

Expansión internacional

Hoja de ruta para el crecimiento
exitoso de los emprendedores



Construyendo un mejor
entorno de negocios



Introducción

Hoy en día, hasta las compañías más jóvenes son internacionales. Muchos negocios emprendedores “nacen globales” en términos de su cadena de suministro o base de clientes. Sin embargo, llegará el momento en que un emprendedor decidirá ingresar a un mercado en el extranjero de manera más formal a fin de establecer su presencia ahí.

Al hacerlo, estas compañías forman parte de una tendencia global hacia la internacionalización. La edición más reciente de la publicación *Barómetro de Confianza de Capital*¹ de EY, emitida en abril de 2015, revela que para el 84 % de las compañías el enfoque de su estrategia de fusiones y adquisiciones en los próximos 12 meses será la expansión al extranjero.

Las razones para ingresar a un entorno nuevo podrían estar relacionadas con oportunidades, ya que los mercados extranjeros pueden ofrecer a las compañías prospectos nuevos e interesantes, un alto potencial de crecimiento o la oportunidad de atender mejor a sus clientes actuales. Por otro lado, también podría ser riesgoso; por ejemplo, los emprendedores podrían estar respondiendo a un mercado local saturado, de lento crecimiento o demasiado competitivo.

De cualquier manera, la internacionalización es un proceso desafiante. “Las compañías no solo deben seguir la tendencia”, asegura Bryan Pearce, Líder Global del programa Entrepreneur Of The Year™ y del Grupo de Capital de Riesgo de EY. “Los emprendedores deben analizar los mercados que les interesen y asegurar que sus productos o servicios estén adecuadamente diseñados y adaptados para atender las necesidades específicas de ese mercado”.

Este informe resume algunos de los impulsores clave para lograr una expansión internacional exitosa; es decir, los factores que deben abordarse al entrar a un mercado nuevo, las opciones para hacerlo, cuál es el mejor camino para lograr el éxito y los obstáculos que deben evitarse.

¹ Barómetro de Confianza de Capital, EY, abril de 2015, ey.com/ccb





Ocho factores a considerar al ingresar a un mercado nuevo

Selección del mercado

Con casi 200 países para elegir, los emprendedores deben analizar cuidadosamente dónde enfocar sus esfuerzos internacionales. Los criterios que utilizan para establecer prioridades deben incluir el crecimiento potencial de cada mercado, su apetito por los productos y servicios que ofrece la compañía y su entorno competitivo, pero la decisión correcta, en última instancia, dependerá de la estrategia a largo plazo de cada emprendedor.

“No hay respuestas sencillas a estas preguntas”, advierte Ralf Osswald, Director Asociado del equipo de Mercados Globales de EY. “Todo depende del giro de la empresa: ya sean pequeñas o medianas o que tengan aversión al riesgo o apetito de riesgo; la industria en la que opera la compañía también tiene mucho que ver ya que, por ejemplo, una compañía de productos de consumo tomará una postura diferente ante esto que una del sector minero o una dedicada a las telecomunicaciones”.

Decidir en qué mercados ingresar puede analizarse mejor utilizando datos objetivos disponibles en varias fuentes, incluyendo la herramienta de EY Growing Beyond Borders que permite que las compañías empaten sus características y objetivos con los países que serían su mejor opción de inversión, con base en la información sobre mercados internacionales de la base de datos de la herramienta. Llevar a cabo conversaciones con agencias de inversión del gobierno y organizaciones con presencia local, como Standard Chartered e EY, también puede proporcionar perspectivas valiosas.

Productos y servicios

Algunos mercados requieren que las compañías adapten sus productos y servicios. Este es el caso de los alimentos, ya que el gusto de la gente puede variar mucho, por lo que es posible que tengan que cambiar para satisfacer las necesidades de los clientes locales. El emprendedor debe decidir si vale la pena expandirse, ponderando los costos de adaptación contra lo atractivo del mercado.

“Un análisis de brechas es un elemento crítico”, comenta Denise Hummel, Director de Capital Humano de EY. “Se debe hacer una evaluación que comience con el objetivo de la expansión; las compañías se internacionalizan por diferentes motivos, por lo que se puede comenzar con el objetivo de la expansión global y después trabajar en retroceso. Con base en el objetivo, deben identificarse los posibles impedimentos culturales y los factores que pudieran ser un obstáculo”.

