

EL EXPORTADOR

tras las huellas
de...

DYTRAS DESDE EL CORAZÓN DE ANDALUCÍA, ESTA EMPRESA DE INGENIERÍA Y OBRAS HIDRÁULICAS HA DESARROLLADO UN MODELO DE NEGOCIO INTEGRAL CAPAZ DE COMPETIR CON ÉXITO EN LOS MERCADOS EXTERIORES

EL AGUA COMO FUENTE DE NEGOCIO

UN ACTO TAN SENCILLO Y HABITUAL

como abrir un grifo y poder saciar la sed cobra un especial significado cuando, como ahora, el verano todavía no ha llegado a su fin y los rayos del sol caen como plomo fundido sobre calles y plazas. Pero en esta ocasión, la atención se fija en el detalle y, haciendo caso al viejo proverbio chino que dice “cuando bebas agua acuérdate de la fuente”, este nos lleva a *Dytras*, una firma pionera en nuestro país en lo que al mercado del tratamiento de aguas se refiere, que ha hecho del líquido elemento su razón de ser.

Cuatro millones de pesetas y la experiencia profesional de varios técnicos, entre los que se encontraba su consejero delegado, Enrique Fernández Heredia, fueron los recursos principales con los que contó *Dytras* en el momento de iniciar su actividad emprendedora. Corría el año 1984 y el mercado de las depuradoras y potabilizadoras de agua estaba ocupado en buena parte por grandes empresas, normalmente del sector de la construcción, dedicadas a obras también de gran tamaño. Existía, por tanto, un nicho para aquellas iniciativas que partían desde la ingeniería y estaban enfocadas a la resolución de problemas concretos para clientes pequeños y medianos. Al fin y al cabo, “en el mundo del tratamiento del agua potable o de la depuración de aguas residuales, el objetivo no es hacer una obra, sino conseguir la calidad de agua necesaria para su consumo o para verterla de nuevo, una vez limpia, a los ríos”, explica Enrique Fernández.

El valor añadido que ofrecía (y sigue ofreciendo) esta empresa sevillana era la solución avanzada de problemas gracias a su especialización en tecnología e ingeniería hidráulica. Eran otros tiempos. Una época en la que la denominada cultura del agua, tal y como la conocemos en nuestros días y que está en boca de todos gracias, entre otras cosas, a la Expo de Zaragoza, apenas comenzaba a despuntar y la conciencia social sobre estos temas no estaba tan desarrollada como ahora. *Dytras* fue una de las primeras empresas en apostar decididamente por especializarse en este sector y diferenciarse por calidad frente a sus competidores. Esa estrategia le permitió reforzar su reconocimiento y prestigio entre las distintas administraciones (los principales clientes en este mercado), así como el crecimiento constante conforme a las exigencias

FICHA

Nombre de la empresa
Dytras S.A
Año de constitución 1984
Actividad Ingeniería y obras hidráulicas
Personal 175 empleados
Facturación 2007
32 millones de Euros
Cuota de exportación 40%
Países en los que está presente España, Rumanía, Marruecos y Túnez
Sede La Palmera, 49. Pol. Ind. La Palmera 41703 Dos Hermanas (Sevilla, España)
Tel 954 69 33 96
Fax 954 69 05 25
dytras@dytras.com
www.dytras.com

y normativas del sector iban evolucionando.

Además, “a partir de los noventa, incorporamos a la empresa los profesionales técnicos con las titulaciones y formaciones necesarias para desarrollar también la parte de obra civil”, señala el directivo de la compañía sevillana. Lo que antes se realizaba con un socio colaborador se integra desde entonces y la línea de negocio de la compañía pasa así a ofrecer el servicio de forma integral y a desarrollar plenamente sus dos campos de actuación: el proyecto y ejecución de obras e instalaciones hidráulicas y la explotación, gestión y mantenimiento de las mismas, incluso cubriendo otras facetas como el transporte y el almacenamiento. Todo ello con tecnologías, equipamientos e ingeniería propia aplicados tanto para pequeños núcleos de población como para grandes ciudades. La empresa desarrolla de forma permanente, y en algunos casos en colaboración con diversas universidades, programas de trabajo de I+D+i. Por ejemplo, los ensayos en plantas

piloto sirven para poner a punto las nuevas tecnologías necesarias para simplificar el trabajo de explotación, reducir costes, mejorar los rendimientos y perfeccionar los sistemas.

MISIÓN EXTERIOR

“Hace unos ocho años entendimos que el mundo internacional podría ser también para nosotros, porque teníamos una buena ingeniería, buenos profesionales y experiencia empresarial suficiente para salir fuera”, apunta Enrique Fernández. Esta decisión tenía un doble componente. Por un lado, y frente a la tendencia creciente de muchas empresas a diversificar actividades según se va creciendo en tamaño, *Dytras* mantuvo su estrategia inicial basada en la especialización. Fernández recalca en esta línea que “la especialización permite dar ese valor añadido: puedes dar un buen producto y un buen servicio y el cliente te valora como alguien en quien puede confiar”. Por el otro, “comprendimos que el mercado español se nos estaba quedando pequeño para mantener el tamaño óptimo para nuestra empresa”, reconoce el consejero.

Las misiones comerciales se convirtieron en la mejor fórmula que tenía a su disposición la firma andaluza para conocer in situ los nuevos mercados y establecer sus primeros contactos. Enrique Fernández destaca en este

A man with glasses, wearing a brown suit jacket, a white shirt, and a dark patterned tie, is sitting in front of a window made of glass blocks. The window has a blue frame. The man is looking towards the camera with a slight smile. The background is bright, suggesting an outdoor view through the window.

EMPRESAS

Dytras fue una de las primeras empresas del sector en apostar por la especialización

Enrique Fernández

TRAS LAS HUELLAS DE... • septiembre 2008 15

Inversiones con retorno

Esta compañía sevillana ha hecho de la I+D+I una de sus principales señas de identidad y por eso destina a este campo una media del 2% de su facturación anual. Entre estos proyectos destaca la investigación, junto con la Universidad de Cádiz, sobre la utilización de cultivos mixtos para mejorar los rendimientos en los procesos biológicos de depuración. Las investigaciones permiten conocer y aprovechar mejor las condiciones de cada lugar (una ciudad rumana o un pueblo marroquí), sobre todo climatológicas, en el tratamiento de los recursos hídricos. *Dytras* lleva a cabo además nuevos estudios, en colaboración con el Departamento de Ingeniería Química y Ambiental de la Escuela Superior de Ingenieros de la Universidad de Sevilla, sobre la aplicación de energías renovables para la optimización de la gestión de lodos en las depuradoras y conseguir así minimizar el impacto ambiental de estas infraestructuras.

