

AUXADI

Growing Global:

**Guía para la
expansión
internacional**

INDICE

Introducción	3	Contando con talento del país de destino	32
Acelerando la expansión internacional	5	Códigos laborales y Normas Internacionales del Trabajo (ILS)	33
Cuestiones transfronterizas	6	Normas Internacionales del Trabajo	33
Legal y <i>compliance</i>	7	Gestión de nómina	37
Regulación internacional	8	Contando con un socio de negocio	38
COLABORACIÓN: McDermott Will & Emery	9	COLABORACIÓN: Payzaar on payroll	39
Fiscalidad y precios de transferencia	10	People Analytics	40
Diferencias culturales	12	Espacio físico	41
COLABORACIÓN: Global Reach Group	13	Consideraciones para la expansión internacional	42
Establecimiento en el país	14	Tecnología	43
Creación y puesta en marcha de SPVs	15	Cultura de trabajo y seguridad	44
Administrando la SPV	16	Oficinas “as a Service”	44
Tecnología	17	Contar con un espacio propio	45
La tecnología como herramienta de control y visibilidad	18	Otras consideraciones	46
El modelo y la propuesta de valor de Auxadi	19	El momento de llevar la expansión al siguiente nivel	47
R&CA: drivers para impulsar tu expansión internacional	20	Carve-outs y desinversiones	48
Data privacy and security	22	Oferta Pública de Venta (OPVs)	50
Blockchain	27	Fusiones y adquisiciones (M&A)	54
Ciberseguridad y privacidad de la información	28	COLABORACIÓN: McDermott Will & Emery	55
¿Cuál es la respuesta de las organizaciones y los CFO?	29	Madurez organizacional	56
People & Talento	30	Conclusión	58
Expatriando talento	31	Crecimiento y éxito internacional	59
		Colaboradores	60

Introducción

En nuestro informe especial [‘Taking the Bull By the Horns: International Expansion Trends for 2022’](#), las respuestas de los participantes demostraron que las ganas de internacionalización se mantienen intactas tras la pandemia, dado que el 97% de los encuestados declaró que tiene previsto expandirse, en al menos un nuevo mercado, durante los próximos dos años.


Se trata de una cifra extraordinaria, que refleja los tiempos también extraordinarios que vivimos. Aunque podemos decir que vivimos ya en tiempos líquidos y disruptivos (con acontecimientos que no esperábamos como la crisis de las puntocom en los 2000, la crisis financiera de 2008 o la reciente crisis de la COVID-19), esto no es óbice para que las empresas siempre estén buscando nuevas oportunidades de crecimiento. Y entre ellas está la de expandirse y desarrollarse en nuevos mercados.

Mientras que crecer en el mercado interno puede ser un proceso “relativamente” -entiéndanse las comillas- sencillo, la llegada a nuevos mercados conlleva, sin duda, riesgos, dificultades y una multitud de retos. Desde el conocimiento de la legislación específica, pasando por las particularidades fiscales, hasta la puesta en marcha y administración de SPVs. A esto hay que sumar, entre otras, las cuestiones tecnológicas o la búsqueda del talento necesario para acompañar esta expansión. Y, una vez que se ha logrado la ansiada internacionalización y estamos operando ya en nuevas jurisdicciones, es el momento de abordar cuestiones como el desarrollo y crecimiento continuo.

En la mayoría de los casos, las empresas buscan crecer fuera de sus fronteras para captar cuota de mercado, o protegerse de los vaivenes macro y microeconómicos de su país de origen, o beneficiarse de economías de escala, por ejemplo. Sin embargo, la expansión suele ser intensa en recursos y requiere un estudio de mercado y evaluación de riesgos que deben ser, cuanto menos, profundos y, por tanto, costosos. Las consideraciones normativas, legislación laboral y los marcos fiscales pueden afectar al tipo de entidad, la estructura e incluso al país elegido.

Es esencial ser consciente de estos posibles obstáculos y desafíos en la fase de planificación. Y es por ello por lo que la identificación de un proveedor externo adecuado y de confianza debe ocupar un lugar destacado en la checklist de la internacionalización.

Además, hoy en día las tecnologías han facilitado la comunicación en tiempo real y el acceso a la información necesaria. Pero también han aumentado la competitividad a la vez que han eliminado algunas barreras de entrada. En resumen: las oportunidades se han multiplicado, pero también los retos y las incógnitas.



97%

de los encuestados declaró que tiene previsto expandirse, en al menos un nuevo mercado, durante los próximos dos años.

53%

de los encuestados afirman que la cuota de mercado es lo que más influye en la elección del país para la expansión.

Esta complejidad también tiene su reflejo en la propia dinámica interna de la organización. La expansión internacional es un proyecto interdisciplinar y multitarea, en el que juegan un papel decisivo varios equipos y roles: desde el Consejo de Administración, pasando por los directivos (director general, financiero, tecnológico, de operaciones, de RR.HH. y los responsables de M&A), entre otros. Así, el líder organizacional de hoy en día que quiera tener una presencia activa en un proyecto transfronterizo debe ser un gestor de personas, experto en datos, hábil en estrategia empresarial, tener la capacidad de operar en entornos multiculturales, tener habilidades tecnológicas... La lista es casi interminable.

Es por eso que con todo esto en mente presentamos nuestra "Guía para la Expansión Internacional: Growing Global", en la que analizamos las principales consideraciones a tener en cuenta, así como los retos más comunes que te encontrarás a lo largo de este camino. Esta guía es el resultado acumulado de los más de 40 años de historia y experiencia de nuestra Firma. Aquí recogemos desde cuestiones clave que las empresas deben gestionar con respecto a estos mercados en términos de complejidades transfronterizas (legales, laborales, de compliance, fiscales...), la creación de empresas y SPVs, tecnología y transformación digital, personas y talento (incluidas las nóminas y los códigos laborales), espacios físicos y la expansión de siguiente nivel (carve-outs, M&A, salida a bolsa...).

Familiarizarse con todos estos factores antes de embarcarse en una aventura internacional puede resultar complejo, e incluso abrumador, pero con socios experimentados, que conozcan la hoja de ruta hacia el éxito, el proceso se vuelve más sencillo.

Nuestra misión es hacer la vida más fácil de nuestros clientes. Contamos con la confianza de algunas de las mayores empresas del mundo.

Nuestra misión es hacer la vida más fácil de nuestros clientes. Contamos con la confianza de algunas de las mayores empresas del mundo. Y, una parte importante de nuestro éxito como Firma líder en el sector de los servicios profesionales, consiste en aligerar la carga administrativa para que nuestros clientes puedan centrarse en su estrategia de crecimiento y expansión.

Además de nuestra experiencia, en esta guía también encontrarás las aportaciones de algunos de nuestros clientes y socios, en lo que supone un punto de vista enriquecedor, complementario y adicional sobre las distintas etapas de la internacionalización. Aprovechamos estas líneas también para expresar nuestro agradecimiento a todos ellos por su colaboración.

Esperamos que esta guía sea un documento útil e inspirador y sirva como fórmula hacia el éxito en este proceso de crecimiento global.

Para más información, nuestro equipo de expertos está a disposición de todos aquellos interesados.



Claudia Nunes
Director International Corporations

cns@auxadi.com

Acelerando la expansión internacional

Internacionalizarse es emocionante, un hito para las organizaciones y, bien enfocado, una fuente de crecimiento. Pero también puede suponer un reto, especialmente si hablamos de expandirse en varias jurisdicciones al mismo tiempo.

Es por ello que recogemos aquí algunas de las preguntas más comunes a la hora de acometer este proceso de internacionalización multipaís.

Estableciéndonos en el país

- ¿Qué tipo de entidad es la adecuada para mis actividades?
- ¿Existen diferencias normativas entre las regiones/estados del país?
- ¿Existen subvenciones gubernamentales para regiones y/o sectores específicos?
- ¿Cuánto tiempo tardaré en constituir mi empresa?
- ¿Cuánto tiempo se necesita para abrir una cuenta bancaria?

Entendiendo la fiscalidad

- ¿Existen tratados de doble imposición con mi país de origen?
- ¿Existen requisitos o beneficios fiscales específicos en mi sector?
- ¿Cómo debo gestionar los precios de transferencia?
- ¿Qué debo saber sobre los impuestos aduaneros/indirectos?

Contratando al talento adecuado

- ¿Cuál es el salario mínimo?
- ¿Cuáles son las prestaciones exigidas? ¿Y los beneficios?
- ¿Hay restricciones sobre el porcentaje de empleados extranjeros que puedo contratar?
- ¿Hay leyes laborales específicas que deba conocer (sector/región, etc.)?

