

## ASOMARSE AL EXTERIOR

# ¡El primer paso no puede fallar!

El salto a la internacionalización es difícil y el éxito pasa por un buen socio y ser capaz de adaptarse

JORDI GOULA



En los últimos años los procesos de internacionalización en las empresas se han vuelto algo normal. Pero no todos alcanzan el éxito. Hay muchos errores en los que se puede incurrir, como lo demuestra el número de fracasos que se producen. Dos son los aspectos principales para evitar el fiasco. Uno, encontrar la persona idónea en el país a donde se quiere ir y, dos, no replicar sin más el modelo de éxito alcanzado en España y ser capaz de adaptarlo a la idiosincrasia del nuevo mercado.

Luis M. Uranga, que dirige UR Global, gestiona más de 300 filiales de empresas españolas en Latinoamérica y tiene mucha experiencia en ello. Por ejemplo, destaca la importancia de elegir socio. "Debe tener capacidad técnica para desarrollar el proyecto y, sobre todo, honestidad. Enseguida se ve si se ha fallado en la elección y debe cortarse la relación de raíz. La mayoría de fracasos vienen de este punto", afirma. Otro error a evitar es hacer socio al asociado de buenas a primeras, "porque el margen de error es muy alto. Hemos analizado 70 empresas y el 85% han fracasado antes de 5 años por fallo del socio", prosigue. Antonio Asensio es consejero delegado de Industrias Mateu, que exporta a 60 países, con fábrica en Bulgaria y filial en México explica que "la internacionalización la hicimos de la mano de nuestros clientes. En Bulgaria fue un éxito y en Rusia, un fracaso. En este caso, el socio local nos pirateó y pasó a ser competencia. El socio es clave".

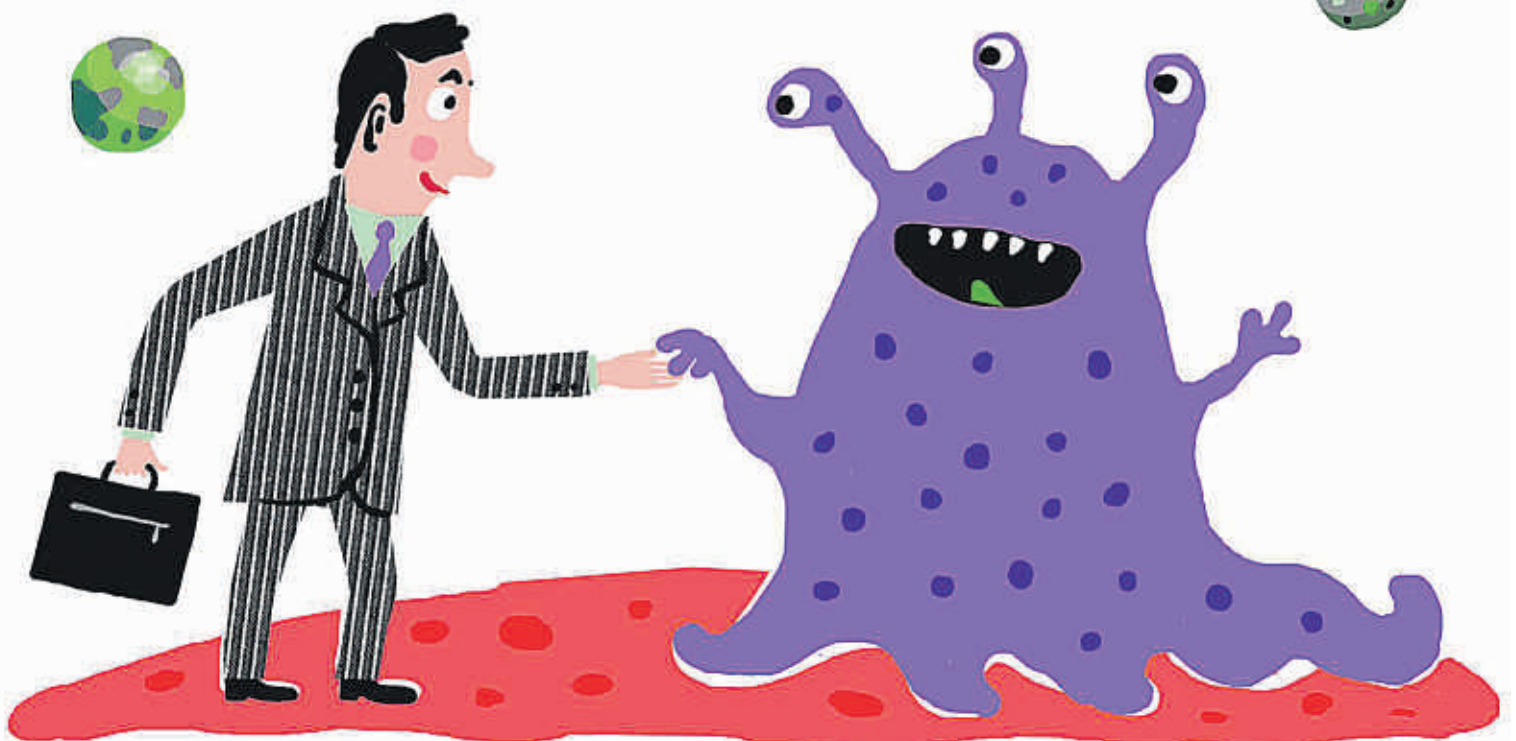
La falta de paciencia en la empresa matriz es otro de los errores que se deben evitar. "Si se sale al exterior y se esperan resultados en un año, no se va a ninguna parte. Se han de esperar unos años para entrar bien en el nuevo mercado", dice Uranga. "Cada país tiene su *tempo* y hay que respetarlo", añade Nacho Sala, socio fundador y director de marketing de *Atrapalo.com* quien estima en unos 5 años la llegada al punto de equilibrio en la primera experiencia. "Luego, en las siguientes, se puede reducir hasta la mitad el período y también reducir los costes", dice.