La apuesta decidida por la tecnología también implica la transmisión del conocimiento entre los diferentes departamentos de la empresa, tanto de forma personal como a través de un sistema informático integrado para toda la compañía. Todo ello favorece el quehacer cotidiano de la firma y redonda en su competitividad. Por ejemplo, *“la creación de procedimientos sobre cómo hacer ampliaciones de plantas existentes con el máximo de ahorro de energía y el*

mínimo de obra civil significa ampliar la capacidad de tratamiento de una instalación sin tener que ampliar la superficie necesaria” puntualiza el consejero de la firma Enrique Fernández. Este hecho es especialmente relevante cuando se habla de obras de tamaño considerable en lugares donde no hay mucho terreno o es especialmente caro.

La formación del personal es el otro pilar sobre el que se sustenta la apuesta por el conocimiento de la empresa y recibe una inversión del 2% de la facturación. Por un lado, la mayor parte del personal asiste a un período de formación inicial en el que se empapa, habitualmente en la sede de la firma en la localidad sevillana de Dos Hermanas, de la cultura corporativa de la empresa, conoce de primera mano las normas de calidad, los procedimientos de gestión medioambiental, las normas de seguridad y salud...y, lo que quizás sea aún más importante, pone cara a las personas que a partir de entonces van a ser sus compañeros aunque se encuentre en destinos diferentes.

A ello hay que añadir los programas de formación continua, también en idiomas, tanto para la plantilla nacional como para la internacional, así como la realización de programas específicos para el personal que trabaja en el extranjero y que ya supone cerca de un 30% de los 175 trabajadores con los que cuenta la empresa.

sentido el trabajo realizado por las distintas administraciones españolas a la hora de asesorar y apoyar y asesorar las iniciativas internacionales de la empresa, sobre todo en esos primeros momentos. Además, desde un principio tenía claro que *“si se quiere triunfar en el extranjero, se necesita que el equipo directivo, que es el que toma las principales decisiones, esté implicado al máximo”*; por lo que ha sido precisamente el personal de más alto rango de la compañía el que habitualmente ha asistido a este tipo de eventos.

Así, una primera misión comercial a Marruecos en la que participó él mismo supuso el inicio de la actividad exterior de *Dytras*, al dar como resultado la primera adjudicación. La empresa ha continuado trabajando en aquel país desde entonces y, entre otros proyectos, ha finalizado recientemente la construcción y puesta en marcha de la ampliación de la estación de tratamiento de agua potable de Marrakech, cuyo presupuesto ha superado los 14 millones de euros, y también acaba de convertirse en adjudicataria del proyecto y construcción de la nueva estación de tratamiento de agua potable de Tamarar.

EL SABER HACER COMO RAZÓN DE ÉXITO

Enrique Fernández subraya la importancia de tener muy claro lo que se ofrece y la necesidad de aportar un valor añadido frente a lo que la competencia es capaz de dar. Según él, cualquier nueva licitación exige un trabajo de campo detrás, la adaptación a cada caso concreto, la previsión de problemas y soluciones y en ello el saber hacer del técnico es lo que aporta la ventaja competitiva: *“En más de una obra hemos colaborado con un socio local del sector de la construcción pero, en general, lo que inclina la balanza es el trabajo nuestro de ingeniería o de producción, y no porque la construcción no tenga valor sino porque empresas de construcción las hay en todos los países y muy buenas. La gestión empresarial es también importante y debe haber una buena organización, que los recursos financieros sean los adecuados..., pero si no vas a dar nada que no sean capaces de dar los locales, será difícil, por no decir prácticamente imposible, tener éxito”*.

El consejero de *Dytras* participó posteriormente en una misión comercial a la República Checa y Hungría: *“El primer país no era nuestro mercado por diversas razones, pero el segundo sí podía serlo, por lo que desplazamos a personal allí y comenzamos a licitar. Tras varios fracasos, llegamos a la conclusión de que una empresa extranjera lo tenía muy difícil en este sector porque eran demasiado localistas, así que decidimos retirarnos tras haber hecho una pequeña inversión en esfuerzo y personal que se había convertido finalmente en gastos”*.

Cuando la firma sevillana llegó a otro mercado de la zona, Rumania, el país se encontraba en situación de pre-adhesión, estaba en proceso de transformación y contaba con fondos europeos. *“Con el apoyo de la Ofecomes de allí tomamos contacto con el mercado, lo analizamos y comenzamos a licitar. La primera adjudicación no tardó en llegar, pero después atravesamos una pequeña travesía por el desierto: seguíamos presentándonos a concursos, realizando visitas y dedicando un esfuerzo importante tanto en términos económicos como humanos”*, comenta el consejero de *Dytras*. La perseverancia tuvo sus frutos y con el tiempo se consiguieron nuevos proyectos, como los de rehabilitación de las estaciones depuradoras de aguas residuales de Botosani y de Suceava, cuyos presupuestos suman en conjunto más de 25 millones de euros. Además, la compañía española ha finalizado recientemente la ampliación de la estación de tratamiento de agua potable de la localidad de Tîrgu Mures, con un importe de más de 11 millones de euros.

El tercer país en el que *Dytras* está presente es Túnez. En este caso, la iniciativa partió de la propia Administración tunecina, que se puso en contacto con las instituciones españolas para conocer empresas del sector interesadas en participar en los nuevos concursos de obras hidráulicas que en la nueva etapa de modernización de aquel país se iban a llevar a cabo. Al igual que en otros lugares, los principales competidores, además de las empresas locales, fueron firmas de origen francés e italiano, a las que se sumaron compañías alemanas, finlandesas y alguna estadounidense.



“Nos presentamos a varias licitaciones de las muchas que salieron en poco tiempo y nos adjudicaron, entre otros, los dos proyectos más importantes, que fueron la ejecución y puesta en funcionamiento de dos estaciones depuradoras de aguas residuales para poblaciones con más de 300.000 habitantes, y que ya se encuentran operativas”, indica Fernández Heredia, quien también confía en que se consiga una continuidad en el país norteafricano tras un período en el que apenas se han producido nuevas licitaciones.

CON LOS PIES EN LA TIERRA

Con todas estas operaciones, *Dytras* ha cerrado 2007 con una facturación de 32 millones de euros y una cartera de pedidos de más de 70 millones, con lo que se ha garantizado la producción hasta 2010. El crecimiento de la facturación frente al año anterior fue del 18%, lo que según su máximo responsable, *“se debe tanto a la finalización de los primeros trabajos en el extranjero como a la continuidad de nuestra buena posición en el territorio nacional”*.

