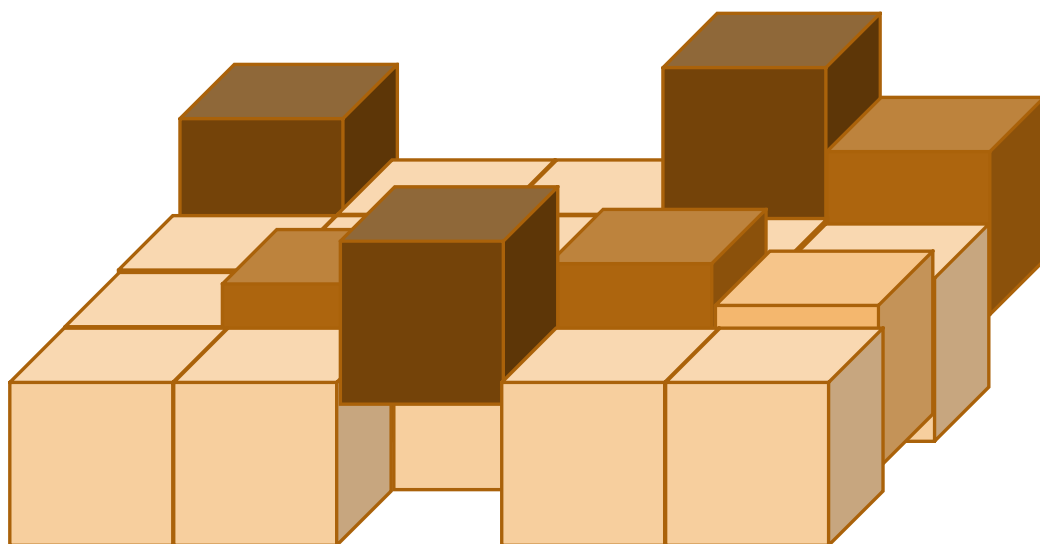


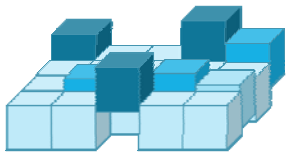


EL RETO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN



Hagamos que todo encaje

Análisis de Riesgos en el proceso de Internacionalización. Desde la Toma de Decisión hasta el Proceso a seguir.



Cuaderno nº 4.
Análisis de Riesgos en el proceso de
Internacionalización. Desde la Toma de Decisión hasta
el Proceso de implantación.

Proyecto de Investigación

Este documento y, en su caso, cualquier archivo adjunto al mismo, contiene información de carácter confidencial exclusivamente dirigida a su destinatario. Queda prohibida su divulgación, copia o distribución a terceros sin la previa autorización escrita de ALIOPACTO S.L. En el caso de haber recibido este documento por error, por favor, rogamos nos notifique esta circunstancia mediante correo electrónico a: maga@aliopacto.es

Contenido: Análisis de Riesgos en el proceso de internacionalización. Desde la Toma de Decisión para internacionalizarse, hasta el proceso a seguir.

Autor: ALIOPACTO (MAGAG)

Fecha última revisión: 20 de diciembre de 2021



Lo que dice la ciencia

DECISIÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN (1)

1.- Hacer un análisis interno

Antes de poder empezar con el proceso es necesario realizar un análisis interno de la compañía. Un análisis DAFO ayudará a entender la situación de la que parte la empresa para así poder evaluar cuáles serán los objetivos y las estrategias a seguir.

2.- Objetivos empresariales

Una vez realizado el análisis interno, y conociendo la situación de partida para el proceso de internacionalización, es el momento de marcar los objetivos que desea obtener la empresa con la salida al exterior y cuáles serán las estrategias de trabajo que se deberán seguir para poder alcanzarlos.

3.- Solvencia y situación financiera de la compañía

Se debe realizar un análisis de la situación financiera de la empresa. En base a la solvencia actual de la compañía se podrán desarrollar unas estrategias u otras. Muchos procesos de internacionalización han fracasado por no medir adecuadamente las implicaciones financieras que suponía dicho proceso y se han debido abandonar por falta de recursos financieros antes de haber tenido éxito.

4.- Estudiar los riesgos financieros

Una vez estamos seguros de tener los recursos financieros necesarios, es necesario analizar con cuidado los riesgos financieros que conlleva una operación así. Los principales son:

Riesgo país: representa los peligros que un país tiene para los negocios internacionales.

Riesgo económico: asociado a las variaciones desfavorables del ciclo económico del país.

Riesgo de tipo de cambio: se trata de las pérdidas ocasionales que puede sufrir una empresa por operar con una moneda distinta, sobre todo con deudas a cobrar a futuro.

Riesgo político y normativo: se trata de las normativas específicas de cada país y de cómo afectan a la actividad de la organización. También a las actuaciones de los organismos gubernamentales locales que provoquen cambios negativos para la empresa.

5.- Elegir los mercados

La siguiente fase del proceso es seleccionar cuáles son los mercados exteriores en los que la empresa quiere desarrollar su actividad. Después de todos los análisis anteriores internos, ahora es el momento de analizar los posibles mercados exteriores que serán el objetivo de la internacionalización y elegir los más favorables para la empresa, aquellos donde podrá desarrollar su actividad con mayor facilidad, podrá conseguir sus objetivos más rápido o le será más rentable establecerse. En definitiva, el mercado que más le pueda ayudar a crecer.

Una marca regional, por ejemplo, no se adapta necesariamente a la internacionalización, el interés es limitado en distribuir internacionalmente un producto asociado específicamente a una región de un país.

En algunos casos raros, también está la cuestión de la legalidad de un producto en otro país que puede surgir, pero este tipo de problema se limita a ciertos sectores muy específicos, como la producción / distribución de aditivos (por ejemplo). Lo que está autorizado en América no está necesariamente autorizado en Europa y viceversa.

