

Internacionalización: ¿alternativa u obligación?

“Solo es posible avanzar cuando se mira lejos.
Solo cabe progresar cuando se piensa en grande”

Ortega y Gasset

En un mundo cada vez más globalizado, en el que el empresario compite en procesos y productos no solo con sus vecinos o compatriotas, sino con el mundo, y en una España demasiado tiempo inmersa en una crisis que muchos nunca habíamos vivido, la internacionalización, además de una realidad en la que muchos se han visto inmersos de manera involuntaria, ha sido vista por algunos como la tabla de salvación para sus empresas.



Julio Veloso

Socio de BROSETA
Abogados

Si bien conceptualmente esta última aproximación quizá resulte correcta como postulado general, puede que no siempre sea así cuando se analiza cada situación de manera particular. Muchos de los problemas a los que una empresa que decide internacionalizarse suele tener que enfrentarse derivan de la “internacionalización a la desesperada”.

Toda estrategia conlleva un plan de negocio y todo plan de negocio parte de un planteamiento, un análisis y un diagnóstico. Un proyecto de internacionalización ha de abordarse tras la realización de un análisis serio y profundo acerca de:

- La conveniencia o no del mismo para la empresa en cuestión.
- Si cuenta con personal debidamente formado para acometer una aventura de este tipo.
- Si es el momento propicio o no para llevarla a cabo.
- A qué sitio o sitios ir, y cómo ir (libre prestación de servicios; por medio de un agente o distribuidor;

mediante acuerdos de franquicia; constituyendo una oficina de representación, una sucursal o una filial, etc.).

- La capacidad económica que tiene la empresa para afrontar una estrategia así y para “aguantar” la travesía del desierto que todo proyecto de este tipo suele conllevar durante un tiempo (un estudio publicado recientemente indica que el 45% de las empresas que salen al exterior rentabilizan su inversión en un plazo aproximado de 5 años).
- Las trabas legales, fiscales y de control de cambios que pueda haber en el país de destino.
- La madurez del mercado al que se quiere ir.
- Número y fortaleza de los competidores a los que uno deba de enfrentarse.
- Las barreras de entrada que ese país pueda presentar y que deberán ser añadidas, en su caso, a las que el propio sector/negocio pueda conllevar, con independencia de dónde se realice el mismo...

De no hacerlo así, hay muchas posibilidades de fracaso o de, en el mejor de los casos, incrementar los costes y tiempos de maduración del proyecto de internacionalización.

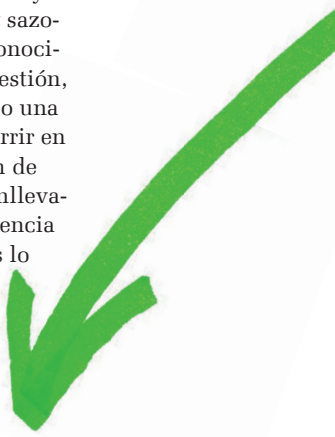
Aunar esfuerzos

Obviamente los problemas y dudas a los que una empresa ha de enfrentarse tras tomar una decisión de este tipo varían mucho en función del sector de actividad, del país o región al que se decida acudir, y del tamaño de la empresa que decida acometer el proyecto. Por lo general, las grandes empresas suelen tener una capacidad, experiencia y recursos que les permiten saltarse muchos pasos y lograr una gran eficiencia en su aterrizaje. Por el contrario, las PYMEs suelen vivir otro tipo de realidad. Máxime cuando la crisis de la que aún no hemos acabado de salir ha obligado a muchas de ellas a buscar una solución de manera apresurada y urgente porque su propia supervivencia dependía de la viabilidad del proyecto exterior. No deberíamos olvidar nunca que, como decía Harvey Firestone, “un hombre con superávit puede controlar las circunstancias, pero un hombre sin superávit es controlado por ellas”.

Por ello, en el caso de las PYMES es importante que consideren, contrariamente a lo que suele ser una de las insignias patrias (el individualismo a ultranza) la posibilidad de coordinarse y cooperar entre ellas con el fin de poder abordar y solucionar aquellos problemas que les resulten comunes de una manera más eficaz, rápida y con un menor coste. Se trataría, en definitiva, de aunar esfuerzos, experiencias e incluso estrategias que les permitan llegar antes y en mejores condiciones, sin que ello les impida, en su caso, competir entre ellas una vez

se hayan establecido en el país en cuestión. Esa competencia no debería impedirles que la colaboración inicial continúe en el tiempo en relación a aquellas cuestiones que sean de interés común.

Asimismo, es un mal común bastante extendido en nuestro país el pensar que se puede ahorrar dinero si no se contratan consultores (sean del ámbito que sean) y si simplemente se pregunta a unos y otros una serie de cuestiones cuyas respuestas, bien mezcladas y sazoadas con la experiencia y conocimiento del empresario en cuestión, permitirán a este llevar a cabo una serie de actuaciones sin incurrir en los costes que la contratación de dichos expertos hubiesen conllevado. De nuevo, nuestra experiencia demuestra que muchas veces lo barato puede salir muy caro.



La internacionalización se ha de basar en una planificación para poder lograr la consecución de la meta perseguida

Es importante que las PYMES consideren la posibilidad de cooperar entre ellas con el fin de abordar aquellos problemas que les resulten comunes de una manera más eficaz, rápida y con un menor coste

Ayudas y apoyos

No debe olvidarse tampoco que esta es una aventura en la que se pueden contar con una serie de ayudas y apoyos. Tanto el ICEX, como los agregados comerciales de las Embajadas y, cada vez más, también los propios embajadores, así como los “ICEX autonómicos” ponen a disposición de los empresarios estudios, informes y ayudas (incluidas las de apoyo económico a proyectos de internacionalización) que sin duda lograrán que la experiencia sea más llevadera.

Estos organismos pueden (o deberían) prestar servicios de información, soporte logístico en destino, acompañamientos en las primeras etapas, etc. No pretenden ser especialistas en todos los sectores y países, pero sí pueden ofrecer información muy práctica sobre cómo enfocar el proceso de internacionalización.

En función de los países y sectores, también podría contarse con ayudas e incentivos de organismos internacionales, multilaterales y nacionales del país de acogida. Por otra parte, instituciones como CESCE o COFIDES, entre otras, ponen a disposición del empresario una serie de herramientas cuyo principal objetivo es reducir y minimizar pérdidas económicas en caso de malas experiencias (el estu-

dio al que se aludía anteriormente indica que el índice de empresas que fracasan en su aventura exterior es muy alto).

En resumen, la internacionalización se ha de basar en una planificación para poder lograr la consecución de la meta perseguida, lograda la cual se habrá obtenido el posicionamiento que una empresa ambiciona o ansía. Para ello, sin duda alguna, la innovación es una de las claves del éxito.

No debemos olvidar que, aun cuando podamos estar empezando a dejar atrás esta crisis, ya nada volverá a ser como antes. Vivimos una nueva realidad (“new normal”) una de cuyas características es una mayor globalización, una mayor competitividad y unas zonas cada vez más amplias de libre comercio, con las oportunidades y amenazas que ello implica. Como decía Marcel Proust, “un verdadero viaje de descubrimiento consiste no tanto en buscar nuevos paisajes como en verlos con nuevos ojos”.



Equipo Europeo del año en Bancario y Financiero

El despacho BROSETA ha sido galardonado con el premio al Equipo Europeo del Año en Bancario y Financiero que concede la prestigiosa publicación internacional *The Lawyer* en la gala de “Premios Europeos *The Lawyer* 2014” que se celebró el pasado mes de febrero en Londres.

www.broseta.com