Para Sala es muy importante ser capaz de adaptar en cada país el modelo de la matriz. "No se fácil, porque hay multitud de matices que desde aquí no se pueden ver. Los aspectos culturales lo has de vivir in situ", afir-

## UN DECÁLOGO PARA TRIUNFAR

La internacionalización no es un proceso fácil, ya que son muchos los aspectos que intervienen y los factores a tener en cuenta para saldarlo con éxito. Luis M. Uranga, director de UR Global, compañía española con más de 10 años de

experiencia en la implantación y gestión de filiales de empresas españolas en Latinoamérica. expone su decálogo para quienes estén dispuestos a dar el salto. El *target* son empresas que facturan entre 5 y 100 millones de euros



KATJA ENSELING

### 1. PAÍS DE DESTINO

Antes de iniciar un proceso de internacionalización es necesario conocer bien el mercado donde queremos empezar a operar, el entorno y la competencia.

### 2. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

Contar con un plan de internacionalización inicial es la clave. Su existencia disminuye los imprevistos durante el proceso y ayuda a evitar los inconvenientes que puedan surgir en el mercado de destino.

### 3. CÓMO ENTRAR

Es importante definir el método con el que se quiere proceder a la internacionalización. La opción más recomendable es contar con un socio local.

### 4. OBJETIVOS REALISTAS

El éxito del proceso de internacionalización se debe, entre otros factores, a tener en cuenta este aspecto y ser realistas a la hora de fijar los objetivos a medio y largo plazo, por lo tanto, ser austeros durante esta primera etapa nos ayudará a soportar posibles desviaciones en el plazo.

### 5. ASIGNACIÓN DE RECURSOS

Antes de dar el salto internacional es

importante, no solo saber las ventajas competitivas de la empresa, sino también conocer los recursos de los que disponemos para desarrollar el plan de internacionalización.

### 6. LOS SOCIOS LOCALES

En el caso de asociarse con un socio local (que nos puede traer negocio, contactos...) hay que ser cuidadoso y prudente. Es aconsejable que la relación sea inicialmente a mercantil y no accionarial hasta que conozcamos si realmente aporta valor. Por otro lado, un factor importante es el proceso de selección del equipo humano que liderará el proyecto en el país de destino con el que podamos confiar.

### 7. RELACIONES Y CONTACTOS

Está claro que el éxito pasa por obtener las ventas necesarias en el país de destino y éstas se consiguen combinando tres factores: las relaciones y contactos comerciales que tengamos, el factor arrastre de clientes que ya nos compran en España y el trabajo que realiza el responsable de la unidad de negocio puerta a puerta.

### 8. RESPONSABLE COMERCIAL

Uno de los primeros pasos a realizar en

el proceso es la búsqueda de un responsable comercial en destino que conozca bien el sector; es muy importante que esta persona tenga en el primer año un fuerte apoyo del responsable comercial de la matriz en España. Este apoyo debe concretarse con viajes continuos al país con un mínimo de 70 días el primer año para poder apoyar al comercial a cerrar ventas.

### 9. CONTROL ADMINISTRATIVO

Para una buena gestión de la filial es necesario conocer a la perfección las particularidades de la legislación contable, fiscal, laboral... de cada país. Se aconseja contar con asesores expertos.

### 10. OPTIMIZACIÓN FISCAL

En todo proceso es importante tener claros qué conceptos, dentro de la legislación vigente en ambos países, se pueden facturar desde el país de origen y cuáles en el país de destino para que, a nivel impositivo, la compañía no se vea penalizada. El conocimiento de los Convenios internacionales de doble imposición (CDI) y como aplicarlos es fundamental para poder tomar decisiones sobre donde va a ser más conveniente producir un producto o desarrollar y facturar un servicio.

perder el control en ningún momento. Y eso puede ocurrir fácilmente si dejas la empresa en manos de los de allí. Puedes tener problemas al cabo de un tiempo, sobre todo legales. Es muy importante la supervisión constante desde la central", dice Asensio. "La misma plantilla con la misma forma de actuar que es un éxito en España, es un fracaso, por ejemplo, lo sabe-

## ■ Hay acuerdo entre los especialistas sobre la dificultad del primer salto al exterior y en que después es menor

mos por experiencia, en México. Por cierto, que uno de los problemas que hemos tenido ha estado en encontrar personal adecuado en el ámbito comercial".

Todos ellos están de acuerdo en que lo más complicado es empezar. Después del primer salto, los siguientes son menos complejos, "aunque es bueno que sigan de la mano de expertos", apunta Uranga. Nacho Sala, por su parte concluye que es muy importante que las *start-up* ya se conciben desde el inicio con idea internacional. "Se prueba el modelo y si funciona, en unos meses ya hay ronda de financiación para dar el salto".

ma. Comenta que las diferencias mayores se deben afrontar en marketing y comunicación. "Cada país es diferente. Su gente está acostumbrada a un determinado tipo

de mensaje que puede no parecerse al que nos funciona aquí. No puedes replicar campañas, no funciona". Y añade que no deben menospreciarse, sino todo lo contra-

rio, aspectos funcionales como los métodos de pago y el comportamiento de los bancos. "Si no te adaptas, no vendes", asegura.

"Para mi es muy importante no