Contabilidad

- ¿Qué norma contable se utiliza para la presentación de informes reglamentarios (NIIF, US GAAP, GAAP local)?
- ¿Cuál es el impacto potencial de operar en varias monedas?
- ¿Existe riesgo de devaluación o hiperinflación de la moneda?
- ¿Está mi empresa obligada a presentar sus cuentas a nivel local?
- ¿Cuáles son los requisitos específicos de auditoría?
- ¿Qué debo tener en cuenta a la hora de consolidar mis informes?

Cultura, compliance y governance

- ¿Cuál es la lengua hablada en el país? ¿Y la empleada en el mundo de los negocios?
- ¿Qué cuestiones culturales debo considerar?
- ¿Existe alguna normativa específica sobre privacidad y tratamiento de datos?
- ¿Existen requisitos normativos que puedan impactar en mi operación?

Para ser capaz de dar respuesta a todas estas preguntas y superar con éxito el reto de la internacionalización, estas son algunas claves que ayudan a garantizar que el proceso de expansión multipaís sea lo más fluido posible:



Asesoramiento local

Contar con expertos sobre el terreno que conozcan las normas, las restricciones y comprendan los procesos locales puede ser la diferencia entre un proceso complejo o uno sencillo.



Preparación

Una planificación temprana y cuidadosa es garantía de éxito.



Planificar y contar con el tiempo necesario

Dado que incluso las tareas más sencillas pueden resultar difíciles si se tienen en cuenta varias divisas, la coordinación de los recursos y equipos en varias jurisdicciones y el cumplimiento normativo.



El conocimiento es poder

Especialmente relativo a los requisitos fiscales, legales y de compliance.



Contar con socios de negocio

Aunque suponga un coste inicial, la externalización de las tareas administrativas que consumen más recursos permite ahorrar tiempo, dinero y aporta tranquilidad.

Cuestiones transfronterizas

Aspectos legales y regulatorios

Cuando se comienza a operar a nivel internacional, hay que tener en cuenta una serie de cuestiones legales y regulatorias que pueden afectar al conjunto de la operación. Estas irán desde costumbres y cultura propias, pasando por adhesiones comunitarias, regulación estatal, autonómica o local, legislación laboral... Comprender los obstáculos a los que puede enfrentarse una organización desde el punto de vista legal y normativo, y contar con los socios adecuados, puede ser crucial para superar con éxito el examen que supone operar en nuevos mercados.

Desde el punto de vista jurídico, es importante considerar la estructura legal y el modelo de negocio más adecuados para la estrategia, todo ello enfocado al mercado o mercados objetivos. Las posibles estructuras incluyen también estar presente mediante un agente comercial, una oficina de representación o joint ventures y, aunque todas las opciones son factibles, todas llevan aparejados sus propios riesgos.

En algunas jurisdicciones, una oficina de representación puede ser suficiente para cumplir los requisitos de presencia local para desarrollar la actividad principal. Sin embargo, en otras jurisdicciones es obligatorio por ley la creación de una entidad legal que a menudo conlleva el cumplimiento de requisitos fiscales y contables. Es necesario nombrar a directores con conocimientos que puedan ayudar en el governance y la supervisión continua de las entidades. Además, estos roles podrán ofrecer asesoramiento y orientación sobre el desarrollo en el país, el relacionamiento con las autoridades locales y definir las mejores prácticas locales que deben adoptarse en el futuro, por ejemplo.

Además de seleccionar la estructura jurídica y los cargos directivos adecuados, también habrá que tener en cuenta las cuestiones fiscales (tributación de los beneficios, IVA, regímenes fiscales específicos de cada país, precios de transferencia), la privacidad de los datos y la protección de los derechos de propiedad

intelectual, así como las posibles restricciones normativas a la inversión extranjera en los mercados de destino.

Otro elemento destacado es la adquisición de talento y la consiguiente legislación laboral. Contar con las personas adecuadas es sólo la mitad del camino, dado que el proceso de contratación puede conllevar una serie de consideraciones como pueden ser las consecuencias fiscales, riesgos laborales, políticas de prevención, de igualdad, de no discriminación...

Contar con proveedores locales adecuados, que sean expertos en los regímenes fiscales y laborales del país, y que puedan proporcionar directores cualificados representa una ventaja competitiva diferencial para cualquier organización. El partner adecuado tendrá relaciones con, por citar un ejemplo, despachos de abogados que también ofrecerán la guía necesaria para culminar con éxito la internacionalización.



Regulación internacional

El número de normativas internacionales que las multinacionales deben cumplir no para de aumentar, tanto en cantidad como en alcance y complejidad. Como las normativas difieren de un país a otro, conocerlas puede desembocar en un proceso que someta a estrés a las organizaciones.

Las compañías hoy en día tienen que cumplir una serie de normativas globales y locales que incluyen, entre otras, regímenes como AML, FATCA o CRS. En determinados países también existen otras normativas relacionadas con la fiscalidad, como la Directiva de la UE contra la elusión fiscal (ATAD), la BEPS de la OCDE o DAC6. Conocer este panorama regulatorio es imprescindible.

Además de estas normativas, que son algunas de las más conocidas y con más implicaciones, hay muchos más casos a nivel local y específico de cada país, lo que añade todavía más madera al proceso de cumplimiento normativo. No operar conforme a estos marcos tiene consecuencias en forma de multas y sanciones, a lo que hay que añadir también el daño reputacional asociado, cuyo coste económico puede llegar a ser incuantificable.

Por lo tanto, la externalización de las necesidades contables y de reporting, así como de la gestión fiscal, mediante un partner puede resultar determinante para el éxito de la expansión. En Auxadi, contamos con profesionales con una amplia experiencia en estas materias, capaces de acompañar a nuestros clientes en su internacionalización en más de 50 jurisdicciones.



Prevención de Blanqueo de Capitales (AML)

La lucha contra el blanqueo de capitales incluye políticas, leyes y reglamentos para prevenir los delitos financieros. Aunque las políticas AML cubren una gama limitada de transacciones y comportamientos delictivos, sus implicaciones son de gran alcance. Cumplir con esta normativa puede ser un proceso complicado, especialmente cuando se opera a nivel internacional en diferentes jurisdicciones. Cada país tiene una política de lucha contra el blanqueo de capitales diferente. Entender las obligaciones, estar al tanto de las novedades y actualizaciones y cumplir con cada una de estas normativas puede ser una tarea intensa en términos administrativos.



Ley de Cumplimiento Tributario de Cuentas Extranjeras (FATCA)

FATCA es una normativa dirigida principalmente a los residentes y ciudadanos estadounidenses que poseen activos en otros países, pero no los incluyen en sus declaraciones de impuestos en Estados Unidos. Por lo tanto, esto significa que también puede afectar a las empresas que operan fuera del país cuando interactúan financieramente con una persona o empresa estadounidense. Esta legislación ha servido de inspiración para leyes similares que siguen una estructura parecida en todo el mundo. Hay múltiples requisitos de información que cumplir, y el incumplimiento del reporting puede tener consecuencias en forma de sanciones. Además, se trata de una normativa que cambia constantemente, lo que hace que sea muy complejo estar al día.



Estándar Común de Reporte (CRS)

El Estándar Común de Reporte, conocido oficialmente como Automatic Exchange of Information (AEOI) es relevante a nivel contable y financiero para todas las organizaciones que operan a nivel mundial. Está diseñado para reforzar la transparencia fiscal y permitir una comunicación fiscal y reporting más fluidos. La comprensión y el cumplimiento de las normas y obligaciones del CRS puede resultar complejo, dificultad que se incrementa al operar a nivel transfronterizo y en varias jurisdicciones al mismo tiempo.



McDermott Will & Emery

COLABORACIÓN



Manuel Rajunov
Socio

Puntos clave en la internacionalización

Cuando una empresa comienza la internacionalización, bien orgánicamente o a través de un proceso de M&A, es fundamental que los responsables de la toma de decisiones y los expertos en operaciones tengan en cuenta los siguientes puntos clave.

1. Por obvio que parezca, ya no estás en tu mercado

El problema número uno al que se enfrentan nuestros clientes cuando amplían o gestionan operaciones fuera de sus fronteras es la adaptación a una cultura empresarial diferente. Las costumbres y prácticas que son habituales en Estados Unidos, por ejemplo, pueden no serlo fuera de tus fronteras.