Desde hace tres años, el peso internacional y el nacional se han ido equilibrando en torno al 50%, tanto en lo relativo a producción como a la cartera de clientes. *“Este quasi equilibrio al 50% resulta lo más adecuado, en el sentido de que crecer más en el exterior requiere resolver dos aspectos que tienen un calado aún mayor en una época de desaceleración y cierta falta de liquidez como la actual: el relacionado con los recursos financieros y el que tiene que ver con los recursos humanos”*, matiza Fernández. *“Si uno se deja llevar por el impulso de promover mucho la contratación y conseguir adjudicaciones sin tener en cuenta esos factores clave, se puede llegar a morir de éxito”*.

“Las fórmulas de pago en el exterior”, explica Enrique Fernández, *“son más restrictivas al ser los clientes más desconfiados, por lo que la necesidad de financiación cuando se opera fuera es bastante mayor que en España (como mínimo el doble), donde además todos los procesos se llevan a cabo con mayor rapidez”*.

Por otra parte, encontrar el capital humano necesario, y capacitarlo de forma adecuada en las prácticas y filosofía de la empresa exige un tiempo y una dedicación importante; en concreto, *Dytras* destina una media del 2% de la facturación

EMPRESAS

Puntos clave

◆ Tras más de 20 años de experiencia, *Dytras* es capaz de aportar soluciones adaptadas a cada cliente y ejecutar las obras hidráulicas de forma integral: desde la fase de diseño del proyecto hasta el mantenimiento de las instalaciones.

◆ Su estrategia de crecimiento sostenido en el extranjero le ha llevado a estar presente en Marruecos, Rumanía y Túnez, mercados en los que han hecho valer su *know-how* de tecnólogos especializados y su I+D+i.

“Si se quiere tener éxito en el exterior, el equipo directivo tiene que estar implicado al máximo”

◆ Como próximo gran reto, la empresa se ha fijado la consolidación de su proyección internacional y sigue atenta la evolución de otros mercados potenciales como Francia, Portugal, Argelia, Libia, Bulgaria o México.

a diversos programas de formación, tanto de inicio como de carácter continuo. *“Del total de 175 empleados que configuran la plantilla, la mayoría son titulados técnicos en diferentes especialidades y en distinto grado, mientras que las otras 60 personas se dedican a tareas administrativas, jurídicas o laborales, más relacionadas con la gestión empresarial”*. Además, unas 40 personas trabajan en Marruecos, Rumanía y Túnez, mientras que alrededor de 25 realizan labores diversas en el extranjero. La solución que viene aplicando la empresa desde hace unos cuatro años a la hora de gestionar estos recursos humanos consiste en lo que su consejero define como *“una mezcla adecuada entre españoles, locales y de otros países”*.

Esta estructura permite a la empresa no solo adaptarse a las necesidades de cada mercado, (conocimiento del idioma rumano o de los aspectos legales de Túnez por ejemplo), sino también realizar una mejor transmisión de la identidad corporativa y de la cultura empresarial de *Dytras*, así como un mejor intercambio de conocimientos. De hecho, los directores de las delegaciones de Rumanía y Túnez son locales, mientras que quien ocupa ese puesto de máxima responsabilidad en Marruecos es un ejecutivo de origen francés que antes dirigía la delegación tunecina.

La estrategia internacional de *Dytras* para el futuro se centra en consolidar y aumentar su posición en aquellos países en los que ya está presente, pero eso no quiere decir que no siga investigando -en algunos casos incluso realizando viajes de prospección y estudios de mercado- aquellos países con el tamaño y la situación de desarrollo adecuados. Así, Argelia y Libia en la zona del Magreb, Francia y Portugal como países vecinos, Bulgaria en Europa del Este, e incluso México están en el punto de mira de una firma que prefiere ir paso a paso en su desarrollo internacional.

JAVIER GARCÍA CUESTA / FOTO : PABLO NEUSTADT

L'EXPORTATEUR

Suivant les traces
de ...

DYTRAS EN PLEIN CŒUR DE L'ANDALOUSIE, CETTE
ENTREPRISE DE TECHNOLOGIE DES EAUX A DÉVELOPPÉ
UN MODÈLE INTÉGRAL CAPABLE DE SOUMISSIONNER
AVEC SUCCÈS DANS LES MARCHÉS EXTÉRIEURS

L'EAU COMME SOURCE D'AFFAIRES

UN GESTE SI SIMPLE ET HABITUEL

comme celui d'ouvrir un robinet et pouvoir apaiser la soif acquière une importance particulière quand, comme maintenant, l'été n'est pas encore fini et les rayons du soleil tombent comme du plomb fondu dans les rues et sur les places. Mais, dans ce cas, l'attention est portée sur le détail et, en suivant le vieux proverbe chinois qui dit «*quand tu bois de l'eau, pense à la source*», cela nous mène à *Dytras*, une société pionnière dans notre pays en ce qui concerne le domaine du traitement des eaux, qui a fait de cet élément liquide sa raison d'être.

Quatre millions de pesetas et l'expérience professionnelle de plusieurs techniciens, parmi lesquels se trouvait son Président-Directeur Général, Enrique Fernández Heredia, furent les ressources principales sur lesquelles *Dytras* comptait au moment d'initier son activité professionnelle. C'était en 1984 et les grandes entreprises, généralement du secteur de la construction, spécialisées aussi dans les travaux de grandes envergures, occupaient, en grande partie, le marché des stations d'épuration et de potabilisation d'eau. Il y avait, donc, un créneau pour ces initiatives qui portaient de l'ingénierie et qui se concentraient sur la résolution de problèmes concrets pour les petits et moyens clients. En fin de compte, «*dans le domaine du traitement de l'eau potable et de l'épuration des eaux usées, le but n'est pas de faire un ouvrage, sinon d'obtenir la qualité d'eau nécessaire pour la consommation ou pour la rejeter, une fois assainie, dans les rivières*», explique Enrique Fernández.

