

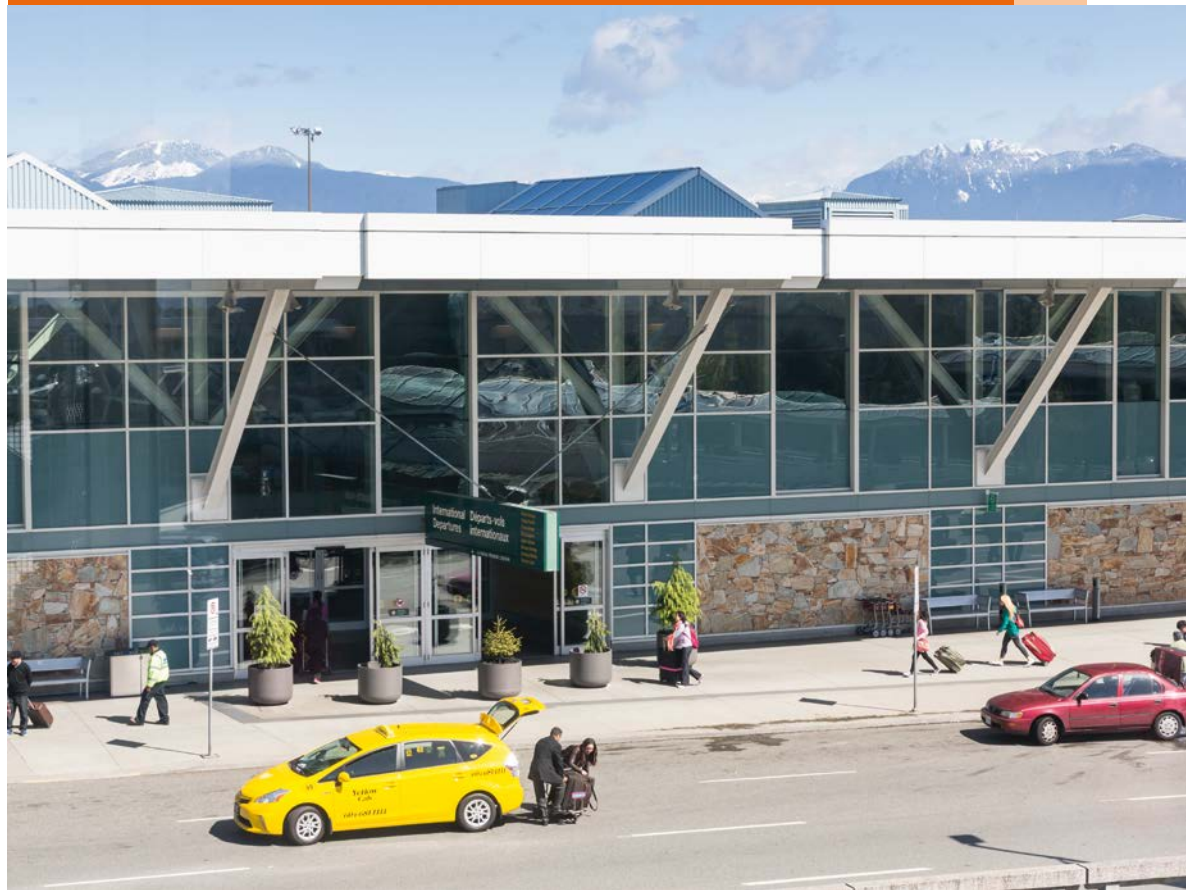
# ***Internacionalización***

Una estrategia a tu medida para salir con éxito al exterior

*Crecimiento Inteligente*



*Internacionalización*



# La internacionalización, oportunidad de crecimiento

Cuando el mercado local está estancado, la oportunidad para muchas empresas se encuentra fuera. China, India o Brasil son algunos de los países preferidos por las organizaciones para su expansión

internacional. De hecho, según un estudio de *The Economist*, las multinacionales occidentales esperan obtener el 70% de su crecimiento en las economías emergentes (el 40% en China e India).

*Un estudio realizado por PwC estima que en 2050 las economías con mayor tasa de crecimiento del PIB serán Vietnam, India, Nigeria, China, Indonesia, Turquía, Arabia Saudí y Sudáfrica.*

Las ventajas son claras: el acceso a un mayor volumen de demanda; la mejora de la competitividad; la reducción del riesgo, gracias a la diversificación de los mercados; el acceso a inputs de menores costes o las economías de escala, hacen

que las empresas, a menudo, se planteen seriamente la posibilidad de abrir sus puertas hacia el exterior. Sin embargo, es habitual que el miedo a lo desconocido haga que muchas organizaciones descarten esta opción.