Por continuar con el ejemplo, en Estados Unidos, la gente rara vez hace negocios durante una comida. En lugares como América Latina, las comidas y cenas de negocios son una parte esencial de la cultura. En determinados países, no es raro que los empresarios locales te inviten a su propia casa. Rechazar este ofrecimiento puede dificultar las relaciones. Así que, antes de aventurarte fuera de tu país, asegúrate de conocer la cultura empresarial local y, cuando estés en Roma, pues... ya sabes.

- **“Las costumbres y prácticas que son habituales en Estados Unidos, por ejemplo, pueden no serlo fuera de tus fronteras.”**

2. No hay señales en la puerta del avión que digan: «Compruebe su sentido común antes de embarcar»

Por alguna razón, algunos empresarios, cuando hacen negocios fuera su país, están dispuestos a correr riesgos o a hacer ciertas cosas que nunca considerarían hacer en los mercados internos. Lo más común es que algunas empresas o inversores estén dispuestos a asumir riesgos que de otro modo nunca tomarían, bajo la suposición de que «las cosas son diferentes aquí». Pero en la mayoría de los casos no es así. De hecho, en ocasiones puede suceder lo contrario.

Por ejemplo, en EE.UU. no existe una normativa estricta en materia de lucha contra el blanqueo de capitales, por lo que no se exige una due diligence con respecto a los socios comerciales; sin embargo, la mayoría de los demás países importantes de la UE, Asia y América Latina sí cuentan con esta normativa y su incumplimiento puede suponer un riesgo importante para la empresa y el equipo directivo y ejecutivo. Es importante entender el panorama legal y normativo del país anfitrión y asegurarse de que se cumple plenamente. Independientemente del país, el sentido común sigue siendo válido.

3. La muerte y los impuestos siguen siendo lo único cierto

Una de las cuestiones más difíciles de abordar en los negocios transfronterizos es el entorno fiscal del país anfitrión y su interacción con el sistema propio. Por ejemplo, Estados Unidos cuenta con una amplia red de tratados fiscales en todo el mundo y éstos abordan adecuadamente la cuestión de la doble imposición. Pero la realidad es que los sistemas fiscales extranjeros y el sistema fiscal estadounidense rara vez interactúan bien y se requiere una apreciación adecuada de ambos.

Antes de aventurarse en el extranjero, o incluso si ya se ha iniciado el proceso, las empresas deben asegurarse siempre de que la estructura operativa se mantiene al día con el entorno fiscal actual en ambos países. Contar con la colaboración de un abogado especializado en fiscalidad transfronteriza siempre es una buena idea. Además, algunos países pueden representar un riesgo político o de seguridad adicional para el equipo. Contar con políticas y procedimientos adecuados para garantizar la integridad y seguridad de su personal es fundamental.

- **“Es importante entender el panorama legal y normativo del país anfitrión y asegurarse de que se cumple plenamente. Independientemente del país, el sentido común sigue siendo válido.”**

4. La experiencia local es fundamental

Ahora que hemos establecido que las operaciones fuera de tus fronteras están sujetas a leyes y reglamentos diferentes, que debemos evitar los riesgos innecesarios, y que la planificación y gestión adecuada de los impuestos es de suma importancia, es imperativo señalar que un equipo local con experiencia, integrado y capaz es una misión crítica para el éxito.

Contratar al mejor equipo directivo y, lo que es más importante, sumergirlo en nuestra cultura corporativa para que se sienta parte intrínseca de la organización global es una cuestión que debe abordarse desde el principio del proceso de internacionalización. Asimismo, es primordial contratar asesores legales, contables, fiscales y de recursos humanos competentes a nivel transfronterizo. Este equipo se asegurará de que tengamos éxito y no estemos expuestos a problemas.

McDermott Will & Emery es un bufete de abogados global de servicios completos con una experiencia única en los sectores del capital privado, la sanidad, la fiscalidad y los clientes privados. Tienen oficinas en los principales mercados de Estados Unidos, así como en Londres, París, Frankfurt, Milán y Singapur. Si deseas saber más sobre asuntos fiscales y transaccionales transfronterizos relacionados con entidades multinacionales estadounidenses y no estadounidenses, [pónte en contacto para obtener más información.](#)

Gestión internacional de impuestos

La fiscalidad es uno de los elementos que más impacto puede tener en el proceso de internacionalización. Los regímenes y las normativas fiscales difieren de un país a otro. Los impuestos comprenden desde la estructura de la entidad hasta la ubicación elegida para continuar la actividad. Y las implicaciones pueden ir mucho más allá de lo esperado. Además de todo esto, garantizar el cumplimiento de la normativa puede ser un reto aún mayor.

Además, un factor relevante de la fiscalidad es el impacto en el control financiero, así como en la liquidez y gestión del efectivo, en donde podemos ver en peligro la rentabilidad de un determinado proyecto. Por ejemplo, sufrir una retención fiscal del 30 % sobre los ingresos brutos puede generar una pérdida donde, sin embargo, se esperaban beneficios.

Todo nuevo negocio necesita una forma jurídica y, gracias a los regímenes fiscales, un tipo de entidad perfectamente válido en un país puede no ser el adecuado en otro. Aunque el acuerdo sobre el tipo impositivo global para empresas multinacionales propuesto por la OCDE simplificará las cosas, siempre hay que tener en cuenta la normativa específica de cada país. De hecho, una de las primeras cosas que debemos decidir una vez que se haya marcado la nueva ubicación, es la estructura. Para ello es recomendable asesorarse con expertos locales y asegurarse de que la elección sea la más adecuada, tanto para la operación matriz como para el negocio global, y estar preparado para ajustar el modelo si la normativa lo requiere. Los regímenes fiscales se actualizan constantemente y el conocimiento es clave para sortear estas dificultades.

- **Todo nuevo negocio necesita una forma jurídica y, en base a los regímenes fiscales, un tipo de entidad perfectamente válido en un país puede no ser el adecuado en otro.**

En cuanto a la financiación de los proyectos, es imprescindible disponer de información fidedigna y actualizada. Esto comprende desde la identificación de cualquier fuga de capital a través de los impuestos, hasta las deducciones no permitidas y las retenciones. Es recomendable tener en cuenta que ciertos servicios, bienes y facturaciones internacionales estarán sujetos a posibles fugas tanto a través de dichas retenciones como a través de impuestos directos (como el IVA), que es posible que no se puedan recuperar en su totalidad.

Por otro lado, durante el proceso de toma de decisiones también es recomendable disponer de la información relativa a las opciones disponibles de subvenciones, ayudas o beneficios fiscales que cada país ofrece para fomentar la inversión internacional. También es importante considerar que numerosas jurisdicciones ofrecen ventajas sectoriales para atraer a empresas,

como puede ser lo relativo a I+D, o a sectores específicos como el de las energías renovables o IT.

A nivel país, también es común la existencia de exenciones y beneficios fiscales disponibles en regiones, estados o comunidades específicas, destinados a fomentar el crecimiento local. Esto conlleva complejidades y retos particulares. Por ejemplo, una determinada zona puede ofrecer ventajas fiscales, pero no disponer del talento necesario para satisfacer las necesidades operativas de la compañía, con lo que los beneficios pueden no compensar los costes. Por ello es recomendable analizar pormenorizadamente todas las opciones en todas las áreas, incluyendo zonas francas.

También deberemos considerar la fiscalidad específica de cada sector que, según el país, puede ser diferente, tanto para bien (beneficios fiscales) como para mal (sanciones). Esto último es cada vez más común, especialmente en los sectores considerados no respetuosos con el clima, que suelen presentar impuestos adicionales.



El cese de la actividad o la salida del país también influye en este proceso, y es importante comprobar los costes aparejados. Lo mismo respecto a la burocracia en sí: ¿cuántas horas administrativas supone esta gestión? ¿Cómo se realizan los pagos? ¿En qué punto del proceso de transformación digital se encuentran los organismos de dicho país? Son preguntas que debemos tener siempre en mente. Y ya que hablamos de la autoridad fiscal, es básico conocer la cantidad de horas que deberemos emplear en cuanto a inspecciones, auditorías y solicitudes de información.

Por último, disponer de la tecnología y los procesos adecuados puede suponer un coste, pero es, ante todo, una inversión capital para poder gestionar riesgos, asegurar el compliance y el correcto gobierno corporativo y la supervisión y seguridad de los datos.