La valeur ajoutée, qu'offrait (et continue à offrir) cette entreprise sévillane, était une solution avancée aux problèmes grâce à sa spécialisation en technologie et ingénierie hydraulique. C'était une autre époque. Une époque où la dénommée culture de l'eau, telle que nous la connaissons actuellement et qui est sur toutes les lèvres grâce, entre autres, à l'Expo de Saragosse, commençait à peine à pointer et la conscience sociale sur ces thèmes n'était pas aussi développée qu'aujourd'hui. *Dytras* fut une des premières entreprises à miser résolument sur sa spécialisation dans ce secteur et sa différenciation en qualité face à ses concurrents. Cette stratégie lui a permis de renforcer ses connaissances et son prestige au sein des différentes administrations (principaux clients de ce marché), ainsi que d'avoir une croissance constante au fur et

FICHE

Nom de l'entreprise
Dytras S.A.
Année de constitution
1984
Activité Technologie des Eaux
Personnel 175 employés
Facturation 2007
32 millions d'euros
Quota d'exportation 40%
Présence à l'étranger
Espagne, Roumanie,
Maroc et Tunisie
Siège La Palmera, 49,
Pol. Ind. La Palmera
41703 Dos Hermanas
(Séville, Espagne)
Tel. 954 69 33 96
Fax 954 69 05 25
dytras@dytras.com
www.dytras.com

à mesure que les exigences et normatives du secteur évoluaient.

De plus, «*à partir des années quatre-vingt-dix, nous avons incorporé dans l'entreprise des professionnels avec les diplômes et les formations nécessaires pour développer, aussi, la partie de génie civil*», indique le directeur de la compagnie sévillane. Ce qui, avant, était réalisé en collaboration avec un partenaire est alors intégré et la stratégie de commerce de la compagnie évolue dès lors vers un service complet et développe pleinement ses deux domaines d'activité: d'une part, le projet et l'exécution des travaux et installations hydrauliques, et d'autre part, l'exploitation, gestion et maintenance de ces dernières, en couvrant même d'autres facettes comme le transport et le stockage. Tout cela avec technologies, équipements et ingénierie propres appliqués aussi bien aux petites agglomérations qu'aux grandes villes. L'entreprise développe de façon permanente et, dans certains cas, en collaboration avec diverses universités, des

programmes de travail de R&D-I. Par exemple, les essais dans des stations pilotes servent à mettre au point les nouvelles technologies nécessaires pour simplifier le travail d'exploitation, réduire les coûts, améliorer les rendements et perfectionner les systèmes.

MISSION EXTÉRIEURE

«*Il y a environ huit ans, nous avons compris que le marché international pourrait aussi s'ouvrir à nous, parce que nous avions une bonne ingénierie, de bons professionnels et une expérience patronale suffisante pour sortir du pays*», fait remarquer Enrique Fernández. Cette décision avait un double composant. D'une part et face à la tendance croissante de nombreuses entreprises à diversifier leurs activités au fur et à mesure que leur entreprise prospérait, *Dytras* a maintenu sa stratégie initiale basée sur la spécialisation. M. Fernández souligne, toujours en suivant la même ligne, que «*la spécialisation permet de donner cette valeur ajoutée: tu peux donner un bon produit et un bon service et le client t'évalue comme quelqu'un sur lequel il peut compter*». D'autre part, «*nous avons compris que le marché espagnol était trop petit pour nous pour maintenir la taille optimale de notre entreprise*», reconnaît le Président-Directeur Général.

Les missions commerciales se sont converties en la meilleure formule que l'entreprise andalouse avait à sa disposition pour connaître in situ les nouveaux marchés et établir ses premiers contacts. Enrique Fernández met l'accent, dans ce sens, sur le travail réalisé par les

A photograph of a middle-aged man with glasses, wearing a brown suit jacket, a white shirt, and a dark patterned tie. He is sitting in front of a window made of glass blocks. The window has a blue frame and is set into a wall with a blue and white diagonal pattern. The man has his arms crossed and is looking towards the camera with a slight smile.

ENTREPRISES

*Dytras fut une des
premières
entreprises du
secteur à miser sur
la spécialisation*

Enrique Fernández

TRAS LAS HUELLAS DE... · septembre 2008 · 15

Investissements avec rentabilité

Cette compagnie sévillane a fait de la R&D-I (Recherche, Développement et Innovation) une de ses principales marques d'identité et c'est pour cela qu'elle destine à ce domaine en moyenne 2 % de sa facturation annuelle. Parmi ces projets, on peut mettre en évidence la recherche, conjointement avec l'Université de Cadix, sur l'utilisation de cultures mixtes pour améliorer les rendements dans les processus biologiques d'épuration. Les recherches permettent de connaître et d'utiliser au mieux des conditions de chaque lieu (une ville roumaine ou un village marocain), surtout climatologiques, dans le traitement des ressources hydriques. De plus, Dytras mène à bien de nouvelles études, en collaboration avec le Département d'Ingénierie Chimique et Environnemental de l'École Supérieure d'Ingénieurs de l'Université de Séville, sur l'application d'énergies renouvelables pour l'optimisation de la gestion de boues dans les stations d'épuration et obtenir ainsi la minimisation de l'impact environnemental de ces structures.

Le pari ferme sur la technologie implique aussi la transmission des connaissances entre les différents services de l'entreprise, soit de manière directe entre les propres employés, soit à travers un système informatique intégré pour toute l'entreprise. Tout cela favorise le travail quotidien de l'entreprise et joue en faveur de sa compétitivité. Par exemple, « la création de procédures sur comment faire des agrandissements de stations existantes avec un maximum

d'économie d'énergie et un minimum de travaux de génie civil implique savoir agrandir la capacité de traitement d'une installation sans devoir agrandir la surface nécessaire », précise le Président-Directeur Général de l'entreprise Enrique Fernández. Ce fait est spécialement remarquable lorsque l'on parle de travaux de grande taille dans des espaces où les terrains sont très limités ou spécialement chers.

La formation du personnel est l'autre pilier sur lequel se soutient le pari sur les connaissances de l'entreprise et dans lequel on investit 2% de la facturation. D'autre part, une grande partie du personnel assiste à une période de formation initiale où ils absorbent, normalement dans le siège de l'entreprise dans la ville sévillane de Dos Hermanas, la culture corporative de l'entreprise, ils obtiennent de première main les normes de qualité, les procédures de gestion environnementale, les normes de sécurité et de santé... et, ce qui est peut-être bien plus important, ils mettent un visage sur les noms des personnes qui, dès lors, vont être leurs collègues même s'ils se trouvent dans différentes destinations.