Y finalmente está la cuestión de los tipos arancelarios, que pueden reducir nuestros márgenes hasta tal punto que imposibiliten que nuestros productos sean competitivos.

6.- Establecer estrategia comercial y escoger el canal de venta

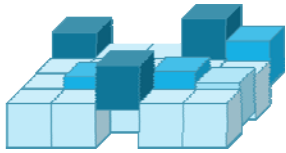
Lo siguiente es determinar la estrategia comercial que se seguirá en el país escogido y los canales de venta que se implantarán en el mismo para desarrollar la actividad.

7.- Destinar recursos para la gestión internacional

Es importante para iniciar el proceso de internacionalización contar dentro de la organización con los recursos humanos necesarios para realizar ese tipo de gestiones. Este departamento (puede ser una única persona al principio) se encargará de todo lo referente a la apertura a mercados exteriores, dejando libres de estas preocupaciones al resto de departamentos. Si este departamento no existiese en la organización, habría que crearlo.



(1) Fuente: <https://cedec-group.com/es/conocimiento/las-7-fases-del-proceso-de-internacionalizacion-de-empresas>



Lo que dice la ciencia

IMPLANTACIÓN FÍSICA EN OTROS PAÍSES ⁽¹⁾

Una vez realizadas todas las fases anteriores, ya solo queda la implantación de la actividad en el país o los países seleccionados para desarrollar la actividad exterior. Para que la implantación sea correcta y no desemboque en un fracaso del proceso, hay que realizarla de manera gradual en varias fases:

FASE 1 – Aterrizaje. En esta fase se busca minimizar riesgos y es cuando se produce la adaptación al nuevo mercado: cultural, legal... Se empieza a conocer el mercado en profundidad y a desarrollar el producto de acuerdo con las necesidades del mercado. Para aquellos que lo han olvidado, cada cultura en cada país es diferente; obviamente, lo mismo ocurre con las tendencias de compra y venta. Una estrategia de distribución que funciona perfectamente en un país puede fallar estrepitosamente en otro, o incluso dañar la reputación de su empresa en el peor de los casos.

FASE 2 – Crecimiento. Se incrementa el volumen de las operaciones y se les da mayor prioridad a las actividades estratégicas. Se reducen los proveedores y se consolidan las actividades. Para muchas empresas, la logística será fundamental para el proyecto. Deberá elegir entre logística interna o subcontratación externa; en el primer caso, será necesario considerar el alquiler de locales, equipos, empleados, lo que generará costos adicionales que tendrás que rentabilizar... La ventaja de esta estrategia es que mantendrás el control de una buena parte de la cadena de distribución, evitando así determinadas preocupaciones que pudieran surgir de forma externa.

FASE 3 – Consolidación. La prioridad máxima es para el margen y el control de las actividades para una mayor integración de las operaciones.

Tras esta implantación, será el momento de hacer un balance de la situación para determinar si merece la pena perseverar en este mercado concreto o si hay mejores oportunidades que buscar en determinados países con potencial para nuestro producto o servicio.