Existen varios modelos para garantizar el cumplimiento de la fiscalidad, generalmente combinando recursos internos con externos y subcontratando funciones locales a terceros. Es básico asegurarse de que estos socios tengan los controles tecnológicos necesarios para garantizar que los resultados sean precisos y la información esté siempre disponible para su consulta. La forma más eficaz de gestionar el cumplimiento de las obligaciones fiscales es integrar las funciones fiscales con la estrategia de la empresa, definir los riesgos y alinear los recursos (tanto internos como externos), todo ello con soluciones tecnológicas. El uso intensivo de tecnología puede gestionar la integridad de los datos a través de todos los procesos de cumplimiento, desde la contabilidad hasta la declaración de impuestos final que se presenta y se audita.

Hay un dicho que afirma que sólo hay dos cosas inevitables en la vida: la muerte y los impuestos. La fiscalidad se puede gestionar con éxito, pero para ello es necesario, en el ámbito internacional, contar con asesoría local de calidad y rigurosa que hacer fácil lo complejo.



Precios de Transferencia

La normativa fiscal, especialmente la relacionada con los precios de transferencia, destaca por la complejidad y por el hecho de que las autoridades fiscales son cada vez más proactivas en el escrutinio del cumplimiento, con el fin de evitar la Erosión de la Base o el Traslado de Beneficios (BEPS) de las jurisdicciones más estrictas en cuanto a tributación a otras más laxas o incluso hacia paraísos fiscales. La auditoría puede llegar a ser intensa en cuanto a horas incurridas en burocracia, costosa y -lo más importante y difícil de cuantificar- puede suponer un elevado nivel de estrés organizativo.

Los precios de transferencia son complejos dado que no se pueden utilizar exactamente los mismos tipos en todas las operaciones. Hay que tener en cuenta múltiples factores: el principio de plena competencia, el análisis de comparabilidad, los bienes intangibles, los servicios intragrupo, los acuerdos de contribución a los costes... Revisar los [perfiles de países sobre precios de transferencia de la OCDE](#) supone un buen punto de partida, pero siempre acompañado de asesoramiento local.

Trabajar con socios experimentados, como Auxadi, que saben cómo minimizar los riesgos de incurrir en ajustes o sanciones fiscales aporta valor añadido.

Orientación local

Disponer de experiencia sobre el terreno es esencial cuando se pretende cruzar las fronteras. Los proveedores locales ofrecen orientación y asesoramiento, lo cual es valioso durante la puesta en marcha de la actividad, pero también en el posterior día a día. Un socio local de confianza debería tener contacto con proveedores, entidades bancarias, autoridades gubernamentales e incluso reguladores.

Los socios locales también están en la misma zona horaria en la que sucede la actividad, lo que permite una mayor capacidad de respuesta; hablan el idioma local, lo que significa que la comunicación es fluida; conocen su país, por lo que saben qué funciona y qué se necesita. En definitiva: son un valioso aliado con el que merece la pena contar en el equipo.

- : **Deberemos considerar la fiscalidad específica**
- : **de cada sector que, según el país, puede ser**
- : **diferente, tanto para bien (beneficios fiscales)**
- : **como para mal (sanciones).**

Diferencias culturales

Una de las consideraciones más importantes a la hora de internacionalizarse es la derivada de las cuestiones culturales. Aunque el panorama global hace que cada vez se reduzcan más las diferencias, lo cierto es que cada país es único, con su idiosincrasia y particularidades. A esto hay que sumar un nivel más de profundidad, dado que cada organización tiene su propia cultura corporativa, que tiene su reflejo en la interacción, comunicación o, simplemente, en las distintas formas de trabajar.

Buscar la orientación local de socios de confianza puede suponer una gran ventaja, y ayudará a garantizar el cumplimiento de las leyes, los regímenes, las costumbres y los comportamientos específicos.

Estos son los cuatro elementos clave a tener en cuenta para sortear las particularidades culturales.



Entender el país en el que se invierte

Uno de los aspectos más críticos de la inversión internacional es el atractivo del país, sobre todo cuando se trata de superar complejidades como la normativa o los impuestos. Es necesario emplear un buen número de horas estudiando los posibles mercados, analizando los pros y los contras, las comparaciones de costes y normativas, los regímenes fiscales, los códigos laborales, etc. Tampoco debemos olvidarnos de comprobar los incentivos a la inversión, como los regímenes de zonas francas o las subvenciones u otras ventajas disponibles. Estos programas suelen ir acompañados de exenciones fiscales y pueden ser uno de los vectores de atracción de inversión más potentes.

Disponer de la información necesaria sobre las diversas complejidades y desafíos y evaluarlos y compararlos con el conjunto de beneficios es básico e imprescindible.



Identificar y conocer a los decisores

Cada país difiere respecto a los demás en cuanto a las prácticas empresariales más extendidas. En ocasiones, las reuniones iniciales se celebrarán con el responsable de la toma de decisiones y, en otras, habrá que pasar por varios niveles de interlocución antes de tomar una decisión.

También hay que tener en cuenta la cultura y las costumbres y normas protocolarias, ya que la forma de identificar y dirigirse a los responsables de la toma de decisiones difiere de un país a otro. Puede ser a través de la presentación de un tercero que actúe como interlocutor, o buscando estrategias de acercamiento alternativas. En cualquier caso, este proceso puede afectar drásticamente a los plazos de la expansión.



Comunicación

La comunicación es una parte vital de cualquier relación, tanto profesional como personal, y esto incluye la internacionalización. O quizás deberíamos decir: especialmente en el caso de la internacionalización. Máxima que cobra todavía más sentido si nos encontramos en el caso de países que no sean de habla española. En esos supuestos, asociarse con un partner que maneje la cultura y el lenguaje puede ayudar a superar las barreras lingüísticas y garantizar que no existen problemas de comunicación o entendimiento. Contratar a un proveedor in situ puede generar ventajas adicionales, como establecer relaciones claves con mayor facilidad gracias a la credibilidad y confianza aportada por dicho socio.

También es importante tener en cuenta la comunicación interna. Conseguir que el equipo se entusiasme con la expansión internacional puede contribuir en gran medida a facilitar el proceso. Les ayudará a implicarse más en el negocio, beneficiará su desarrollo y les proporcionará nuevos retos. Y serán embajadores del nuevo talento que se incorporará a la compañía en esos mercados.



Invertir tiempo y generar relaciones

Las negociaciones a nivel internacional requieren de paciencia y tiempo. Mientras que algunas fases pueden avanzar con relativa rapidez, la negociación, aprobación o los procesos de *due diligence* pueden dilatarse en el tiempo. Es necesario prever retrasos eventuales fruto de dificultades y asumir que es posible que los plazos estén sujetos a cambios.

Pero más allá de lo ágiles que puedan ser las gestiones, establecer relaciones duraderas a nivel personal es fundamental para la internacionalización y el establecimiento en nuevos mercados, independientemente del país o la empresa. Merece la pena dedicar tiempo a desarrollar y alimentar esas relaciones para fomentar la confianza y la lealtad.



Global Reach Group

COLABORACIÓN



Jake Spark
Executive Director



Gonzalo de la Torre
Associate Director

Expansión y mercados de divisas

A la hora de planificar o ejecutar la expansión internacional, el cambio de divisas puede tener un impacto significativo. La volatilidad de estos mercados puede afectar gravemente a los tipos de cambio, lo cual tiene un impacto directo en materia presupuestaria, en lo relativo a los costes operativos y, en definitiva, a las previsiones de beneficios.

Los tipos de cambio fluctúan constantemente, y aunque algunos están influidos por más factores que otros, hay elementos universales que inician las oscilaciones:

- Los datos económicos de cada país muestran el rendimiento de las distintas áreas de la economía. Algunas de las cifras más influyentes son el crecimiento, la inflación y los datos del mercado laboral.
- Los acontecimientos políticos pueden crear un movimiento significativo en el mercado a medida que aumenta la incertidumbre. Cuando se produjo el referéndum sobre el Brexit, la libra esterlina cayó un 20% frente a otras divisas principales.

- Las catástrofes naturales y los acontecimientos sin precedentes pueden cambiar el apetito por el riesgo en caso de que se produzca un evento de estas características. La pandemia de la Covid-19 es un claro ejemplo reciente en el que se produjo un flujo hacia activos seguros cuando la economía mundial se vio sometida a presión y aumentó la incertidumbre.

Cuando las empresas pretenden expandirse a un país con una moneda diferente, es necesario considerar cómo los cambios de divisas y la volatilidad de las mismas pueden afectar a esos planes, y dirimir qué herramientas tienen a su disposición para mitigar o eliminar el impacto de esos movimientos.

Retos para las organizaciones

Si una empresa con sede, por ejemplo, en el Reino Unido, cuya moneda de origen es la libra esterlina, decide expandirse a México -donde la mayor parte de los gastos de expansión y los ingresos potenciales se realizan en pesos mexicanos-, es crucial planificar las fluctuaciones derivadas del uso de distintas monedas.