À cela, il faut ajouter les programmes de formation continue, également en langues, aussi bien pour le personnel national que pour l'international, ainsi que la réalisation de programmes spécifiques pour le personnel qui travaille à l'étranger et qui représente déjà près de 30% des 175 employés qui travaillent dans l'entreprise.

différentes administrations espagnoles au moment de conseiller et soutenir les initiatives internationales de l'entreprise, surtout dans ces premiers instants. De plus, dès le début, il était évident pour lui que *« si l'on veut triompher à l'étranger, il faut que l'équipe dirigeante, celle qui prend les principales décisions, s'implique au maximum »*; c'est donc précisément les cadres supérieurs de l'entreprise qui habituellement assistent à ce type d'événements.

Ainsi, une première mission commerciale au Maroc à laquelle il a lui-même participé fut le début de l'activité extérieure de Dytras, donnant comme résultat la première adjudication. L'entreprise a continué à travailler dans ce pays depuis lors et, entre autres projets, elle a achevé récemment la construction et la mise en service de l'agrandissement de la station de traitement d'eau potable de Marrakech, dont le budget a atteint plus de 14 millions d'euros, et elle vient d'être adjudicataire du projet et de la construction de la nouvelle station de traitement d'eau potable de Tamarar.

LE SAVOIR-FAIRE COMME CLÉ DU SUCCÈS

Enrique Fernández souligne l'importance de savoir parfaitement ce que l'on offre et le besoin d'apporter une valeur ajoutée face à ce que la concurrence est capable de donner. Selon lui, tout nouvel appel d'offres exige un travail de terrain derrière, l'adaptation à chaque cas concret, la prévision de problèmes et de solutions et c'est là où le savoir-faire du technicien apporte l'avantage compétitif: *« Nous avons collaboré, dans plusieurs travaux, avec un partenaire local du secteur de la construction mais, en général, ce qui fait pencher la balance c'est notre travail d'ingénierie ou de production, et non pas parce que la construction ne soit pas importante, mais parce qu'il y a des entreprises de construction dans tous les pays et toutes très bonnes. La gestion patronale est aussi importante, on doit avoir une bonne organisation, les ressources financières adéquates..., mais si tout ce que tu vas donner, les*

entreprises locales sont aussi capables de le faire, ce sera très difficile, voire même quasiment impossible, d'avoir du succès ».

Le Président-Directeur Général de Dytras a participé postérieurement dans une mission commerciale en République Tchèque et en Hongrie: *« Le premier pays n'était pas notre marché pour diverses raisons, mais le deuxième pouvait l'être, nous avons donc déplacé du personnel là-bas et nous avons commencé à soumissionner. Après quelques échecs, nous sommes arrivés à la conclusion que ce secteur était trop difficile pour une entreprise étrangère parce qu'ils étaient trop régionalistes, c'est alors que nous avons décidé de nous retirer après avoir fait un petit investissement en effort et en personnel qui finalement s'est converti en frais »*.

Lorsque l'entreprise sévillane est arrivée dans un autre marché de la zone, en Roumanie, le pays se trouvait dans une situation de préadhésion, en processus de transformation et comptait sur les fonds européens. *« Avec le soutien d'OFECOMES, nous avons pris contact avec le marché, nous l'avons analysé et nous avons commencé à soumissionner. La première adjudication ne s'est pas faite attendre; mais ensuite nous avons eu une petite traversée du désert: nous avons continué à nous présenter aux appels d'offres, à réaliser des visites et à fournir un important effort aussi bien économique qu'humain »*, commente le Président-Directeur Général de Dytras. La persévérance a porté ses fruits et à la longue, nous avons obtenu de nouveaux projets, comme la réhabilitation des stations d'épurations des eaux usées de Botosani et de Suceava, dont les budgets atteignent conjointement 25 millions d'euros. De plus, l'entreprise espagnole a achevé récemment l'agrandissement de la station de traitement d'eau potable de la ville de Tirgu Mures, pour un montant de plus de 11 millions d'euros.

La Tunisie est le troisième pays dans lequel Dytras est présente. Dans ce cas, l'initiative est partie de la propre Administration tunisienne, qui s'est mise en contact avec les



Points clé

◆ Après plus de 20 ans d'expérience, *Dytras* est capable d'apporter des solutions adaptées à chaque client et d'exécuter les ouvrages hydrauliques de façon intégrale : depuis la phase de conception du projet jusqu'à la maintenance des installations.

◆ Sa stratégie de croissance soutenue à l'étranger l'a amenée à être présente au Maroc, en Roumanie et en Tunisie, marchés où elle a fait valoir son savoir-faire de technologue spécialisé et sa R&D-I.

◆ Comme prochain grand défi, l'entreprise s'est fixé la consolidation de sa projection internationale et continuer à être attentive à l'évolution d'autres marchés potentiels comme la France, le Portugal, L'Algérie, la Lybie, la Bulgarie ou le Mexique.

« Si l'on veut avoir du succès à l'étranger, l'équipe dirigeante doit être impliquée au maximum »

institutions espagnoles pour connaître les entreprises du secteur voulant participer dans les nouveaux appels d'offres d'ouvrages hydrauliques qui allaient être menés à bien dans la nouvelle étape de modernisation de ce pays. Comme dans d'autres pays, les principaux concurrents, en plus des entreprises locales, furent les entreprises d'origine française et italienne, auxquelles vinrent s'ajouter les compagnies allemandes, finlandaises et certaines américaines.

« De tous les appels d'offres qui sont sortis en peu de temps, nous nous sommes présentés à plusieurs et on nous a adjugé, entre autres, les deux projets les plus importants : l'exécution et la mise en route de deux stations d'épuration des eaux usées pour des villes de plus de 300 000 habitants, qui déjà se trouvent opérationnelles », indique M. Fernández Heredia, qui compte obtenir une continuité dans le pays nord-africain après une période pendant laquelle il n'y a pas eu beaucoup de nouveaux appels d'offres.

AVEC LES PIEDS SUR TERRE

Avec toutes ces opérations, *Dytras* a fermé 2007 avec une facturation de 32 millions d'euros et un portefeuille de commandes de plus de 70 millions, garantissant ainsi la production jusqu'en 2010. La croissance de la facturation par rapport à l'année antérieure a été de 18 %, ce qui, selon son P-DG, « est dû tout autant à la finalisation des premiers travaux à l'étranger qu'à la continuité de notre bonne position dans le territoire national ».

Depuis trois ans, le poids international et national est en train de s'équilibrer autour de 50%, aussi bien en ce qui concerne la production que le portefeuille de clients. « Ce quasi équilibre à 50% semble le plus adéquat, dans le sens que prospérer plus à l'étranger implique résoudre deux aspects qui ont une répercussion bien plus importante dans une période de décélération et de manque de liquidité comme celle que nous avons actuellement: celui en relation avec les ressources financières et celui concernant les ressources humaines », nuance M. Fernández. « Si l'on se laisse porter par l'élan de promouvoir excessivement la croissance du portefeuille et obtenir des adjudications sans tenir compte de ces facteurs clé, on peut arriver à mourir de succès ».