Finanzas

“Una estructura de financiamiento bien pensada es un elemento esencial para que los emprendedores encuentren la manera de financiar la expansión de su compañía,” señala Anna Marrs, Titular del Grupo de Clientes Comerciales y de Banca Privada de Standard Chartered. “Algunos factores a considerar incluyen si deben financiar la expansión desde el país de origen o en el mercado nuevo, así como el costo del financiamiento, las tasas de impuestos, el sistema legal local y si el gobierno local ofrece incentivos”.



“En una operación extranjera, lo ideal es contar con una combinación de empleados locales y del lugar de origen de la empresa. En muchos países existen inquietudes importantes sobre los extranjeros y estas inquietudes obstaculizan tanto la marca interna como la marca externa de la compañía”.

Denise Hummel
Directora, Capital Humano, EY

“Muchos emprendedores que han tenido una OPI o salidas al mercado exitosas son aquellos que han sabido aprovechar el hecho de que se encuentran en una jurisdicción de impuestos bajos”.

James Markham
Líder Global de Impuestos del área de Crecimiento Estratégico, EY

Algunas veces, la necesidad de acceder a financiamiento podría incluso ayudar a los emprendedores a elegir el mercado al que desean expandirse. Las economías desarrolladas cuyos mercados de capital proporcionan acceso directo a financiamiento pueden ser muy atractivas.

Sin embargo, encontrar la mezcla adecuada de autofinanciamiento, deuda y capital puede ser complicado. “El financiamiento con deuda no diluye la propiedad y puede ser más sencillo de obtener, pero el financiamiento con acciones le puede dar a los emprendedores más tiempo y flexibilidad para hacer crecer su empresa”, señala Andrew Bainbridge, Líder Global de Clientes Comerciales de Standard Chartered. “Estas dos opciones no son mutuamente exclusivas: la deuda que puede pagar también determinará el monto de capital que se requiere”. Las compañías deben decidir cuáles instituciones financieras les pueden ayudar a llegar a otros países. Un banco internacional con presencia local y operaciones en diversos mercados podría ser la mejor opción para muchas empresas, especialmente para aquellas que están implementando un programa de expansión.

Modelo operativo

La expansión internacional podría cambiar la manera en que una compañía debe organizarse y administrarse. Por ejemplo, los asuntos relacionados con la cadena de suministro podrían ser prioritarios en algunas industrias. Llevar alimentos frescos al mercado, por ejemplo, podría representar un reto si hay que recorrer largas distancias en condiciones precarias.

La expansión también puede ofrecer ventajas operativas. “La compañía podría volverse más rentable y aprovechar las economías de escala”, señala Bainbridge de Standard Chartered. “Cuando las compañías aumentan su producción a través de la expansión internacional, a menudo pueden lograrlo a costos promedio más bajos, aumentando sus márgenes de utilidad, compensando los costos de importación con la reducción en los costos de producción y bajando sus precios en su país de origen”.

Incluso, la expansión internacional puede ofrecer nuevas perspectivas para el negocio en su país, por ejemplo, acerca de nuevas maneras de operar o productos y servicios para los cuales la demanda en un mercado podría repetirse en otra parte.

Ventas y mercadotecnia

Los emprendedores tendrán que decidir cómo vender sus productos en un mercado nuevo, independientemente de si la compañía decide realizar ventas directas o establecer una red de distribución y forjar nuevas sociedades, esto requerirá de una cantidad considerable de recursos. El idioma y el tono serán elementos importantes cuando se trata de mercadotecnia, agrega Marrs de Standard Chartered. “Traducir los materiales operativos y de mercadotecnia al idioma local podría parecer algo sencillo, pero podría presentar problemas si el concepto mismo no se traduce bien”, comentó. “Las percepciones en los niveles culturales más profundos podrían tener consecuencias importantes para la mercadotecnia en el extranjero; es decir, ¿los nombres, eslóganes y conceptos de los productos dicen algo significativo en el idioma y la cultura objetivo?

Gente

Las empresas que requieren personal especializado (ya sea trabajadores altamente capacitados con experiencia específica o empleados sin habilidades para realizar tareas manuales) deben buscar mercados, y ubicaciones dentro de ellos, en los que esté disponible este tipo de fuerza laboral. Es posible que tengan que invertir en capacitación o proporcionar algún otro tipo de apoyo a estos empleados para ayudarlos a entender cómo opera la compañía o para poder comunicarse con los gerentes en el extranjero.