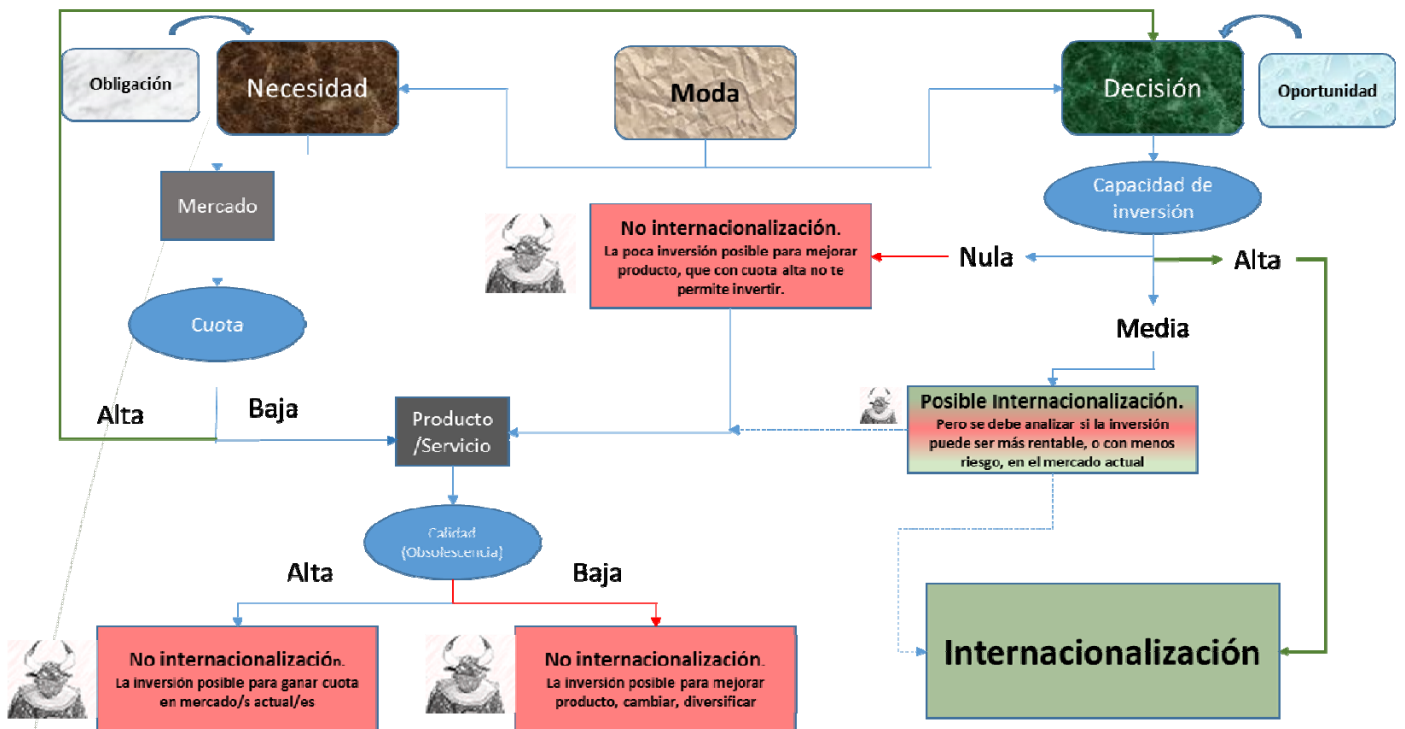
El nuevo enfoque

- **El laberinto de la decisión de internacionalizarse.** Es imprescindible cuantificar las diferentes opciones que se nos plantean como empresa. Antes de decidir tenemos que saber desde dónde partimos.
- **Los Riesgos de internacionalizarse**
 - Retos Operacionales
 - Retos EstructuralesConocer, valorar y cuantificar los Riesgos es fundamental para establecer un correcto Plan Estratégico. Las falsas expectativas condenan los procesos. Conocemos, Medimos y Adaptamos la realidad de una empresa al proceso de internacionalización
- **Servicio de Consultoría para la Internacionalización.** Lo que se ofrece. La metodología ADAPT (Analysis – Design – Adaptation – Progression – Training) permite a las organizaciones controlar los riesgos asociados a los proyectos de internacionalización. Se busca eliminar los Riesgos del proceso.





El laberinto de la decisión de internacionalizarse



La decisión de internacionalizarse, tarde o temprano, siempre aparece en una empresa. Y, una vez internacionalizada, se perpetúa como un proceso de toma de decisión continuo de crecimiento internacional. ¿Por qué se internacionaliza una empresa? En un primer análisis se puede pensar en tres razones principales y dos adicionales que vamos a considerar como partes de las principales.

- **MODA.** Mi competencia se internacionaliza (y, además, les va mejor)
- **NECESIDAD.** Lo necesito, las cosas no van bien en mi mercado y voy a buscar fuera.
 - **OBLIGACIÓN.** Un cliente estratégico se internacionaliza y si quiero mantener mi posición debo acompañarlo. Para el análisis lo vamos a considerar como una necesidad, ya que en el fondo “necesitamos acompañarlo para mantener nuestra posición.
- **DECISIÓN.** Lo he pensado y trabajado, plasmándola en el Plan Estratégico, y se considera lo de mayor interés para la empresa,
 - **OPORTUNIDAD.** Un cliente estratégico se internacionaliza y tenemos la oportunidad de acompañarlo. Para el análisis lo vamos a considerar como una decisión. Tendrá la ventaja de ir acompañada de una venta, lo que disminuirá la necesidad de tener una buena capacidad financiera, aumentando el peso de la decisión de internacionalizarse.

La Internacionalización siempre aparece como una NECESIDAD, la Moda no es una realidad, y la Decisión siempre se toma debido a que necesitamos algo.

El punto de partida es el ANÁLISIS DE LA NECESIDAD. Y es ese análisis del ¿Por qué?, el que nos debe guiar por el laberinto del ¿Cómo? Y ¿Cuándo? debemos hacerlo. No existe la elección por MODA. Y la DECISIÓN siempre está motivada por una NECESIDAD.

Y la mayoría de los caminos posibles conducen a la decisión de no internacionalizarse. Todos estos caminos conducen al Minotauro que nos está esperando en el laberinto. No es un pasatiempo, no un juego, es un reto de máxima dificultad.

SOLO HAY UN CAMINO CORRECTO PARA INTERNACIONALIZARSE



En el Laberinto de la toma de decisiones del camino a seguir nos encontramos con tres posibilidades, dos conducen al Minotauro, en las que no debemos plantearnos la internacionalización, y una nos permite seguir, pero sin atisbar todavía la salida del Laberinto.

La **NECESIDAD** surge por una realidad de nuestra posición actual. Posición que viene marcada por nuestra realidad en nuestro Mercado (o nuestros mercados). Se debe analizar cual es nuestra posición, y de forma resumida esta vendrá marcada por nuestra cuota. Ese dato indica si tenemos posibilidades de crecimiento donde estamos (cuota baja), o si por el contrario, ya le estamos sacando un alto rendimiento a nuestro posicionamiento.