« Les formules de paiement à l'étranger », explique Enrique Fernández « sont plus restrictives car les clients sont plus méfiants, donc le besoin de financement, quand on opère à l'étranger, est beaucoup plus grand qu'en Espagne (au

moins le double), où, de plus, toutes les démarches sont menées à bien beaucoup plus rapidement ».

D'autre part, trouver le capital humain nécessaire, et le former adéquatement aux pratiques et à la philosophie de l'entreprise, exige un temps et un engagement important ; concrètement, *Dytras* investit en moyenne 2 % de la facturation dans divers programmes de formation, aussi bien celle initiale que celle continue.

« Des 175 employés formant le personnel de *Dytras*, la majorité sont des diplômés techniques de différentes spécialisations et de différents grades, tandis que les 60 autres personnes ont des tâches administratives, juridiques ou sociales, plus en relation avec la gestion d'entreprise ». De plus, environ 40 personnes travaillent au Maroc, en Roumanie et en Tunisie, tandis que plus ou moins 25 autres réalisent diverses tâches à l'étranger.

La solution appliquée par l'entreprise depuis environ quatre ans pour gérer ces ressources humaines consiste, selon la définition de son Président-Directeur Général, à trouver « une parfaite fusion entre les travailleurs espagnols, locaux et d'autres nationalités ».

La structure permet à l'entreprise non seulement de s'adapter aux besoins de chaque marché, (connaissance de la langue roumaine ou des aspects légaux de la Tunisie, par exemple), mais aussi de réaliser une meilleure transmission de l'identité corporative de la culture patronale de *Dytras*, ainsi qu'un meilleur échange de connaissances. De fait, les directeurs des délégations de la Roumanie et de la Tunisie sont du pays, tandis que la personne qui occupe le poste de responsable au Maroc est un cadre supérieur d'origine française qui, auparavant, dirigeait la délégation tunisienne.

La stratégie internationale de *Dytras* pour le futur est axée sur la consolidation et l'augmentation de sa position dans certains pays où elle est déjà présente, mais cela ne veut pas dire qu'elle ne poursuive pas les recherches – dans certains cas, en réalisant même des voyages de prospection et des études de marché – dans certains pays ayant la taille et la situation de développement adéquates. Ainsi, l'Algérie et la Lybie dans la zone du Maghreb, la France et le Portugal en tant que pays voisins, la Bulgarie en Europe de l'Est, et même le Mexique sont dans le point de mire d'une entreprise qui préfère aller pas à pas dans son développement international.

JAVIER GARCÍA CUESTA/ PHOTO : PABLO NEUSTAD

THE EXPORTER

Following the
footsteps of...

DYTRAS FROM THE HEART OF ANDALUSIA. THIS ENGINEERING AND WATER AND WASTEWATER TECHNOLOGY COMPANY HAS DEVELOPED AN INTEGRAL BUSINESS MODEL CAPABLE OF COMPETING SUCCESSFULLY IN INTERNATIONAL MARKETS

WATER AS A SOURCE OF BUSINESS

AN ACTION AS SIMPLE AND USUAL

as opening a water tap and quenching our thirst makes a special sense when, like now, summer has not finished yet, and the sunbeams fall like melted lead on streets and squares. However, on this particular occasion, the focus is on the details, and the old Chinese Proverb which reads: *"whenever you drink water, think of its source"* makes us think of *Dytras*, a pioneer company in our country as far as the water treatment market is concerned. *Dytras* has made of water its *raison d'être*. When *Dytras* began its enterprising activity, it had as main resources 4 million pesetas and the professional experience of several technicians, among them its Chairman Enrique Fernández Heredia. It was the year 1984, and the market of drinking water and wastewater treatment plants was controlled to a great extent by big companies, mainly belonging to the construction field, which dedicated themselves to big building works.

Therefore, there was a market niche for those initiatives having their origin in the engineering sector which focused on the solution of specific problems for small and medium-sized clients. After all, in Mr. Fernández' words: *"in the sector of drinking water and wastewater treatment, the objective is not to build, but to achieve the water quality necessary for consumption or, once it is clean, the standard which allows us to pour it into rivers"*.

The added value which this Sevillian company offered (and continues offering) was the advanced solution to problems, thanks to its specialization in hydraulic technology and engineering. Those were other times, when the so-called water culture (as we know it today), which is on everyone's lips thanks among other things to the Zaragoza Exposition, began to stand out and the social conscience concerning these issues was not as developed as nowadays. *Dytras* was one of the first companies to resolutely bet for the specialization in this sector and to differentiate itself in terms of quality from its competitors. This strategy allowed *Dytras* to have its recognition and prestige reinforced among the various Public Administrations (which are the main clients in this

CARD

Name of the Company

Dytras S.A

Setting-up year 1984

Activity Water and wastewater technology

Staff 175 employees

Turnover 2007

32 million Euros

Exportation Share 40%

Countries in which it is

present Spain, Romania,
Morocco and Tunisia

Head Office La Palmera, 49.

Pol. Ind. La Palmera. 41703

Dos Hermanas (Sevilla,
Spain)