Encontrar la mezcla adecuada de talento local y extranjero también es un elemento importante. Los empleados locales brindarán perspectivas clave sobre el mercado nuevo, mientras que los originarios de la sede de la empresa tendrán una visión más clara de la compañía en general y sus objetivos. “Algunas veces, la fertilización intelectual cruzada realmente logra que fluya la comunicación y el entendimiento”, afirma Pearce. “Considere enviar a la gente local a la oficina de origen y a los expatriados a la organización local”.

Marrs, de Standard Chartered, señala que “el personal del país de origen de la compañía es más apto para cubrir puestos que requieren un amplio conocimiento organizacional, tales como productos, tecnología, controles, operaciones y finanzas, mientras que el personal local generalmente es más apto para ocupar puestos que requieren un amplio conocimiento del mercado, el idioma local y las relaciones establecidas; las áreas de ventas, recursos humanos, mercadotecnia y servicio al cliente son buenos ejemplos de esto”.

Reglamentos e impuestos

“Piense si la legislación de un país es propicia para que la compañía se establezca ahí”, comenta Bainbridge de Standard Chartered. “Las leyes fiscales y aduaneras, las restricciones de importación, organización corporativa y las leyes de agencia y de responsabilidad pueden ser obstáculos. Las leyes de transferencia de tecnología e inversión extranjera podrían exigir que una relación de negocios sea un negocio conjunto”.

El sistema legal también podría presentar problemas. Las compañías desearán saber qué tan protegidas están; por ejemplo, ¿cuánto tiempo tomará resolver disputas con socios locales? y ¿qué tan robustas son las leyes locales en materia de propiedad intelectual?

Aun así, los emprendedores no deben dar por hecho que solo enfrentarán obstáculos para entrar al mercado. “Muchos países ofrecen diferentes tipos de incentivos fiscales y de otro tipo a las compañías extranjeras que invierten en sus mercados”, señala James Markham, Líder Global de Impuestos del área de Crecimiento Estratégico de EY. “Estos podrían ser desde incentivos relacionados con el impuesto predial, ISR o el impuesto sobre el producto de trabajo, hasta exenciones a ciertos tipos de tributaciones”.

El riesgo cambiario es otro asunto que deberá considerarse y cuantificarse, apunta Marrs de Standard Chartered, especialmente respecto de los productos que se importan o se venden en mercados de países cuya moneda es diferente. Marrs también señala que “cuando asuntos relacionados con divisas exponen a la compañía a altos niveles de volatilidad y riesgo, podría ser necesario utilizar estrategias de coberturas de divisas, quizás con la ayuda de un asesor profesional”.

Adelante con los planes de expansión

Frecuentemente, los emprendedores tienen la ambición de ingresar a una nueva región, en lugar de ingresar solo a un mercado. En este caso, el mercado adecuado podría ser aquel que le funciona mejor a la compañía como un pasaporte para lograr una mayor expansión. Los emprendedores deben buscar mercados que sean amigables para las compañías en las regiones que eligieron, así como mercados con buenos vínculos regionales, como patrones de comercio establecidos y una robusta infraestructura de transporte.

Elegir la manera correcta de entrar al mercado

La manera en que una empresa entra a un mercado dependerá, en parte, de los reglamentos locales y del entorno, pero también dependerá de los recursos, el apetito de riesgo y la experiencia del emprendedor. “La decisión de construir, comprar o asociarse debe ser una parte clave de toda decisión de entrada al mercado,” señala Pearce. “¿Contratamos nuestro propio equipo y construimos nuestra propia compañía ahí? o ¿buscamos a alguien que tenga una empresa similar o complementaria que cuente con mucha de la infraestructura que necesitamos y después adquirimos la empresa o nos asociamos con los propietarios de la misma?” Las tres opciones tienen ventajas y desventajas.

► **Construir** – esto podría requerir una inversión a largo plazo y se necesita tener mucha confianza al principio, pero la compañía mantiene control total sobre su expansión. Sin embargo, es probable que esta opción no sea posible en algunos mercados donde los reglamentos requieren que las compañías internacionales tengan un socio local, e incluso en los mercados que no tienen este tipo de reglas, los participantes extranjeros podrían ser vistos con recelo.