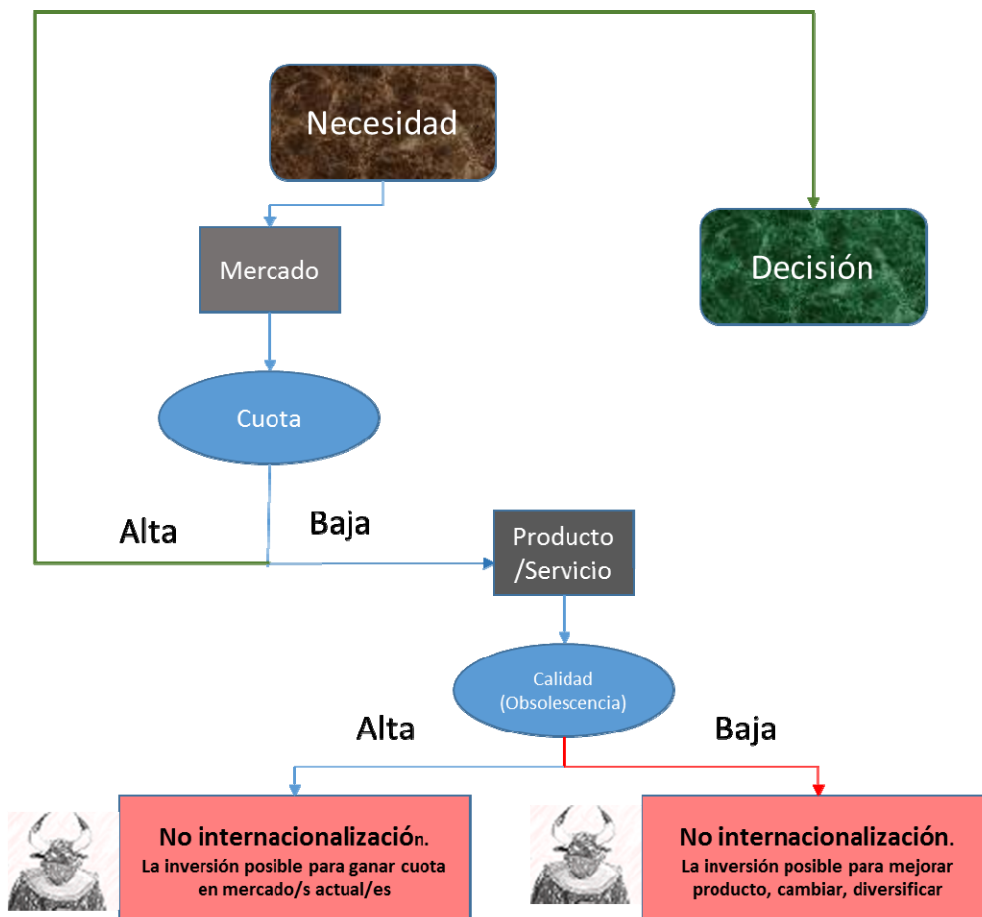
Si nuestra cuota es baja tenemos el primer indicio de que vamos hacia el Minotauro. Antes de pensar en internacionalizarnos debemos estudiar el porqué de esa baja cuota. Y es en el análisis de nuestros Productos y/o Servicios donde nos debemos centrar.

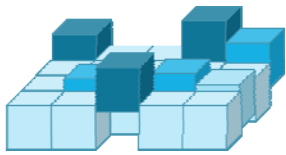
¿Tienen la suficiente calidad nuestros Productos y/o Servicios como para permitirnos ganar cuota? ¿Son los mejores, o están en un grado importante de obsolescencia?

Si la cuota de mercado es baja, o mejorable, toda nuestra estrategia debe ir enfocada a mejorar en nuestra posición actual. Nunca a Internacionalizarnos.

- Si la Calidad es alta, el análisis debe ir enfocado a corregir nuestra estrategia de ventas.
- Si la Calidad es baja, debemos enfocarnos en mejorar o sustituir los Productos y/o Servicios.

Solo con una cuota importante, situación que hace suponer Productos y/o Servicios correctos, es cuando se debe seguir pensando en la posibilidad de la INTERNACIONALIZACIÓN





Una vez en la posición de analizar la **DECISIÓN** de una posible Internacionalización, debemos centrarnos en un aspecto principal, por encima de toda otra consideración:

NUESTRA CAPACIDAD DE INVERSIÓN

Si esta es nula, nos enfrentamos a una realidad en la que la internacionalización no es posible. La Internacionalización demanda una importante capacidad de inversión, y no la tenemos.

Entramos en una necesidad de analizar nuestra posición, ya que partimos de una hipótesis de tener una cuota correcta en nuestro Mercado, pero nuestra posición no está generando capacidad de inversión. El primer foco lo debemos poner en nuestros Productos y/o Servicios, para analizar las causas de la nula contribución de estos a la generación de capacidad de inversión. Buscamos saber si son estos, o si es la Estructura la que no está funcionando. **Pero no podemos INTERNACIONALIZARNOS.**

Si tenemos cierta capacidad de inversión debemos analizar que es mejor, ¿Internacionalizarnos?, o por el contrario ¿debemos invertir en mejorar nuestra posición para que genere más capacidad de inversión? Posiblemente el análisis nos haga ver opciones de mejorar nuestra posición actual frente a la Internacionalización. Este demanda siempre una mayor inversión frente a cualquier actuación en nuestra posición de partida.

Solamente si la cuota de mercado es correcta y tenemos una alta capacidad de inversión, es cuando debemos analizar la opción de la INTERNACIONALIZACIÓN.