*Pero... ¿Miedo a qué? Miedo al idioma, al desconocimiento de la legislación y regulación local, a las costumbres, al comportamiento del mercado o a los propios actores de la economía local, entre otros.*

Por eso **es básico que una decisión de esta envergadura**, y que supone una gran inversión para cualquier organización, **esté sustentada y apoyada en un plan estratégico que ofrezca la máxima garantía de éxito.**

¿Cómo? Ejecutando un plan de acción totalmente adaptado a las características específicas de tu empresa y al momento de expansión en el que te encuentres; convirtiéndote en experto del mercado que más oportunidades te ofrece; teniendo, en definitiva, toda la información necesaria para obtener los objetivos marcados en tu plan de internacionalización.

# Una estrategia única e integral para tu empresa

En PwC hemos diseñado una metodología propia que nos permite acompañar a aquellas empresas que estén pensando en ampliar su mercado, de una forma **totalmente integral y sea cual sea el momento de expansión en el que se encuentren**.

Pero... ¿A qué nos referimos cuando hablamos de un verdadero enfoque integral?

Pondremos a tu disposición un equipo formado por profesionales de todos los perfiles: desde analistas de mercados, expertos en búsqueda de financiación, asesores legales y fiscales especializados en fiscalidad internacional o expatriados, hasta consultores en procesos, operaciones, reestructuraciones, ingenieros informáticos, especialistas en consultoría de recursos humanos, gobierno corporativo o gestión del cambio, entre otros.

Nuestros profesionales recibirán el apoyo y estarán coordinados por toda la red internacional de PwC, que está presente en 158 países. Además, estarán organizados por sectores, lo que te permitirá contar con una perspectiva global en cada una de las fases, que según la **metodología de PwC**, son claves **para conseguir el éxito en tu estrategia de internacionalización**:

1

Evaluación  
estratégica

2

Evaluación  
del mercado

3

Estructura  
de la inversión

4

Implantación e  
Infraestructura

5

Operaciones

Desarrollaremos el mejor plan de acción sea cual sea tu experiencia internacional.

*¿Nunca has salido al exterior? ¿Has dado los primeros pasos pero quieres consolidarte? ¿Cuentas con una verdadera red internacional pero quieres optimizar los procesos? ¿Ya estás presente en uno o varios países pero quieres ampliar tu mercado? Veamos en qué momento te encuentras... Y diseñamos una solución a tu medida:*



## Decisión

“Quiero ampliar mi mercado pero no sé cuál es la mejor opción”

## Consolidación

“Sé qué quiero pero... ¿Cómo?”



# Los cinco pasos para el éxito de un proceso de internacionalización

## Evaluación estratégica

**1. Una estrategia de internacionalización diseñada a la medida de cada compañía.** Será clave definir con claridad la misión y los objetivos del proceso, el nivel de asunción del riesgo, las capacidades internas de tu compañía y las posibilidades del modelo de negocio.

### Error común:

Centrarse solo en la implantación. Un completo *business case* es básico para el diseño de la estrategia.

## Evaluación del mercado

**2. El conocimiento del mercado, un requisito indispensable.** Se debe contar con una fotografía actualizada y precisa del mercado desde una perspectiva económica, política, legal, cultural, social y tecnológica, entender las relaciones de la cadena de distribución y analizar los sectores y el comportamiento de los clientes.

### Error común:

Estudiar únicamente información macroeconómica demasiado amplia o informes muy específicos dificultará la comparativa de los mercados.

## Estructura de la inversión

**3. Sin una estructura de inversión adecuada, el proceso fracasa.** ¿Una joint venture?, ¿una alianza o start-up?, ¿o una subcontratación o reestructuración de las actividades ya existentes? Es imprescindible estudiar en detalle el modelo de inversión más adecuado a largo plazo, prestando una atención especial a aspectos legales, fiscales, de recursos humanos, relaciones empresariales y contactos en gobiernos locales y nacionales.

### Error común:

Una planificación incorrecta de la estructura puede anular un proyecto de internacionalización en una fase avanzada y en la que ya se ha incurrido en costes significativos.

ro y a dónde voy,  
no lo hago?”

## Desarrollo estratégico

“Ya estoy instalado,  
pero quiero optimizar los resultados”



ción

### Implantación e infraestructura del negocio

**4. Construir o, en su caso, mejorar la infraestructura de soporte del negocio.** Se deben definir los procesos y acuerdos que ayuden a ahorrar costes, optimizar el tiempo de implantación y minimizar los riesgos asociados a la construcción o mejora de la infraestructura del negocio. ¿Cómo? Estableciendo contratos con proveedores y clientes, implantando marcos de control interno, incorporando personal e identificando posibles ubicaciones para oficinas y plantas.