Tel 954 69 33 96

Fax 954 69 05 25

dytras@dytras.com

www.dytras.com

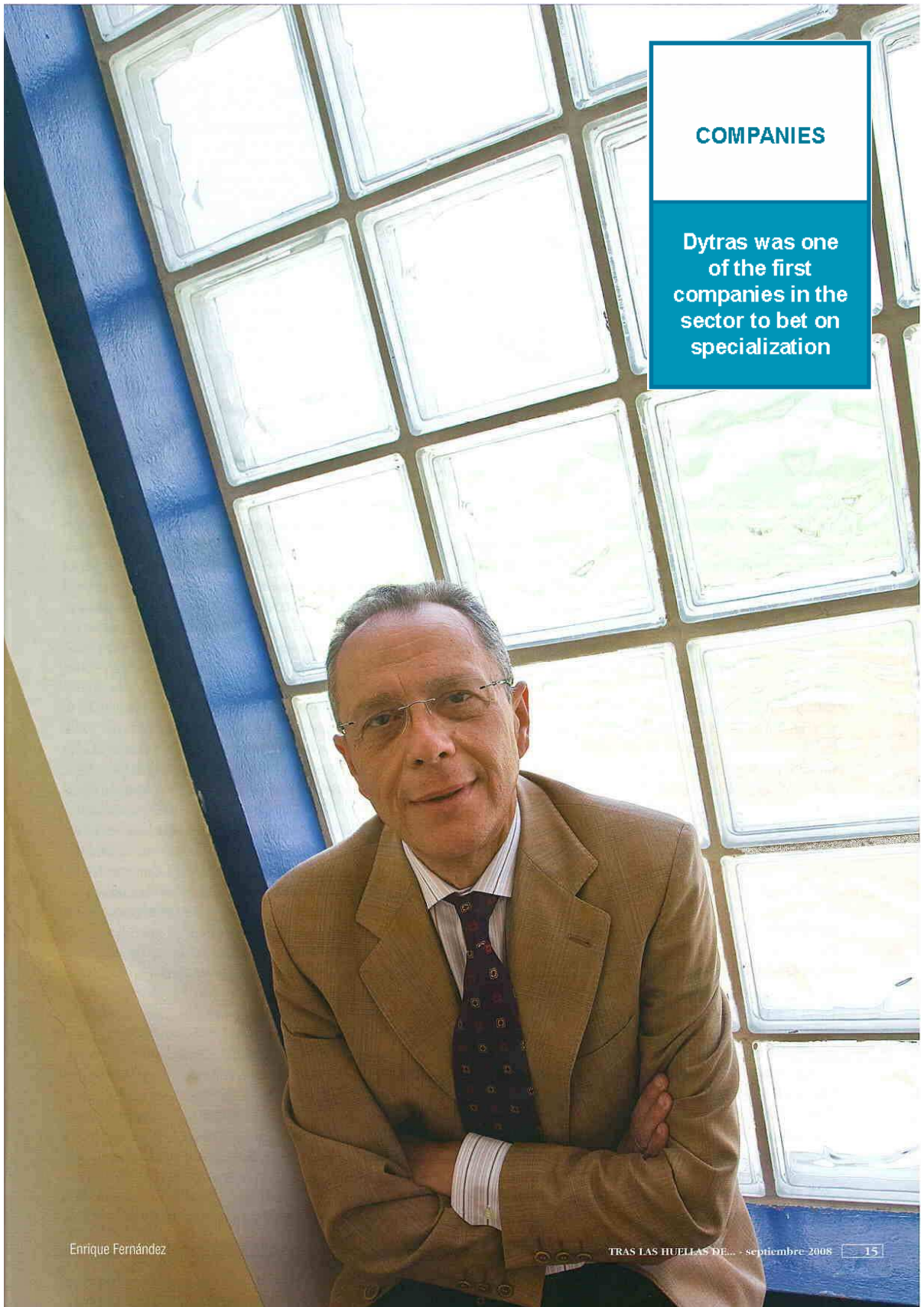
sector), as well as its constant growth, as the requirements and regulations of the sector were evolving.

Besides, *"from the 90s on, we incorporated into our company specialised professionals with the necessary qualifications and training to develop also Civil works"* points out the director of this Sevillian company. What once had been carried out with the collaboration of a partner was integrated from that moment onwards into the company which offers the service in an integral way and fully develops its two spheres of activity: on the one hand, the project and execution of the works and hydraulic installations, and, on the other hand, their exploitation, management and maintenance, including also other aspects such as transportation and storage. In the whole process, our own technology, equipments and engineering is used, which is applied to small population centres as well as big cities. *Dytras* constantly develops research, development

and innovation work schedules, sometimes in collaboration with different universities. For instance, tests in test centres are used to optimize the new technologies which are necessary in order to simplify the exploitation work, reduce costs, improve the output and perfect the systems.

EXTERNAL MISSION

"Eight years ago, we reached the conclusion that we could also have a place in the international market, given the fact that we had a good engineering, highly-qualified professionals and a professional experience wide enough to undertake a venture abroad" points out Enrique Fernández. This decision implied a double dimension. On the one hand, unlike other companies' increasing tendency to diversify their activities as they grow in size, *Dytras* kept its initial tendency based on specialisation. In that sense, Mr. Fernández emphasizes that *"specialisation implies an added value: it allows you to offer a good product and a good service, so that the clients perceive your company as trustworthy"*. On the other hand, as the Chairman acknowledges: *"we came to the conclusion that the Spanish market no longer matched our company's optimal size"*.



COMPANIES

Dytras was one of the first companies in the sector to bet on specialization

Enrique Fernández

Return on investment

This Sevillian company has turned Investigation, Development and Innovation into one of its hallmarks, that is why it devotes an average of 2% of its annual turnover to that field. Among these projects, we highlight the research, together with the Cadix University, on the use of *Integrated Fixed Film- Activated Sludge* in order to improve the performance in the purification biological processes. Researches allow us to know and make the most of the conditions of each place (a Romanian city or a Morocco village), specially weather conditions, in the treatment of hydrologic resources. *Dytras* also carries out new researches, in collaboration with the Chemistry and Environmental Engineering Department of the Engineering University (University of Seville), on the application of renewable energies in order to optimize the sludge management in the treatment plants and therefore to minimize the environmental impact of these infrastructures.

The determined bid in favour of technology also implies the transmission of knowledge among the various departments of the company, both at a personal level and through an integrated information system which is used throughout the whole company. All this favours the company's routine work and competitiveness. For instance, *«the creation of*

procedures to carry out enlargements of existing plants with a maximum of energy saving and a minimum of civil work means to increase an installation's treatment capacity without increasing the necessary surface», points out Enrique Fernandez. This fact is especially relevant when we are dealing with works of an important size in places where there is a lack of ground or it is particularly expensive.

The staff's training is the other pillar on which the company's bid for knowledge is based. It receives an investment of 2% of the turnover. On the one hand, most of the personnel have an initial training period (which takes place in the central office in the Sevillian town of Dos Hermanas) in which it is taught the company's corporative culture and the quality norms, the environmental management procedures, and the health and security norms. Maybe most importantly, this training period makes the personnel know who will be their colleagues thereafter, even if they work in different places.

We must add the continuous training programmes, including foreign languages, both for the Spanish and foreign personnel, as well as the execution of specific programmes for those employees who work abroad (nearly 30% out of the 175 employees who make part of the company).