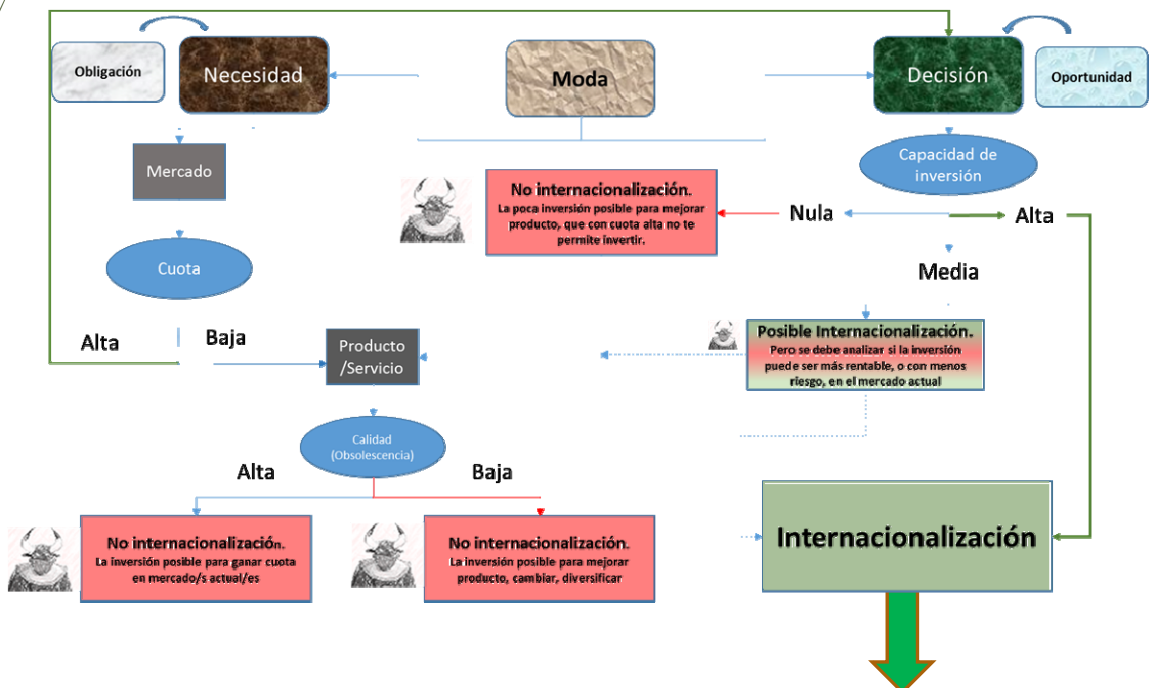


Si estamos internacionalizados, **LA INGENIERÍA INVERSA DE LOS PROCESOS** descritos nos será de gran ayuda para analizar nuestra situación y detectar las ineficiencias de nuestra organización.

La decisión de la internacionalización debe llevar emparejada un control especial de la mejora en la generación de caja dentro de un periodo de tiempo razonable. Partimos de la idea de que solo debemos abordar la internacionalización desde una posición de correcta capacidad de inversión. El proceso debe vigilar que esto no se pierda y se transforme en un consumo de recursos que deteriore a la organización.

VIGILAR NUESTRA CAPACIDAD DE INVERSIÓN ES LA CLAVE DE TODO PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

- Nuestro negocio “tradicional” genera recursos suficientes para poder decidir internacionalizarnos. No podemos permitir que el proceso deteriore esta generación de capacidad de inversión.
- La internacionalización consumirá recursos. Durante un periodo de varios años podemos enfrentarnos a un deterioro de caja. Siempre pasa en los primeros ejercicios de la internacionalización. Pero debemos tener controlada esta situación, y el deterioro debe estar dentro de los parámetros lógicos y que deben estar identificados en el documento que defina el proceso a seguir.
- En un plazo razonable la Internacionalización debe generar una mejora de la caja, sumando al posicionamiento de partida.



Salir del Laberinto de la toma de decisiones sobre la Internacionalización nos enfrenta a los RIESGOS que supone abrir nuevos Mercados

La decisión de la internacionalización es el principio de una difícil travesía dónde la empresa se enfrenta a un gran número de retos y peligros que pueden hacer fracasar el intento de Internacionalizarse.





Los Riesgos de internacionalizarse

Si la Toma de Decisiones no ha sido la correcta, la INTERNACIONALIZACIÓN terminará de cargarse a la Empresa.

Esto es una realidad que debemos tener muy presente desde el primer momento de comenzar la internacionalización.

Y TODAVÍA NO HEMOS EMPEZADO CON EL PROCESO EN SÍ

Una vez tomada la decisión de la Internacionalización debemos ser conscientes de los retos a los que nos enfrentamos, y en especial a los Riesgos que corremos.

En una primera aproximación vamos a clasificar estos retos en dos categorías principales:

- **RETOS ESTRUCTURALES.** Son aquellos relacionados con nuestra realidad empresarial. En ellos se encuentran definidos aquellos retos que vienen marcado por lo que somos, por lo que son nuestros Recursos Humanos, y por los Productos y/o Servicios que ofrecemos como empresa. Están relacionados con nosotros, y nos diferenciarán de los retos que puedan tener otras organizaciones que estén en una situación similar a la de nuestra empresa.
- **RETOS OPERACIONALES.** Son aquellos relacionados con el día a día de la actividad empresarial. Y están relacionados con el conocimiento de las características y casuística de cada Mercado en el que operamos o queremos operar. Condicionantes Legales, Fiscales, Laborales, De control de las Operaciones, y en general cualquier actividad común a todas las estructuras que se encuentren en la misma situación de la empresa.

Analizar los Retos conlleva conocer los **RIESGOS** a los que se enfrenta la organización en el proceso de Internacionalización.

Prepararse para superar los Retos implica conocer los **RIESGOS** asociados y fijar la estrategia para evitarlos y/o minimizarlos al máximo.

DEBEMOS ANALIZAR LA SITUACIÓN DE PARTIDA PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DESDE LOS PUNTOS DE VISTA GENERALES PAR ACUALQUIER ORGANIZACIÓN Y DESDE LOS ESPECÍFICOS PROPIOS DE NUESTRA EMPRESA

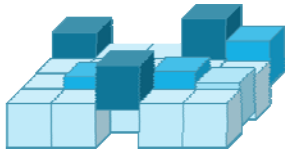
Estructurales

- * Idioma
- * Resistencia interna de los RRHH
- * Productos / Servicios a Internacionalizar
- * Factor Distancia
- * ...

Operacionales

- * Legales
- * Laborales
- * Fiscales
- * De Control de Operaciones
- * ...





RETOS OPERACIONALES

Como hemos dicho, son aquellos relacionados con el día a día de la actividad empresarial. Y están relacionados con el conocimiento de las características y casuística de cada Mercado en el que operamos o queremos operar. Condicionantes Legales, Fiscales, Laborales, De control de las Operaciones, y en general cualquier actividad común a todas las estructuras que se encuentren en la misma situación de la empresa.

Los aspectos operacionales son de cada Mercado, y son los mismos para cada tipología de empresa. No dependen de las características propias de las organizaciones.

La empresa debe conocer las características del Mercado dónde se va a implantar. Y lo debe hacer con antelación a iniciar el propio proceso de implantación. Este conocimiento existe y está disponible a través de numerosas fuentes de información: Organismos oficiales (por ejemplo el ICEX en España), Bancos, Aseguradoras, Embajadas y Cámaras de Comercio, ...