Por ejemplo, la empresa británica puede haber presupuestado un total de 5 millones de libras esterlinas para la ejecución del plan de expansión, que en la fecha en que se aprobó ese presupuesto representaba 140 millones de MXN a un tipo de cambio GBP/MXN de 28,00. Si durante el año el MXN comienza a fortalecerse provocando que la relación GBP/MXN se bascule hacia los 26,00, los 5 millones de libras esterlinas presupuestados equivalen ahora a 130MM de MXN, reduciendo casi el 8% de su efectivo disponible y amenazando potencialmente el éxito de la expansión o aumentando drásticamente su coste. Del mismo modo, la misma empresa podría haber estimado un volumen de negocio potencial de 100 millones de pesos en su primer año, lo que a un tipo de cambio de 28,00 libras esterlinas equivale a unos 3,5 millones de libras de beneficio. Si el MXN se deprecia a 30,00 GBP/MXN, esto supondría una reducción de los ingresos estimados de más del 7%.

Los ejemplos anteriores son sólo la versión más sencilla de cómo los movimientos de divisas pueden afectar a los presupuestos o a los ingresos estimados. Los cambios que tienen lugar en el mercado de divisas suelen ser más complejos y a menudo imprevisibles, por lo que, las consecuencias potenciales son más importantes.

Soluciones estratégicas

Es fundamental trabajar siempre con profesionales con los conocimientos y la experiencia adecuados para guiar a las empresas a través de los riesgos asociados a la expansión internacional en lo relativo al mercado de divisas. Algunas de las posibles soluciones son:

- **Elegir el momento adecuado.** El mercado de divisas es el mayor y más líquido mercado financiero del mundo. Con las variaciones *intradía*, la diferencia entre efectuar una operación hoy o mañana puede ser sustancial. Conocer de antemano los acontecimientos que pueden hacer mover los mercados es la mejor opción para optimizar la ejecución de una operación en la que disponemos de flexibilidad.
- **Contratos a plazo (*forward contracts*).** A través de los *forwards* de divisas las empresas pueden fijar un tipo de cambio durante un máximo de tres años, lo que ofrece protección frente a cambios

desfavorables de las divisas. Un contrato a plazo fijo permite a una empresa asegurarse un tipo de cambio en el día, hasta tres años en el futuro. Los contratos a plazo con ventana pueden ofrecer más flexibilidad en cuanto a los plazos de los flujos de caja, permitiendo la posibilidad de retirar fondos antes de la fecha de valor, en una ventana determinada. Aunque el mercado puede variar en ambas direcciones, los *forward* otorgan a las empresas la seguridad de cuánto valdrá exactamente su moneda.

- **Derivados:** Estos productos pueden desempeñar un papel importante en la cobertura de divisas, complementando las operaciones al contado y los *forward contracts* como parte de una estrategia de cobertura combinada con más flexibilidad y complejidad. Es importante considerar aquí que los productos de opción financiera conllevan un mayor nivel de riesgo que pueden no ser los adecuados para todas las empresas.

Contar con un socio experto en la materia

Los mercados de divisas son volátiles, y las consecuencias de esta volatilidad en los planes de expansión internacional de una empresa pueden ser importantes. Es esencial tener la visión y los conocimientos adecuados y entender los diferentes productos y servicios necesarios para cada empresa. Aunque nadie puede predecir los mercados con absoluta certeza, es posible minimizar o mitigar el riesgo cambiario con los conocimientos adecuados.

Para saber más sobre el mercado de divisas y cómo puede afectar a tu expansión internacional, puedes contactar con Global Reach Group.

⋮ **“Es importante considerar aquí que los productos de opción financiera conllevan un mayor nivel de riesgo que pueden no ser los adecuados para todas las empresas.”**

Establecimiento en el país

Creación y puesta en marcha de SPVs

Los Vehículos de Propósito Especial (SPVs) son una entidad jurídica independiente creada por una organización para la gestión específica de un proyecto con arreglo a la legislación del país en el que se desarrollará. Las SPVs ofrecen ventajas, como aislar el riesgo financiero respecto a la matriz. Además, la SPV dispone de su propio estatus legal, con sus activos y pasivos, por lo que puede seguir operando incluso si la empresa matriz tiene problemas.

A lo largo de los últimos años se ha registrado un aumento en el uso de SPVs. No sólo proporcionan protección legal y financiera a la empresa matriz, sino que suelen ser fáciles de establecer, tienen la propiedad directa de un activo específico y pueden proporcionar ventajas fiscales. Además de estas y otras razones (como protección, compartir riesgos, titularizar préstamos/deuda o facilitar la venta de activos incluidos en la SPV), las formas jurídicas típicas de la SPV son las sociedades limitadas, los fideicomisos o las *joint venture*. Es por ello por lo que, a la hora de expandirse y operar a nivel internacional, puede resultar útil crear una SPV con el fin de financiar activos específicos.

El proceso de establecimiento de una SPV varía según la jurisdicción por lo que en algunos países son más difíciles de lanzar que en otros y cada mercado tiene sus propias normas y procesos.

También es esencial tener en cuenta que, independientemente de la jurisdicción, el cumplimiento de la *due diligence* y de las normas *Know Your Client* (KYC) y contra el blanqueo de capitales (AML) puede ser un proceso intenso en horas incurridas, y es posible que se requiera todo tipo de documentación e información por adelantado.

Aunque las ventajas estén claras, también es necesario conocer los riesgos derivados de la utilización de SPVs:



Los cambios regulatorios requieren estar continuamente actualizado.



Al ser independiente de la empresa matriz, puede ser complejo acceder a financiación a través de una SPV.



Consecuentemente, estas sociedades suelen tener un menor acceso al capital, ya que no tienen el mismo flujo de capital que la empresa matriz.



Las SPVs deben gestionarse de forma experta y diligente para garantizar un cumplimiento estricto.

Administrando la SPV

La gestión de las operaciones, la contabilidad y la administración diarias de las SPVs a nivel internacional suponen un esfuerzo y pueden escalar en dedicación de forma rápida. Esto cobra todavía más relevancia cuando hay más de una jurisdicción involucrada en el proceso y es aquí donde trabajar con un *partner* representa ventajas competitivas. Un equipo que esté familiarizado con la realidad de la jurisdicción, con experiencia en la administración de SPVs en todo tipo de sectores y que sepa cómo establecerlas de la manera más eficiente y eficaz posible es diferencial.

No se trata tan solo del tipo de estructura que se adapte mejor a las necesidades de negocio y de las operaciones, sino que un socio confiable también aporta conocimiento fiscal, relaciones con terceros (firmas de abogados, reguladores, bancos, etc.) consolida el *reporting* y el acceso a la documentación necesaria en puesta en marcha y el día a día, entre otros beneficios.

En Auxadi somos expertos en la administración de SPVs. Ofrecemos un enfoque integral para el lanzamiento y la gestión continua en múltiples sectores y jurisdicciones y garantizamos el acceso a toda la información a través de nuestra plataforma tecnológica.

Tecnología

La tecnología como herramienta de control y visibilidad

El éxito en la gestión financiera pasa en buena medida por la disponibilidad de información actualizada y en tiempo real para poder establecer estrategias adecuadas y definir planes de acción. Esto implica poder consultar los datos con rapidez y mantener el control en el proceso de aprobación de flujos de caja, pagos, nóminas, etc. Lo anterior se complica exponencialmente cuando el responsable del proceso debe manejar información de múltiples jurisdicciones y equipos.

Para dar respuesta a todos estos retos, en este capítulo analizamos los pros y contras de los diferentes modelos de gestión existentes.

- “El éxito en la gestión financiera pasa en buena medida por la disponibilidad de información actualizada y en tiempo real para poder establecer estrategias adecuadas y definir planes de acción.”



Confiar en un proveedor externo

Pros

- No es necesario contratar equipo, formar o disponer de espacio físico. La inversión en tecnología la suele asumir el partner.
- Los equipos internos no necesitan conocer la legislación local, compliance, etc.
- El cliente se centra en la comprobación final, no en el proceso.
- El proveedor debería ser capaz de crecer con el cliente, proporcionando servicios en nuevas jurisdicciones.

Contras

- No hay acceso a los datos en tiempo real, cediendo control y perdiendo visibilidad.
- La consolidación de datos y el reporting pueden ser complejos.
- La diferencia horaria puede afectar al buen funcionamiento del equipo. Si existen múltiples interlocutores, también se complica la comunicación.
- La seguridad de los datos no está en manos del cliente.
- No existe una supervisión directa.