#### Error común:

Centrarse en el crecimiento de la compañía dejando para el futuro los controles internos de los procesos, puede volverse, en el medio-largo plazo, en contra de la organización.

### Operaciones

**5. Un control riguroso y exigente.** Para la mejorar el seguimiento y el control de las filiales instaladas en el extranjero, es imprescindible que las empresas ejerzan control y revisión sobre los procesos de negocio, la retención y desarrollo de los profesionales de confianza, la reputación corporativa, los mecanismos de reporting, el cumplimiento de los estándares éticos, la responsabilidad de la organización en materia fiscal y legal, etc.

#### Error común:

Menospreciar aspectos clave como la información corporativa a la hora de asentar las bases para la continuidad del negocio en el largo plazo.

# ***Beneficios para tu empresa***

Gracias a la metodología única de PwC, tu empresa tendrá la garantía de llevar a cabo el proceso de internacionalización con la máxima confianza.

***Tendrás un asesoramiento continuo a lo largo de todo el proceso, lo que te permitirá actuar con confianza sea cual sea la fase del proceso en la que te encuentres.***

***Te posicionarás con seguridad y obtendrás una ventaja competitiva duradera en el tiempo gracias a nuestra experiencia y knowhow.***

***Tendrás mayor garantía para acceder a inputs con menores costes en mano de obra, bienes, servicios intermedios, logísticos y de comunicación.***

***Reducirás los plazos y ahorrarás costes al aprovechar los beneficios de las economías de escala.***

***Contarás con información valiosa y actualizada que te permitirá reducir de forma significativa los riesgos y mejorar tu competitividad.***

# Aportamos el valor que necesitas

*PwC te ofrece una solución totalmente adaptada a la estructura y necesidades de tu organización, gracias a:*

## **Red internacional**

PwC cuenta con la mayor red de profesionales del mundo con cerca de 169.000 profesionales en 158 países. Además de nuestra presencia en los mercados desarrollados, estamos fuertemente posicionados en mercados emergentes, con más de 34.500 profesionales en Asia, más de 10.000 en África y Oriente Medio, y más de 11.000 en Centro y Sur de América.

Asimismo, en PwC España contamos con diferentes *Spanish Desk*, que cubren con especial atención mercados muy significativos como China, EEUU, Alemania, India, Australia, Méjico, Brasil o Argentina. Además contamos con el Centro de Excelencia Latinoamericano, que centraliza las inversiones de las

empresas interesadas en Latinoamérica y sitúa a PwC en una posición única para ayudar a las compañías en todas sus operaciones en el continente.

Esto nos permite acompañar a las empresas a lo largo de todo el proceso de internacionalización y reforzar nuestra capacidad de ofrecer un servicio verdaderamente global.

Contamos por esto, con una perspectiva única a la hora de conocer con exactitud las nuevas tendencias y oportunidades que ofrecen cada mercado.

## **Un equipo multidisciplinar**

PwC es la única firma capaz de ofrecer una auténtica visión multidisciplinar en el diseño de una estrategia de

internacionalización totalmente adaptada a las características específicas de tu empresa. Gracias a este enfoque integral, contarás con profesionales de reconocida experiencia en expatriados, sistemas, estrategia, procesos, *transfer pricing*, riesgos, gobierno corporativo, gestión del cambio, etc.

## **Experiencia y conocimiento sectorial**

Tenemos una amplia experiencia en todos los sectores y el conocimiento de las *best practices* del mercado. Desarrollamos todo el análisis y diseño de la estrategia conjuntamente con profesionales especializados en tu mercado. Todo ello nos permite identificar oportunidades de negocio específicas totalmente adaptadas a las particularidades de tu compañía.

---

***Si quieres más información, puedes contactar con:***

**Javier de Paz**

javier.depaz.lagar@es.pwc.com  
+34 915 684 188

**Reyes Minaya Bautista**

reyes.minaya.bautista@es.pwc.com  
+34 915 685 479

**Ramón Mullerat**

ramón.mullerat@es.pwc.com  
+34 915 685 534 / +34 932 532 748



PwC ([www.pwc.com](http://www.pwc.com)) ofrece servicios de auditoría, consultoría y asesoramiento legal y fiscal, especializados en cada sector, para dar confianza e incrementar el valor de sus clientes. Más de 169.000 personas en 158 países aúnan sus conocimientos, experiencia y soluciones para aportar nuevos puntos de vista y un asesoramiento práctico.

© 2012 PricewaterhouseCoopers S.L. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers S.L, firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.