Adicionalmente se puede buscar el apoyo de un despacho de abogados o una consultora que apoye a las empresas a recopilar este conocimiento. Esta opción de contar con colaboradores especializados puede mantenerse en el tiempo, ya que en la dinámica del día a día surgirán retos que deberán ser resueltos por personal especializado y, como en cualquier mercado incluyendo el de partida, contar con apoyos especializados externos suele ser una práctica común en las empresas.

El conocimiento de los Retos Operacionales entra dentro de los costes relacionados con el desarrollo de cualquier actividad económica. Lanzarse a un nuevo mercado, sin conocer bien estos retos, puede ocasionar graves consecuencias para la empresa. Desde graves problemas fiscales, hasta no poder ejercer la actividad en el mercado por no cumplir con las normas país establecidas.



Fuente: <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2020/10/Situacion-Mexico-4T20.pdf>

Fuente: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/que-es-icex/index.html>



RETOS ESTRUCTURALES

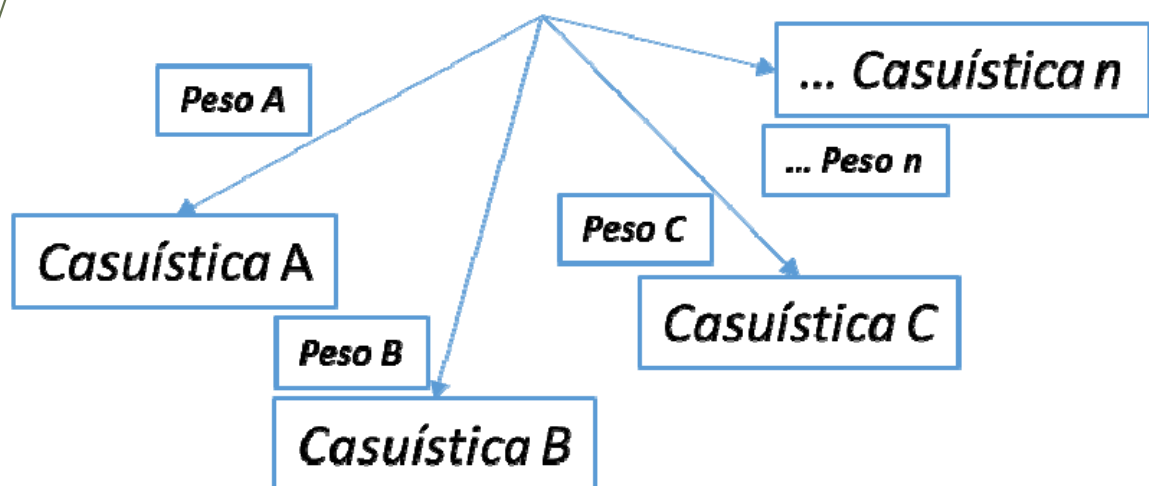
Como hemos dicho, son aquellos relacionados con nuestra realidad empresarial. En ellos se encuentran definidos aquellos retos que vienen marcado por lo que somos, por lo que son nuestros Recursos Humanos, y por los Productos y/o Servicios que ofrecemos como empresa. Están relacionados con nosotros, y nos diferenciarán de los retos que puedan tener otras organizaciones que estén en una situación similar a la de nuestra empresa.

PROCESO DE PONDERACIÓN DE RETOS ESTRUCTURALES

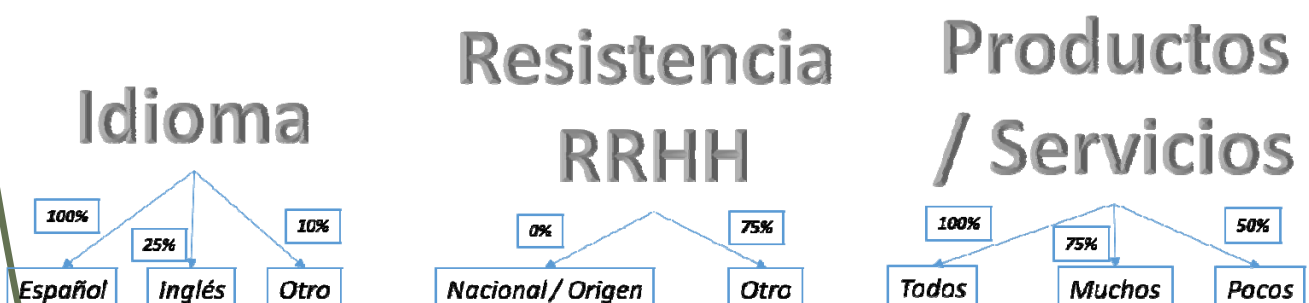
El procedimiento operativo a seguir tiene las siguientes etapas:

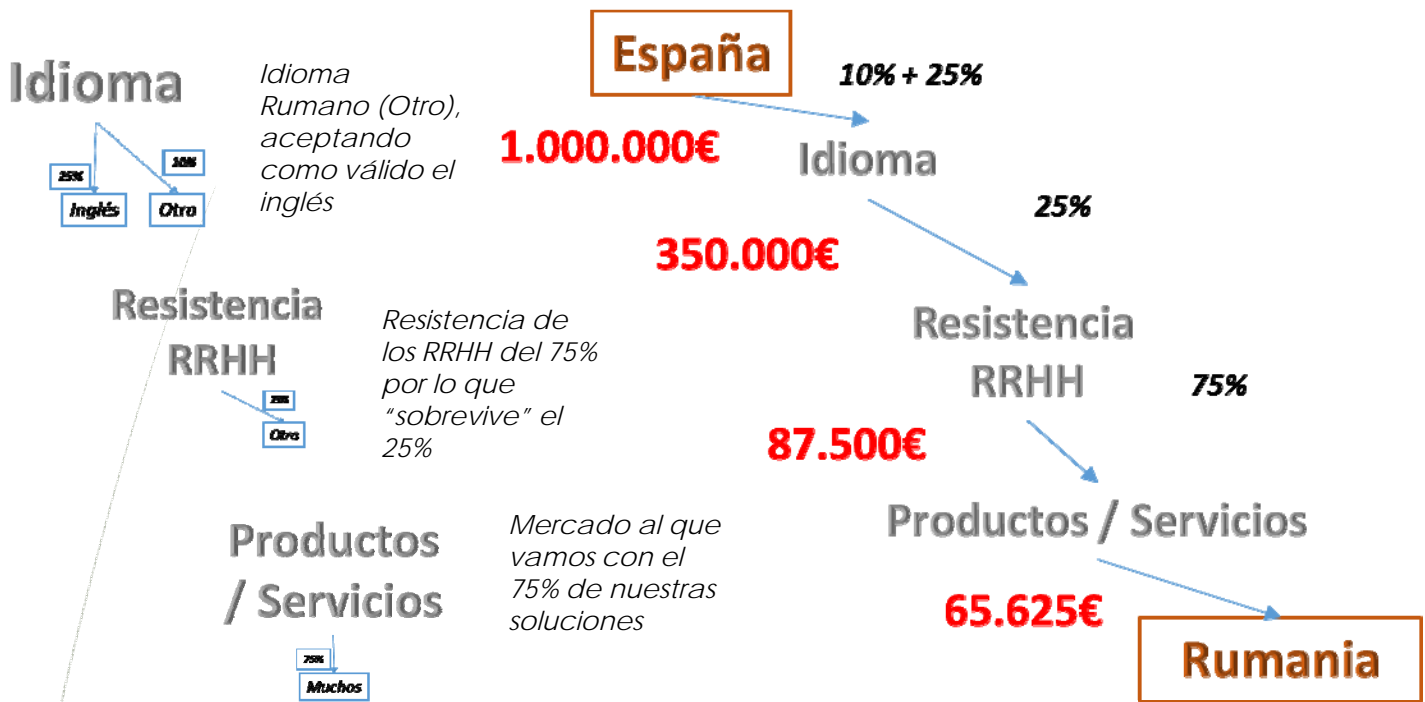
- Establecimiento de cada Reto. Estructurales y los Operacionales
- Establecimiento de la casuística que podemos encontrar en cada Reto. ¿Qué variable nos podemos encontrar en cada Reto que afrontamos?
- Asignamos un peso a cada Casuística en función de la realidad de nuestra empresa. El peso se fija dependiendo de la realidad que tenemos. Realidad que será distinta para cada empresa.
- Establecemos que binomio Retos-Casuística es al que nos enfrentamos en cada momento, y combinamos los distintos pesos que tienen asociados.
- La suma de las combinaciones es la medida de lo que supone la internacionalización frente a nuestra posición de origen

RETO



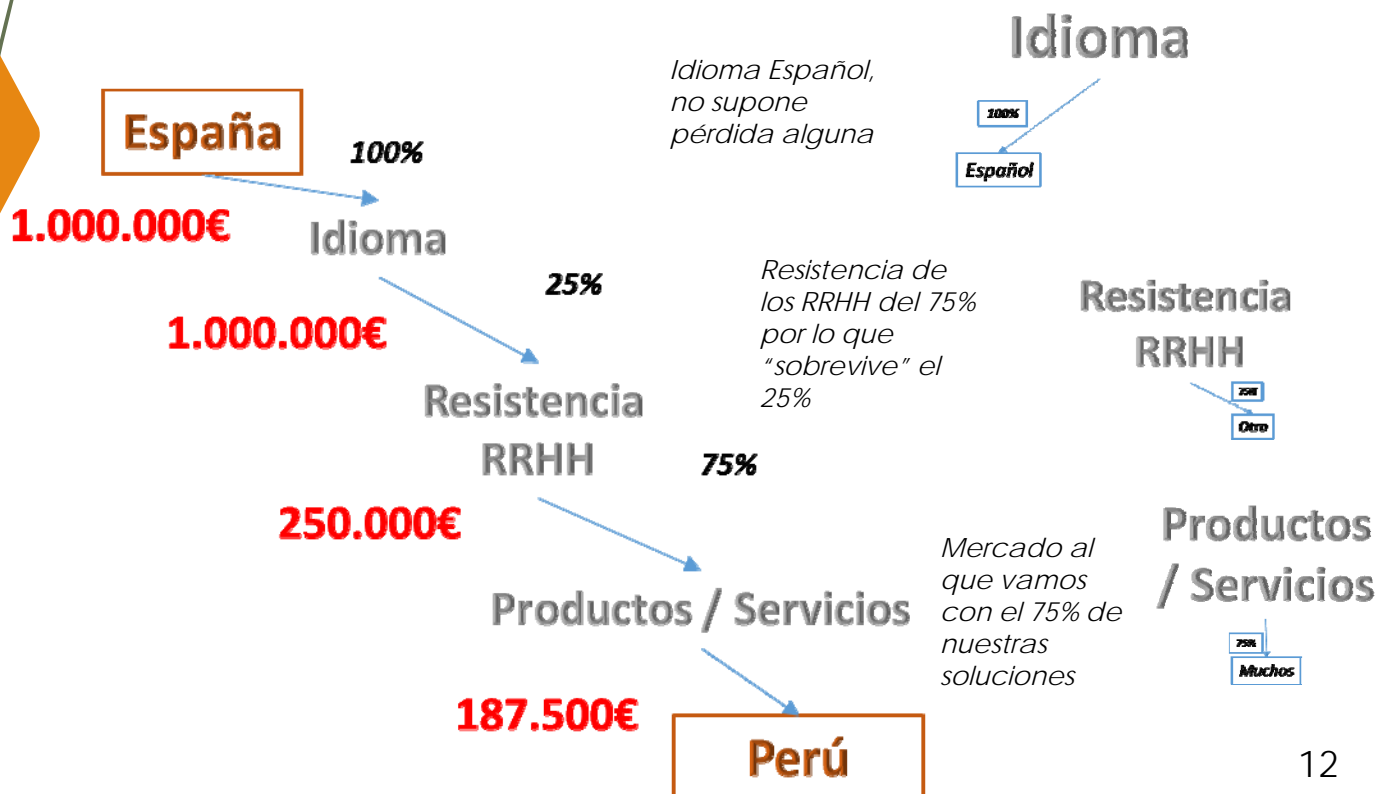
EJEMPLO DE RETOS – CASUÍSTICA - PONDERACIÓN