Contratar talento local en el país de destino

Pros

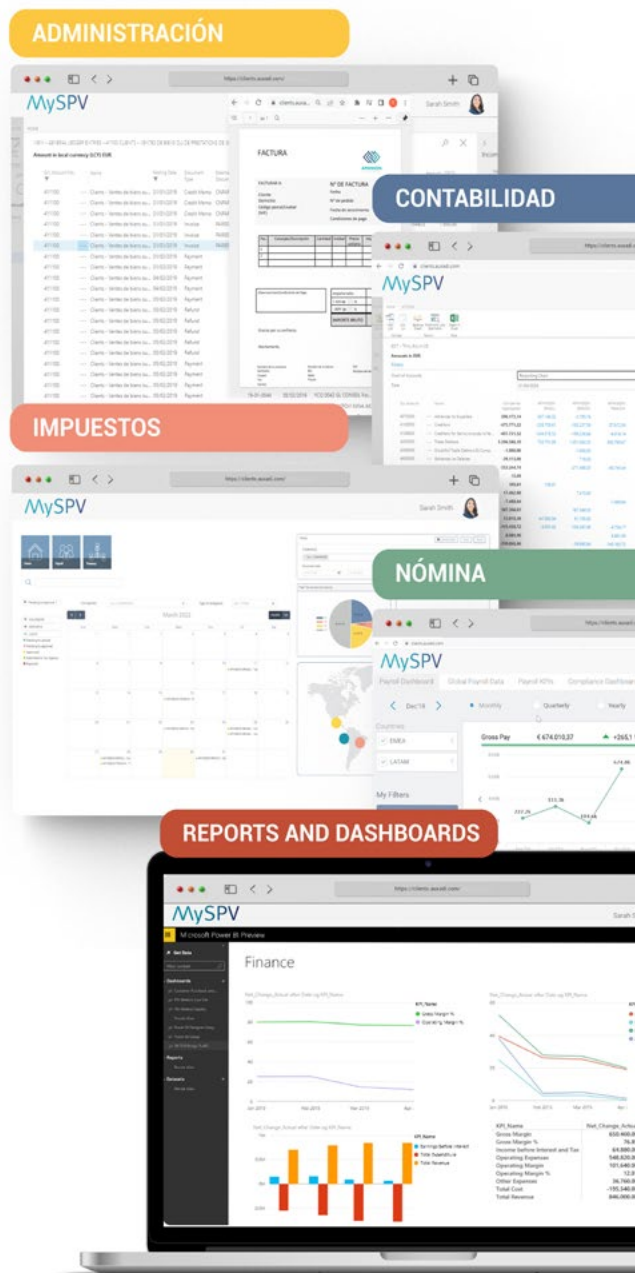
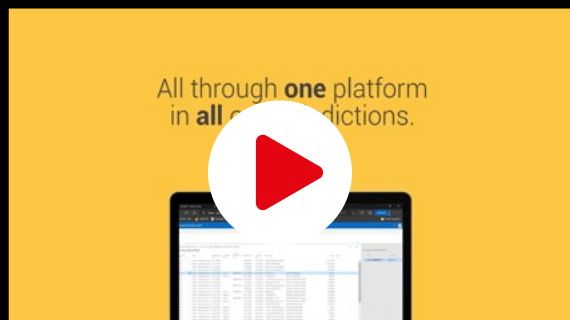
- Conocen la normativa local y son capaces de guiar a la organización en normativa laboral/de recursos humanos y en las cuestiones fiscales.
- Gestionan el proceso de registro, nómina, y, posiblemente el cumplimiento de los impuestos locales.
- Disponen de los datos en tiempo real y mantienen la visibilidad y el control.

Contras

- La presencia en diferentes zonas horarias puede afectar al buen funcionamiento del equipo (comunicación en tiempo real, etc.).
- La supervisión directa puede ser difícil y pueden darse diferentes niveles de capacitación o competencias.
- Es necesario contar con un espacio físico para el equipo, lo que posiblemente aumente los costes, así como la necesidad de sistemas (alojamiento, etc.) o tecnología.
- Nuevo personal implica formación (en sistemas, procesos, cultura...); es una inversión que requerirá un tiempo para devolver beneficios.

El modelo y propuesta de valor de Auxadi

Nuestra exclusiva plataforma MySPV es una solución basada en la nube, completamente personalizable, pensada para ayudarte en la gestión y supervisión de tus filiales. Con nuestra plataforma, nuestros clientes acceden a toda la información contable y financiera de sus filiales internacionales, desde cualquier lugar, actualizada, consolidada y a través de un único acceso que garantiza la disponibilidad y seguridad. Además, nuestros clientes acceden también al módulo de nómina, mediante el que gestionan y supervisan el proceso de nómina a nivel internacional.



Pros

- No es necesario contratar equipo, formarlo o contar con espacio físico en el país.
- No hay gastos de personal ni de sistemas informáticos y no hay tiempo de inactividad para la formación o el onboarding.
- No es necesario que los equipos financieros o de RRHH manejen nuevos códigos laborales o leyes fiscales – los equipos locales de Auxadi tienen toda la experiencia necesaria.
- El equipo del cliente se puede centrar en el resultado del trabajo, no en el proceso.
- Auxadi acompaña el crecimiento de nuestros clientes en el futuro, proporcionando servicios en nuevas localizaciones.
- Con la plataforma MultiCountry de Auxadi se dispone de acceso a la información, basada en la nube, relativa a la contabilidad local, impuestos y nóminas.
- Un único punto de contacto que gestiona el equipo que trabaja en la cuenta.
- Sin problemas de diferencias horarias, comunicación o cultura: nuestros International Desks trabajan en el mismo horario y hablan el mismo idioma que nuestros clientes.

R&CA: drivers para impulsar tu expansión internacional

Las nuevas tecnologías están cambiando la forma en que nos relacionamos, cómo nos comportamos y, por tanto, la manera en que se desarrollan los negocios. Esto cobra especial relevancia si hablamos de expansión internacional. Las nuevas tecnologías permiten superar los retos y dificultades inherentes a estos procesos, como puede ser las distancias geográficas y diferencias horarias. Además, presenta importantes oportunidades estratégicas en materia de eficiencia y productividad. Y, más en concreto, la aplicación de tecnologías de Robótica y Automatización Cognitiva (R&CA) puede suponer una ventaja competitiva a la hora de internacionalizarse.

Antes de comenzar, una breve explicación: por Robótica entendemos la automatización de tareas sin que medie en ese proceso la racionalidad o cognición, mientras que por Automatización Cognitiva nos referimos a la automatización, pero de tareas que implican cierta racionalidad o réplica de la inteligencia humana.

Contrariamente a lo que se pueda pensar a nivel popular, la aplicación de tecnologías R&CA tendrá más impacto cuanto más avancemos en el organigrama y en la complejidad de las funciones. Así, **como afirma McKinsey** "mientras que menos del 5 % de los roles pueden automatizarse por completo utilizando tecnología, alrededor del 60 % de los roles tienen al menos un 30 % de actividades que podrían automatizarse".





¿Qué usos, aplicaciones y beneficios pueden aportar las tecnologías R&CA en tu proceso de internacionalización?

- Estandarización de procesos.
- Ejecución de las tareas.
- Adaptabilidad de recursos ante picos de actividad.
- Toma automática de decisiones en base a volúmenes exponenciales de información.
- Apoyo en las fases de documentación, investigación, procesos administrativos, *due diligence*.
- Obtención de *insights*.



¿Qué debes tener en cuenta a la hora de aplicar tecnologías R&CA en tu proceso de expansión internacional?

- La colaboración entre los departamentos financieros e IT es básica e imprescindible, especialmente entre el rol del CFO y del CTO.
- Por tanto, es un proceso en el que los líderes organizacionales y en concreto los perfiles C-Suite deben estar implicados.
- Estas tecnologías no implican la desaparición del capital humano, si no que el talento del que disponemos está en mejor disposición para aplicar valor añadido y estratégico.
- Cultura de mejora continua: la aplicación es sólo el comienzo; contar con tecnologías R&CA implica también la puesta en marcha de una cultura de mejora, aprendizaje e innovación constantes.
- La tecnología es una aliada del proceso. Pon a disposición de tu organización todo lo que te puede aportar: ciberseguridad, eficiencia, productividad, desarrollo del talento...



¿Qué usos, aplicaciones y beneficios pueden aportar las tecnologías R&CA en tu proceso de internacionalización?

