sido el proceso de acercamiento de ICG como nuevo socio?

Konecta es una compañía muy atractiva para los fondos porque está en un sector de crecimiento y porque tiene un gran equipo gestor. Está muy bien posicionada a nivel mundial y somos rentables. Y eso, a los fondos, les gusta mucho. Siempre vienen a vernos y nosotros les escuchamos. ICG nos conocía, había muy

buen alineamiento en cuanto a la estrategia. Han hecho una aproximación muy buena con nuestro Presidente, José María Pacheco, y con nuestro CEO, Jesús Vidal Barrio, principales accionistas individuales. ICG quiere construir futuro, tiene una vocación más largoplacista que nuestros anteriores socios y una característica muy buena como fondo: la de apoyar a equipos gestores a tomar más control sobre la compañía. Apoyan la estrategia que teníamos y la refuerzan en lo que ellos saben, la parte financiera. Además, con ICG también se ha construido de forma conjunta cómo dar una buena salida a nuestros anteriores socios.

¿Qué aporta y qué ha aportado el private equity a la compañía?

Konecta siempre ha contado con capital riesgo: bien de emprendedores fundadores o bien de socios industriales como Santander. Somos una compañía muy madura, con 20 años de trayectoria, y nos manejamos bien con cualquier tipo de socio porque hemos pasado por varios ciclos. Es cierto que ahora el sistema financiero se está apoyando mucho en el capital privado para ayudar al crecimiento. Nosotros queremos crecer y necesitamos recursos, y el private equity es un buen socio, un compañero en un viaje muy atractivo, muy intenso y muy apasionante.

Este año han acudido a los mercados de capitales logrando un préstamo de €380M ¿Para qué se utilizará?

La financiación se usará en nuestro siguiente ciclo, para financiar y estructurar nuestro balance y seguir con nuestra actividad. Hemos usado parte de nuestros fondos para dar salida a los socios anteriores pero tenemos que seguir con nuestra actividad. Hemos tenido una demanda muy buena para invertir en nuestra financiación por nuestra capacidad de gestión, por la vocación industrial, la calidad del servicio, nuestra buena posición... Reunimos una serie de elementos desde el punto de vista empresarial que forman una propuesta de valor muy buena para alguien que quiere invertir.

Actualmente, Konecta está en el Top 10 mundial. En esta nueva etapa, ¿el objetivo es crecer para estar entre los cinco primeros?

En cuanto al crecimiento orgánico, seguimos teniendo mucha demanda de nuestros clientes. Si nos plantean ayudarles en un nuevo mercado lo estudiamos con ellos. Lo que vamos a hacer seguro es expandir los servicios que ofrecemos, siempre dentro del core -el front office y el back office-. En el crecimiento no orgánico, somos selectivos y enfocados. Éste es un sector tremendamente fragmentado donde nos llegan 1 o 2 oportunidades de inversión, de distintos tamaños, a la semana. Por eso tenemos que estar enfocados donde veamos que podemos aportar algo más a Konecta y ser selectivos en cuanto a las sinergias que nos aporten o que aportemos nosotros. Si seguimos creciendo, lo natural es llegar al Top 5.

> “Konecta siempre ha crecido comprando nuevas capacidades. El M&A es una herramienta estratégica muy buena. Ayuda a ir más rápido. El reto viene después, en las integraciones de las compañías”

¿En cuántos países está presente la compañía y en cuáles quiere entrar?

Konecta tiene que ser el gran referente en el mercado de habla hispana, que es donde las compañías españolas tienen una ventaja frente a las norteamericanas, europeas o cualquier multinacional. Ahora mismo estamos presentes en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Marruecos, México, Perú, Portugal y España. Somos multilocales, estamos muy integrados en cada país, aunque siempre con el conocimiento global porque somos una multinacional. La estrategia geográfica de Konecta se basa en el concepto “best-shoring”: depende de dónde podamos prestar servicios y a quién. Si tenemos clientes que nos piden servicios en EE.UU., hacemos una estrategia “near-shore” desde nuestros activos latinoamericanos -México, Colombia, etc.-. Es una expansión geográfica pero sin hacer realmente grandes inversiones. Eso no quiere decir que, si surge una oportunidad de compra que encaje con nuestra estrategia, no la vayamos a estudiar. Estamos permanentemente mirando operaciones. En España las empresas son poco atrevidas a externalizar fuera del país, lo que ahorraría muchos costes. Eso hace que España esté en una posición menos ventajosa respecto a otros mercados, por ejemplo Francia externaliza todo al norte de África y es muy bien recibido. Los italianos usan mucho Albania y Rumanía. Es una pena que España no use más el “near-shore”.

El M&A y el crecimiento vía adquisiciones ¿están en el ADN de la compañía? ¿Qué buscan en sus adquisiciones?

Sin duda. Konecta siempre ha crecido comprando nuevas capacidades, además de expandirse de forma orgánica captando nuevos clientes. El M&A es una herramienta estratégica muy buena. Ayuda a ir más rápido. El reto viene después, en la integración de las compañías adquiridas. Una de las características de Konecta es la gran capacidad de integrar actividades, negocios, equipos, clientes… Lo que buscamos es que nos aporten capacidades y en función de lo que aportan, el tamaño no es el criterio. Ahora mismo tenemos en análisis, con distinto grado de avance, varias empresas de pequeño y mediano tamaño. Una es 12 veces el tamaño de la otra.

¿En qué negocios verticales y tecnologías buscan crecer?