EJEMPLOS DEL DETERIORO QUE PUEDE SUFRIR UNA ACTIVIDAD EN UN NUEVO MERCADO COMPARANDO ÉSTE CON EL MERCADO ORIGEN

Ejemplo comparando la situación en el Mercado Origen, en éste caso España, de una cifra equivalente de negocio de un millón de Euros frente a la internacionalización en dos Mercados, Rumania y Perú, bajo distintas consideraciones RETO – CASUÍSTICA - PONDERACIÓN

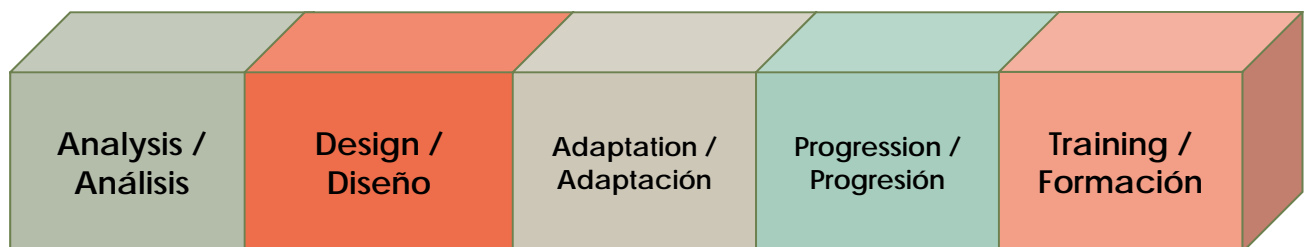




Servicio de Consultoría para la Internacionalización

- Nuestro objetivo es el de eliminar los RIESGOS del proceso de internacionalización para las empresas.
- Nuestros servicios cubren toda la gama de soluciones para superar los retos a los que se enfrenta una empresa durante el proceso de internacionalizarse.
- Nuestra metodología está diseñada para acompañar al Equipo Directivo en su día a día. El desarrollo de esta metodología le permitirá diseñar su estrategia de internacionalización con una base sólida de realidad del negocio.
- Nuestro Equipo es multidisciplinar, es empresa, conoce la realidad práctica a la que se enfrentan las organizaciones, y tiene una amplia experiencia en los procesos de internacionalización.

Metodología ADAPT



Analizamos la situación de la empresa y la idoneidad del proceso de internacionalización y establecemos los retos estructurales a los que se enfrenta la organización.

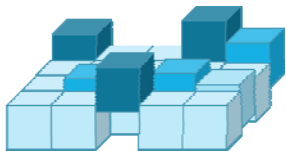
Diseñamos el proceso más adecuado para desarrollar la internacionalización, incluyendo la selección de mercados. Abordamos el desarrollo de los retos estructurales de la empresa. Establecemos el plan económico del proceso.

Adaptamos la realidad de los mercados objetivo al proceso de internacionalización de la empresa. Desarrollamos el proceso para abordar los retos operacionales y estructurales de la organización.

Acompañamos en todo el proceso a la empresa. Establecemos los objetivos y medimos su grado de cumplimiento adaptando las medidas de ajuste y corrección que sean necesarias.

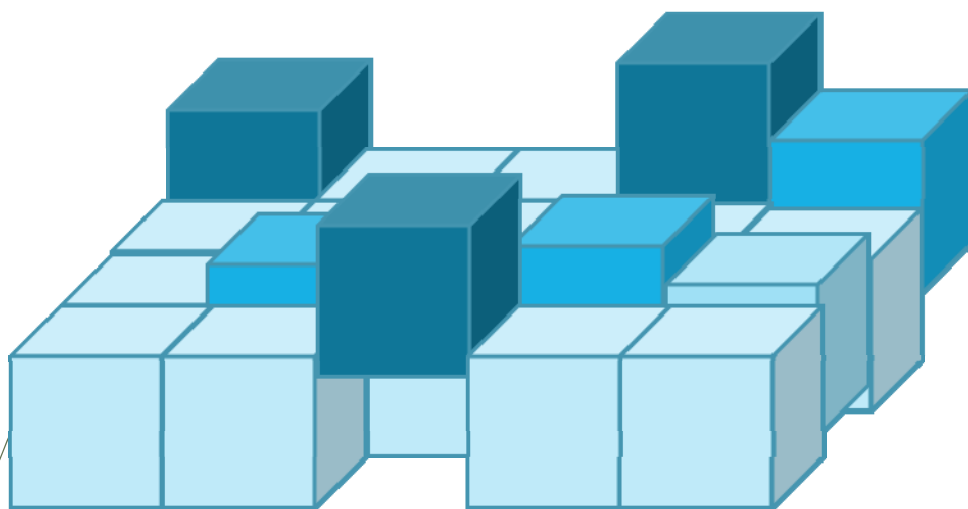
Formamos a los miembros de la organización en todos y cada uno de los diferentes aspectos que están relacionados con el proceso de internacionalización.





LA ORGANIZACIÓN CUÁNTICA

Hagamos que todo encaje



La Organización Cuántica es un proyecto colaborativo de investigación, desarrollo y aplicación, abierto a la participación de organizaciones públicas y privadas y de profesionales independientes, interesados en crear el escenario económico y empresarial del futuro, que ya está aquí.