- Reingeniería de procesos, convirtiendo a los profesionales en líderes de la transformación.
- Desarrollo de la capacidad de análisis y nuevas competencias, añadiendo más valor a los perfiles y la organización.
- Se aprovecha la diversidad intergeneracional para fomentar el aprendizaje.
- Se crean experiencias o trayectorias profesionales de rápido crecimiento.
- Se hace uso de la tecnología para transformar los puestos de trabajo.
- Transforma el sistema de organización vertical hacia un sistema de equipos autogestionados.

En definitiva: las tecnologías disruptivas como la R&CA, la IA y el *machine learning* presentan importantes oportunidades para las empresas que buscan expandirse internacionalmente, especialmente en el futuro, ya que no solo automatizarán tareas y actividades, sino que proporcionarán una mayor resiliencia operativa y ayudarán a posicionar el negocio para alcanzar la escalabilidad y el crecimiento.

Sin embargo, aunque existen evidentes oportunidades, merece la pena considerar la posibilidad de contar con un socio de negocio adecuado. Los proveedores externos están invirtiendo en tecnología y muchos de ellos cuentan con sistemas y soluciones de primer nivel que cubren los puntos débiles de las organizaciones y mejoran estratégicamente sus operaciones, para que los responsables del proceso puedan centrarse en cuestiones estratégicas.

Ciberseguridad y privacidad de la información

Ya nadie duda de la importancia del *data* y, sobre todo, de lo crítico que puede resultar la gestión de su seguridad, protección y *compliance*. Esto viene motivado, también, por la existencia de legislación y regulación relativas a la privacidad y seguridad con el objetivo tanto de controlar el almacenamiento, como el uso y el acceso. En el contexto de la internacionalización, la transferencia y el intercambio de datos entre filiales y hacia la matriz es clave en la operativa global, por lo que garantizar el cumplimiento normativo es no solo una fuente de tranquilidad, es básico e imprescindible.

Todos los países del mundo tienen leyes específicas sobre el tratamiento de datos que abarcan desde el registro, el papel del responsable de la protección, el modo en que se recogen y procesan, el marketing electrónico o comunicaciones por *emailing*, la ciberseguridad y la transferencia de datos a otras jurisdicciones.

En este capítulo, haremos un breve repaso a algunas de estas normativas de datos, cómo se aplican y las consecuencias de su incumplimiento.

UE

RGPD

El [Reglamento General de Protección de Datos \(RGPD\)](#) es la ley de privacidad y seguridad más estricta del mundo. A través del RGPD, la Unión Europea impone deberes y obligaciones a cualquier empresa que se dirija o recopile datos relacionados con personas en la UE. El reglamento, que entró en vigor en 2016, es amplio y de gran alcance, aunque también poco específico, lo que hace que el cumplimiento del RGPD resulte complejo especialmente para las pequeñas y medianas empresas. Además, el RGPD impone cuantiosas sanciones a quienes incurran en infracciones.

Para hacer las cosas aún más complicadas, hay más de 50 áreas cubiertas por el RGPD en las que los Estados miembros pueden aplicar sus propias leyes nacionales junto con el RGPD, lo que significa diferentes interpretaciones y aplicación entre los Estados miembros. Por ejemplo, Luxemburgo exige la *anonimación* y el cifrado de los datos personales.

En cuanto a la transferencia de datos, el RGPD establece en su artículo 44 que las transferencias de datos personales por parte de un responsable o un encargado del tratamiento hacia terceros países fuera de la UE están permitidas si se cumplen las condiciones del RGPD. Esto significa que el tercer país receptor debe tener niveles «adecuados» de protección de datos. Los únicos países/territorios que gozan actualmente de esta adecuación son: Andorra, Argentina, Canadá (con excepciones), Islas Feroe, Guernsey, Israel, Isla de Man, Japón, Jersey, Nueva Zelanda, Suiza, Reino Unido y la República Oriental del Uruguay (la UE añadió al Reino Unido a su lista de países «adecuados» el 28 de junio de 2021).

Sin embargo, las transferencias de datos también se permiten cuando se han proporcionado las salvaguardias adecuadas, y con la condición de que haya derechos ejecutables de los interesados y recursos efectivamente legales disponibles – y la lista de salvaguardias adecuadas incluye (entre otros) normas corporativas vinculantes y cláusulas contractuales estándar. Es importante aquí tener en cuenta que el marco del *Privacy Shield* entre Estados Unidos y la UE no se considera una salvaguardia adecuada, ya que fue invalidado en 2020. El RGPD también incluye una lista de razones específicas para las transferencias permitidas a terceros países, aunque esto no exime de su cumplimiento.

En definitiva, el RGPD y sus derivados en los Estados miembros son intrincados y técnicos.

EEUU

Específicas en función del sector y del estado

Estados Unidos cuenta con varias leyes nacionales de privacidad y/o seguridad de datos específicas del sector, aplicables a las instituciones financieras, las empresas de telecomunicaciones, la información personal médica, la información crediticia, la relativa a menores, o telemarketing. Sin embargo, también cuenta con cientos de leyes relevantes a nivel estatal y territorial. Entre ellas se encuentran los requisitos de: salvaguarda, eliminación, políticas de privacidad, uso adecuado de los números de la Seguridad Social y notificaciones de violaciones de datos. Sólo en California existen más de 25 leyes distintas sobre privacidad y seguridad de datos. Además, la Comisión Federal de Comercio (FTC) tiene jurisdicción sobre toda una gama de sectores comerciales fijada con el objetivo de proteger a los consumidores de las prácticas comerciales desleales o engañosas. La FTC emite reglamentos para hacer cumplir ciertas leyes de privacidad, y toma medidas contra las empresas que:

- No apliquen medidas razonables de seguridad de los datos.
- Hagan declaraciones inexactas sobre la privacidad y la seguridad, incluso en las políticas de privacidad.
- No respeten los principios de autorregulación aplicables del sector.
- Transfieran (o intenten transferir) información personal a una entidad adquirente en una operación de desinversión o de M&A, de una manera que no se haya revelado expresamente en la política de privacidad del consumidor aplicable.
- Violan los derechos de privacidad de los consumidores al recopilar, utilizar, compartir o no proteger adecuadamente la información de los mismos.

• También cuenta con cientos de leyes relevantes a nivel estatal y territorial. Entre ellas se encuentran los requisitos de: salvaguarda, eliminación, políticas de privacidad, uso adecuado de los números de la Seguridad Social y notificaciones de violaciones de datos.

Aunque en EE.UU. no se aplican restricciones a la transferencia entre países, excepto en lo que respecta al almacenamiento de algunos registros e información gubernamental, es recomendable contar con asesoría jurídica al respecto.

Brasil

LGPD

La Ley General de Protección de Datos (LGPD) de Brasil (articulada bajo la Ley Federal nº 13.709/2018) está en vigor desde septiembre de 2020, aunque las sanciones no se pusieron en marcha hasta agosto de 2021, dando a las empresas un período de gracia para mejorar sus procedimientos y sistemas. La LGPD es la primera regulación integral de protección de datos de Brasil y está alineada con el RGPD.

La LGPD se aplica a cualquier operación de tratamiento de datos llevada a cabo por una persona física o jurídica, en lo relativo a derecho público o privado -independientemente de los medios utilizados para el tratamiento, el país en el que se encuentra su sede, o el país en el que se encuentran los datos- siempre que:

- La operación de tratamiento se lleve a cabo en Brasil.
- La actividad de tratamiento tenga por objeto la oferta o prestación de bienes o servicios, o el tratamiento de datos de personas físicas situadas en Brasil, o los datos personales se hayan recogido en el país.

Cuando se trata de transferencias de información, al igual que el RGPD, Brasil exige que se cumpla la LGPD y que se obtenga el consentimiento previo, específico e informado salvo en los siguientes casos:

- La transferencia sea a países u organizaciones internacionales con un nivel adecuado de protección de datos personales.
- Existan garantías adecuadas de cumplimiento de los principios y derechos del interesado previstos en la LGPD, en forma de:
 - Cláusulas contractuales específicas para una determinada transferencia.
 - Cláusulas contractuales estándar.
 - Normas corporativas globales.
 - Certificados y códigos de conducta emitidos periódicamente.
- La transferencia es necesaria para la cooperación jurídica internacional entre organismos públicos de inteligencia, investigación o fiscalía.
- La transferencia es necesaria para garantizar la seguridad o la integridad del interesado o de un tercero.
- La Autoridad Nacional de Protección de Datos (ANPD) ha dado su autorización.
- La transferencia está sujeta a un compromiso asumido con el objetivo de cooperación internacional.
- La transferencia es necesaria para la ejecución de una política pública o atribución legal de servicio público.
- La transferencia es necesaria para el cumplimiento de una obligación legal o reglamentaria, la ejecución de un contrato o procedimientos preliminares relacionados con un contrato, o el ejercicio regular de derechos en procedimientos judiciales, administrativos o de arbitraje.