Commercial missions became *Dytras* best formula to know in situ the new markets and establish its first contacts. In that sense, Enrique Fernández highlights the work carried out by the various Spanish Public Administrations when it came to give advice and support the company's international initiatives, especially in the beginning. Moreover, from the very first moment, he was convinced that *“if you want to succeed abroad, the executive team, which makes the most important decisions, must be fully involved”*. Thus, it has been precisely the staff of a higher rank who has normally attended this kind of event.

Thus, the first commercial mission to Morocco, in which he participated himself, marked the beginning of *Dytras*' external activity, as well as its first adjudication. *Dytras* has continued working in Morocco since then: among other projects, it has recently finished the construction and start-up of the drinking water treatment plant enlargement in Marrakech, with a total budget of 14 million Euros, it has also been awarded the construction project of the Tamanar new drinking water plant.

THE KNOW-HOW AS A KEY FOR SUCCESS

Enrique Fernandez highlights the importance of having a clear idea of the products and services which are offered, and the need to provide an added value in comparison to those products and services offered by the competitors. According to him, each new tender requires a field work, the adaptation to each particular case, and to foresee problems and solutions. In that context, the competitive advantage must be found in the technicians' know-how: *«In several works we have collaborated with a local partner from the construction sector, but, in general terms, what makes the difference is our engineering and production work. That does not mean that construction is not important, but it is also true that you find construction companies (and very good ones) in every country. The business management is also very important, there must be a good organization, and the financial resources must*

be appropriate however, you must offer something that the local companies are not able to offer, otherwise it will be difficult, not to say almost impossible, to succeed».

The *Dytras* Chairman subsequently took part in a commercial mission in the Czech Republic and Hungary: *«The first one was not a market for us for different reasons. However, we could compete in the second one, so we sent part of our staff there and began to take part in tenders. After some failures, we reached the conclusion that it was very difficult for a foreign company to find a place in our sector because they were too local-centered; so we decided to retreat after having carried out a small investment in personnel and effort, which had turned into expenses after all»*.

When the Sevillian company arrived to another market in the same region, in this case Romania, the country was about to join the European Union, so it underwent a transformation process and it received European funds. *«After getting in contact with the market with the support of the Ofecomes, we analysed it and began to take part in tenders. Our first adjudication soon came, but then it was like the crossing of a desert: we kept on participating in tenders, carrying out visits and making a significant effort both in economic and human terms»*, the Chairman explains. Our perseverance bore fruits, and eventually we got other projects, such as the rehabilitation of the Botosani and Suceava wastewater treatment plants, the total budget rising to 25 million Euros. Besides, the Spanish company has recently finished the enlargement of the drinking water treatment plant in Tirgu Mures, with a budget of over 11 million Euros.

Tunisia is the third foreign country where *Dytras* is present. In this case, it was the Tunisian Public Administration which took the initiative, getting in contact with the Spanish institutions in order to meet companies willing to participate in the new hydraulic work tenders which were going to be carried out in the new modernisation period that the country would undergo.



COMPANIES

Key Points

- ◆ Thanks to a 20 year experience, Dytras can offer Solutions adapted to each client, and to execute hydraulic Works in an integral way: from the project design phase to the maintenance of the installations.
- ◆ Its strategy of sustainable growth abroad has allowed it to be present in Morocco, Romania and Tunisia, markets in which they showed their know-how as specialists and they used investigation and innovation.
- ◆ As the next great challenge, the company has set the consolidation of its International prospects, and it keeps watching the evolution of other potential markets, such as France, Portugal, Argelia, Libya, Bulgaria and Mexico.

"If you want to succeed in a foreign market, the managing team must be a 100% involved"

As in other countries, the main competitors were, apart from local companies, French and Italian firms, to which German, Finish and some North American companies joined. *«We took part in some tenders (among the numerous ones which came out in a short period of time), and we were awarded the two most important projects, namely the execution and start up of two wastewater treatment plants for towns with more than 300.000 inhabitants, which are already operative»*, points out Fernandez Heredia, who is confident that there will be a continuity in this North African country after a period in which there have hardly been new tenders.

TO HAVE ONE'S FEET ON THE GROUND

Taking into account all these operations, Dytras has finished the financial year 2007 with a 32 million Euros turnover and a 70 million Euros order book, so production is guaranteed until 2010. The increase in turnover over the previous year was 18 %, which, according to Enrique Fernandez *«is due to both the completion of our first works abroad and our continuing good market position in the Spanish territory»*.

For the last three years, the importance of Dytras in the international and national markets has reached an equilibrium of around 50 %, both in terms of production and client portfolio. *«This virtual 50% equilibrium is the best situation for us, in the sense that growing to a greater extent abroad requires the solution of two aspects which have an even greater significance in an scenario of deceleration and a certain dearth of liquidity, such as the one we are going through: on the one hand, aspects related to financial resources and, on the other hand, everything that has to do with human resources»*, clarifies Fernandez. *«If you let yourself be swept away by the impulse of contracting and obtaining awardings without taking into account those key factors, you can die of succes»*.

According to Enrique Fernandez, *«the means of payment are more restrictive abroad because clients are more suspicious, so the need of financing when you operate there is higher than in Spain (at least double). Besides, in Spain processes are carried out quicker»*.

Anyway, to find the necessary human capital and to prepare it according to the company's practices and philosophy requires both time and dedication; more precisely, Dytras devotes an average of 2% of its turnover to different training programmes, both initial and continuous.

«Most of the 175 employees which form the staff have a technical qualification in different specialities, while 60 employees devote themselves to administrative and legal tasks, which are more related to the business management». Besides, around 40 people work in Morocco, Romania and Tunisia, while around 25 employees carry out various jobs abroad. The solution that has been applied by the company for the last 4 years concerning the human resources management is what its Chairman defines as *«an adequate mixture of Spanish employees, local people and foreign employees»*.

This structure allows the company not only to adapt to the needs of each market (for instance, the knowledge of the Romanian language and the legal aspects in Tunisia), but also to carry out a better transmission of the Dytras corporative identity and culture, as well as a better exchange of knowledge. In fact, the Executive Directors of the Romanian and Tunisian local offices are local people, while the person who holds that position of ultimate responsibility in Morocco is an executive of French origin who previously managed the Tunisian local office.

The international strategy of Dytras for the future is focused on the consolidation of its position in those countries in which it is already present, but that does not mean that it will not continue studying (in some cases even carrying out research trips and market researches) those countries with the appropriate size and level of development. Thus, Argel and Libia in the Maghreb, France and Portugal as neighbouring countries, Bulgaria in Eastern Europe, and even Mexico are the objective of a firm which prefers to go step by step in its international development.

JAVIER CUESTA/PHOTO: PABLO NEUSTADT