► **Comprar** – esta es una manera de acelerar el proceso de internacionalización, dándole acceso a la compañía a una

marca y negocio establecidos. Sin embargo, las negociaciones de fusiones y adquisiciones pueden ser complejas y podrían requerir de un amplio *due diligence* y una sólida administración para garantizar una integración eficaz. Es indispensable invertir tiempo para elegir la empresa objetivo adecuada.

► **Asociarse** – esta opción le permite a una empresa compartir los riesgos y beneficios con un participante local con presencia establecida. El acceso a su infraestructura puede ser atractivo y una sociedad seguramente requerirá menos inversión de capital, pero desarrollar un claro entendimiento de cómo se tomarán las decisiones puede resultar difícil. Es de suma importancia que se alineen los objetivos.

Esta no es una lista exhaustiva de todas las consideraciones que deben tomarse en cuenta. Los empresarios que están estableciendo su compañía en mercados internacionales, sin duda enfrentarán decisiones que deben tomar a medida que busquen establecer una presencia firme para sus operaciones extranjeras. Luego llegará el momento de actuar. En las siguientes páginas resumimos algunos de los pasos clave que los emprendedores tendrán que tomar antes y durante la fase de entrada al mercado, junto con los obstáculos más comunes que tendrán que evitar durante el proceso.

Una de las cadenas de hamburguesas más exitosas del mundo sufrió una falla muy extraña cuando intentó entrar al mercado en Barbados, ya que olvidó que los barbadenses prefieren el pollo o el pescado a las hamburguesas de res.



Elegir la manera correcta de entrar al mercado

Siete acciones clave para lograr una expansión exitosa

1

Establecer la estrategia y prioridades correctas

Elegir los mercados correctos puede ser una tarea ardua ya que hay tantas opciones potencialmente atractivas. Algunas herramientas, como Growing Beyond Borders de EY, pueden ayudar a los emprendedores a realizar evaluaciones objetivas del potencial de algunos mercados específicos.

2

Desarrollar las habilidades para evaluar, planear y ejecutar la entrada a un mercado nuevo

Las compañías que se expanden al extranjero, especialmente aquellas que lo hacen por primera vez, deben adquirir nuevas habilidades y experiencia. “La mayoría de las compañías tienen un buen entendimiento de los mercados en los que operan, pero es posible que las circunstancias no sean las mismas en el mercado de otro país”, advierte Ryan Burke, Líder Global de Mercados del área de Crecimiento Estratégico del grupo de Servicios de Asesoría en Transacciones de EY.

3

Obtener un entendimiento de las diferencias culturales, de productos y reglamentarias

Mejore los niveles de conocimiento de las diferencias culturales de su compañía para ayudar a construir competencias internacionales y generar una ventaja en el mercado.

4

Obtener la asesoría adecuada para tomar decisiones óptimas

Déjese asesorar por profesionales con amplio conocimiento de las condiciones del mercado. Aun cuando existan datos e información disponible confiable, busque inteligencia subjetiva.

5

Construir un equipo de administración robusto

La administración de la empresa sobre el terreno requiere de un amplio conocimiento y experiencia local que pueda impulsar la expansión y asegurar los vínculos con el mercado de origen.

6

Crear una estructura de gobierno corporativo adecuado

Lo más probable es que no logre microadministrar la operación local a distancia, pero los líderes de la compañía deben mantener la tarea de supervisión. Establezca un proceso claro de toma de decisiones que faculte a los gerentes locales para que se encarguen eficazmente de las operaciones cotidianas y a la vez trabajen para lograr la visión estratégica de la empresa.

7

Contar con objetivos de expansión claros y monitorear el avance

Fije objetivos claros para el proyecto desde el inicio, con indicadores de desempeño medibles que tanto los gerentes locales como la oficina central en el país de origen puedan monitorear.



Una compañía estadounidense lanzó un nuevo pañal en Japón y lo promocionó como un pañal que tendría que cambiarse con menos frecuencia. Inicialmente, el lanzamiento del producto fracasó porque los clientes japoneses están muy enfocados en la higiene.

1 No apostararlo todo

Cuente con un plan B en caso de que su proyecto de expansión no se logre y asegure que el riesgo para su compañía sea limitado.