En nuestra estrategia para crecer en verticales, nosotros distinguimos por industrias/tipo de clientes y por servicios. La tecnología ha permitido que se creen nuevas industrias: el e-commerce, la movilidad, el turismo, las compañías de tecnología… con muchísima más intensidad en la relación con clientes. Y luego hay negocios tradicionales que necesitan apoyo en su digitalización, como los retailers, el sector de educación, salud… Para cualquier negocio al final el cliente es el corazón. Sin cliente, no hay negocio. Y en cuanto a los servicios, predominan los contactos omnicanal. Por ejemplo, tenemos una herramienta muy buena para hacer gestión de clientes en RRSS. Ayudamos a que, a través de RRSS, se cierren negocios y ventas. Hay procesos simples, repetitivos, que son automatizables, para los que se pueden usar robots, pero hay procesos complejos, emocionales, inmediatos, que hay que gestionar. Nosotros invertimos mucho en la formación de las personas. Tienen que conocer el producto del que están hablando, y también gestionar emociones. En nuestro sector hay muchas novedades constantes: los asistentes virtuales, el procesamiento

del lenguaje natural… pero creo que el componente personal y humano no va a desaparecer nunca.

Konecta acaba de anunciar la compra del call center SUM Talk ¿Qué aporta esta nueva compra?

SUM Talk es una compañía que está muy bien gestionada, con una muy buena cartera de clientes y muy diversificada (Privalia, Parfois, Inditex, aseguradoras, etc). Además, tiene una capacidad de innovación muy buena. Ha desarrollado unas herramientas de datos muy valiosas para aplicar mejores conversiones a sus clientes. Pero, por su tamaño, tenía dificultad para crecer. Nos conocíamos bien, por lo que la integración ha sido relativamente sencilla.

En 2018, Konecta compró la brasileña Uranet Projectos e Sistemas ¿Qué les gustó de la compañía?

Uranet era nuestro socio en Brasil. Utilizábamos sus capacidades y ellos nuestras redes comerciales. Lo que más nos llamó la atención es una solución que estaba prestando a sus clientes, que le estaba permitiendo crecer de una manera rentable. Se trata de una herramienta que integra todas las vías de contacto que haya usado el cliente por esa omnicanalidad (llamadas, visitas a tienda, mails, etc), y permite tener una visión única. Ahora estamos a punto de lanzarla a otros mercados, entre ellos España, donde ya tenemos muchísima demanda. Además, la compra de la empresa nos ha permitido reforzar nuestra posición en Brasil, donde ya estábamos presentes a través de clientes globales, pero donde ahora tenemos una estructura de negocio.

¿Qué importancia tiene Brasil y en general Latinoamérica en su facturación?

Latinoamérica es la apuesta definitiva de Konecta y nuestro mercado natural. El 60% de nuestra facturación procede de allí pero vemos todavía muchísimo recorrido. El crecimiento de las clases medias generará mucho consumo. En Latinoamérica tenemos varios centros de competencia, por ejemplo en Colombia se trabaja mucho sobre analítica de datos, automatización y software, desde allí miramos mucho a EE.UU. Desde Perú damos servicio a otros países de Latinoamérica. Por su parte, Brasil tiene una estrategia propia que se basa en apalancarnos en buenos clientes muy bien penetrados, selectivos, y crecer de una manera orgánica a menos que salgan oportunidades, siempre de tamaño medio en el caso de este país.

A finales de 2017 adquirieron otro 31% de la mexicana B-Connect, pasando a gestionar el 80%.

En México nos apoyamos en un socio local, el grupo CIE, y se llegó a un buen acuerdo con ellos para comprar la mayoría de B-Connect. Después, nos hemos hecho con otro 31%. Estamos muy satisfechos con la operación y seguimos analizando alguna oportunidad pequeña para complementar nuestras capacidades.

En 2016, Konecta compró el 100% de la colombiana-argentina Allus Global por unos €170M ¿Qué ha aportado esta empresa?



> “Estamos permanentemente analizando operaciones. Nos llegan 1 o 2 oportunidades de inversión, de distinto tamaño, a la semana”

Allus nos ha acelerado mucho en Latinoamérica, reforzándonos en cuotas de mercado y en posiciones de liderazgo. En esta operación se integran las estructuras de ambas compañías, que eran complementarias. Ahora, en Colombia, somos el número 1, en Perú compartimos liderazgo, y en Argentina y Chile somos el número 2.

¿Cuánto factura actualmente Grupo Konecta y qué nivel de ventas prevé alcanzar en cinco años?

Konecta facturó €831M en 2018. Este año nuestro crecimiento será de doble dígito en moneda constante. En cinco años tenemos que aprovechar la oportunidad que tenemos con las nuevas tendencias en cuanto al impacto de la digitalización en las relaciones con los clientes y al incremento de la externalización.

C&C

ÚLTIMAS OPERACIONES CORPORATIVAS DE KONECTA

AÑO	EMPRESA	COMPRADOR	VENDEDOR	% ADQUIRIDO (% ALCANZADO)	DEAL VALUE (EN M€)
2019	Uranet Projectos e Sistemas	Konecta	Accionistas particulares	100%	38
2019	Konecta	Intermediate Capital Group (ICG)	PAI Partners Banco Santander	49,99%	680
		Equipo directivo		20% (50,01%)	
2019	Sum Talk Iniciativas Sum Connect Iniciativas Sum Call Iniciativas	Konecta	Grupo Sum	100%	
2017	B-Connect	Konecta	Corporación Interamericana de Entretenimiento (CIE)	31% (80%)	
2016	B-Connect	Konecta	Corporación Interamericana de Entretenimiento (CIE)	49%	
2016	Allus Global BPO	Konecta	Contax	100%	unos 170

Fuente: Capital & Corporate