2 No distraerse con factores no estratégicos

Elija el mercado con base en lo que funcione mejor estratégicamente para su compañía, en lugar de basar su decisión en la comodidad geográfica o en contactos personales.

3 No ingresar al mercado sin hacer su tarea

¿El mercado tiene la demografía y los prospectos de crecimiento adecuados? Platique con clientes potenciales, así como con agencias de inversión locales acerca de si el producto o servicio que ofrece su empresa atraerá a la población local.



7 No administrar incorrectamente el talento

Junto con un fuerte equipo de administración, muchos emprendedores necesitarán una fuerza laboral local, pero los mercados laborales varían mucho. Obtenga un entendimiento de los asuntos del nuevo entorno y desarrolle una estrategia de reclutamiento e integración.

4 No subestimar las diferencias culturales

Consulte a asesores con experiencia sobre las normas y diferencias culturales del mercado.

5 No descartar los asuntos fiscales y reglamentarios

Tome en cuenta las reglas específicas de cada país en áreas como los requisitos de presentación de información financiera, contabilidad e impuestos. También tome en cuenta las implicaciones del tratamiento fiscal en su país de origen.

6 No ser miope en términos de producto o de mercado

Es peligroso dar por hecho que los productos y servicios que son exitosos en los mercados locales tendrán el mismo éxito en algún otro lugar.

Acepte el riesgo, pero haga su tarea

La internacionalización no es un ejercicio libre de riesgos. Incluso los proyectos en el extranjero mejor planeados pueden salir, y han salido, mal. No obstante, no explorar las oportunidades en los mercados internacionales también es riesgoso, principalmente cuando el potencial de crecimiento en los mercados existentes comienza a estancarse. Los competidores que tienen el valor para entrar a mercados nuevos, a menudo ganan terreno.

Además, los emprendedores más exitosos saben que los contratiempos y fracasos también son muy valiosos. Muchos de estos emprendedores son exitosos precisamente porque han sufrido fracasos y han aprendido de ellos para poder hacerlo mejor la segunda vez.

Aun así, hacer el trabajo preliminar traerá beneficios; es decir, entender lo que se necesita para entrar a un mercado y lo que se necesita para salir del mismo. "A largo plazo, el mayor riesgo para los emprendedores es el hecho de no adoptar un enfoque bien pensado en cuanto a una inversión internacional", señala Pearce. "La clave es hacer la tarea antes y construir la plataforma adecuada para lograr el éxito".

Sin embargo, es igual de importante no esperar mucho tiempo. "Algunas compañías se atormentan sobre cómo deben hacer las cosas, porque tienen miedo de que salgan mal", comenta Osswald. "En lugar de intentar algo, se les va la oportunidad porque la competencia local las alcanzó u otras compañías lo hicieron primero".

Lograr este equilibrio es un reto que muchos emprendedores están acostumbrados a enfrentar, ya que traen el gusto por tomar riesgos calculados en su ADN. La internacionalización es una extensión natural de su entendimiento inherente de los riesgos y las recompensas.



EY | Auditoría | Asesoría de Negocios | Fiscal-Legal | Fusiones y Adquisiciones

Acerca de EY

EY es líder global en servicios de aseguramiento, asesoría, impuestos y transacciones. Las perspectivas y los servicios de calidad que entregamos ayudan a generar confianza y seguridad en los mercados de capital y en las economías de todo el mundo. Desarrollamos líderes extraordinarios que se unen para cumplir nuestras promesas a todas las partes interesadas. Al hacerlo, jugamos un papel fundamental en construir un mejor entorno de negocios para nuestra gente, clientes y comunidades.

Para obtener más información acerca de nuestra organización, visite el sitio

www.ey.com/mx/sgm

© 2015 Mancera S.C.
Integrante de Ernst & Young Global
Derechos Reservados

CLAVE: EIN001

EY se refiere a la organización global de firmas miembro conocida como Ernst & Young Global Limited, en la que cada una de ellas actúa como una entidad legal separada.
Ernst & Young Global Limited no provee servicios a clientes.

Contacto

Guadalupe Castañeda
Socia Líder de Strategic Growth Markets
guadalupe.castaneda@mx.ey.com

Síganos en redes sociales:

Facebook: /EYMexico

Twitter: @EYNewsMexico

Youtube: /ernstandyoungglobal

LinkedIn: [company/ernstandyoung](https://www.linkedin.com/company/ernstandyoung)