Al igual que con el RGPD, se recomienda obtener asesoramiento legal antes de transferir datos a/o desde Brasil.

México

Ley Federal de Protección de Datos Personales

La Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de Particulares entró en vigor el 6 de julio de 2010. A este reglamento le siguieron otras siete directivas, de 2011 a 2018, todas las cuales profundizan en las especificidades de la Protección de Datos. En resumen, la normativa se aplica a todo tratamiento de datos personales cuando:

- El responsable del tratamiento esté ubicado en territorio mexicano.
- Independientemente de su ubicación, si el tratamiento se realiza por cuenta de un responsable mexicano.
- Cuando la legislación mexicana sea aplicable como consecuencia de la adhesión de México a un convenio internacional o de la ejecución de un contrato (aunque el responsable del tratamiento no esté ubicado en México).
- Cuando el responsable del tratamiento no se encuentre en territorio mexicano, pero utilice medios ubicados en México para el tratamiento de datos personales, salvo que dichos medios se utilicen únicamente para fines de tránsito.

La Ley sólo se aplica a las personas físicas o jurídicas que traten datos personales, y no al gobierno, a las sociedades de información crediticia regidas por la Ley Reguladora de las Sociedades de Información Crediticia, ni a las personas que realicen la recolección y almacenamiento de datos personales exclusivamente para uso personal (y no se divulguen para uso comercial).

En cuanto a las transferencias de datos, cuando el responsable del tratamiento pretenda transferir datos personales a terceros nacionales o extranjeros distintos del encargado del tratamiento, deberá facilitar a los terceros el Aviso de Privacidad facilitado al interesado y detallar los fines a los que el interesado ha limitado el tratamiento de los datos. El tratamiento por parte del tercero debe ser coherente con lo acordado en el Aviso de Privacidad, que contendrá una cláusula en la que se indique si el interesado está de acuerdo o no con la transferencia de sus datos. El tercero receptor asume las mismas obligaciones que el responsable del tratamiento que ha transferido los datos.

Las transferencias nacionales o internacionales de datos personales pueden llevarse a cabo sin el consentimiento del interesado cuando la transferencia sea:

- Conforme a una ley o tratado del que México sea parte.
- Necesaria para el diagnóstico médico o la prevención, la prestación de servicios de salud, el tratamiento médico o la gestión de servicios de salud.
- Realizada a la sociedad controladora, subsidiarias o filiales bajo el control común del responsable del tratamiento, o a una sociedad matriz (o cualquier sociedad del mismo grupo) del responsable del tratamiento, que opere bajo los mismos procesos y políticas internas del responsable del tratamiento.

- Necesario en virtud de un contrato ejecutado entre el responsable del tratamiento y un tercero en interés del interesado.
- Necesario o legalmente requerido para salvaguardar el interés público o para la administración de justicia.
- Necesario para el reconocimiento, el ejercicio o la defensa de un derecho en un procedimiento judicial.
- Necesario para el mantenimiento o el cumplimiento de una obligación derivada de una relación jurídica entre el responsable del tratamiento y el interesado.

El Reglamento establece que el interesado no necesita ser informado ni consentir las comunicaciones o transmisiones de datos personales a los encargados del tratamiento. Sin embargo, el procesador de datos debe hacer todo lo siguiente

- Tratar los datos personales sólo de acuerdo con las instrucciones del responsable del tratamiento.
- No tratar los datos personales con una finalidad distinta a la indicada por el responsable del tratamiento.
- Aplicar las medidas de seguridad exigidas por la Ley, el Reglamento y otras leyes y reglamentos aplicables.
- Mantener la confidencialidad de los datos personales objeto de tratamiento.
- Suprimir los datos personales tratados una vez finalizada la relación jurídica con el responsable del tratamiento o cuando éste lo ordene, salvo que exista un requisito legal para la conservación de los datos personales.
- No transferir los datos personales a menos que lo ordene el responsable del tratamiento, que la comunicación se derive de una subcontratación o que lo exija una autoridad competente.

Se recomienda pedir consejo a los socios legales antes de transferir datos a o desde México.

Reino Unido

GDPR

Como parte de la UE, el Reino Unido aplicó originalmente las leyes del GDPR de la UE. Tras el Brexit, el Gobierno del Reino Unido ha transpuesto el GDPR a la legislación nacional del Reino Unido, creando el GDPR del Reino Unido a principios de 2021. Aunque la ley tiene una serie de diferencias técnicas con el original, las obligaciones materiales de los Controladores y Procesadores de Datos son esencialmente las mismas que la versión de Europa.

Complementando el GDPR del Reino Unido está la Ley de Protección de Datos 2018 (DPA), que se ocupa de algunos asuntos exentos del GDPR de la UE, y fusiona algunas otras regulaciones de la UE en la ley del Reino Unido. Por ejemplo, la Parte 3 de la DPA cubre la Directiva de Aplicación de la Ley de la UE ((EU)2016/680), creando un régimen específicamente para el procesamiento de datos personales de la aplicación de la ley.

El GDPR del Reino Unido, al igual que su equivalente europeo, se aplica a cualquier organización que procese datos personales de los interesados dentro del Reino Unido, incluyendo la «oferta de bienes y servicios» y el «seguimiento de su comportamiento».

En lo que respecta a las transferencias de datos, el Gobierno británico está facultado para tomar una decisión de adecuación, lo que implica que el Secretario de Estado determine que el tercer país ofrece un nivel adecuado de protección de datos y los datos personales pueden transferirse libremente. Los países que figuran actualmente en la lista se han extraído

directamente de la versión de la UE, y el Reino Unido considera adecuados a todos los Estados miembros de la UE y del Espacio Económico Europeo, al menos por el momento. Todas estas decisiones de adecuación se reevaluarán antes de que finalice 2024.

También hay una lista de salvaguardias adecuadas para permitir las transferencias de datos a terceros países, al igual que el RGPD de la UE, y el anexo 21 de la DPA permite que las cláusulas contractuales estándar aprobadas por la Comisión de la UE sigan utilizándose para las transferencias en el marco del GDPR del Reino Unido, hasta que sean sustituidas por cláusulas emitidas por el Gobierno británico.

Se recomienda que todas las empresas adopten una postura firme en materia de privacidad y seguridad de los datos. Es un tema serio y requiere protecciones tanto para los datos de los clientes como de las empresas. En nuestro mundo hiperconectado, y en un momento en el que cada vez más empresas y particulares confían sus datos personales a los servicios en la nube, las violaciones de datos son un desafortunado hecho habitual que debe prevenirse.

- El GDPR del Reino Unido, al igual que su
- equivalente europeo, se aplica a cualquier
- organización que procese datos personales
- de los interesados dentro del Reino Unido,
- incluyendo la «oferta de bienes y servicios» y
- el «seguimiento de su comportamiento».

Blockchain

Ganando popularidad gracias a las criptomonedas, una *blockchain* se define como una base de datos descentralizada que registra un número ilimitado de activos de datos y transacciones a través de una red entre pares. Es, esencialmente, un registro mantenido por un algoritmo de consenso y almacenado en una red de «nodos» – ordenadores que permiten incluir datos en «bloques» que están conectados (encadenados) unos con otros.

Las bases de datos de blockchain pueden desplegarse en muchas circunstancias y escenarios, incluso dentro de los sectores de servicios financieros y de seguros para las transferencias de dinero, las transferencias de valores y los préstamos.

Las ventajas del *blockchain* incluyen, entre otras, procesos transparentes y a prueba de manipulaciones, desintermediación y reducción de costes, seguridad (debido al proceso de encadenamiento) y una capa adicional de confianza debido a que cada transacción es verificada por un público más amplio de «nodos».

Los reguladores están estableciendo marcos legales para el funcionamiento del *blockchain*, pero muchos de ellos aún no están finalizados. La relación entre *blockchain* (y otras tecnologías de libro mayor distribuido, o DLT) y la protección de los datos personales aún no se ha abordado por completo.

La naturaleza descentralizada de estas cadenas de bloques (en las que los datos se guardan en una serie de nodos en lugar de en una única ubicación), significa que generalmente no se adhiere a las regulaciones que se centran en un enfoque «centralizado» del procesamiento de datos, como el RGPD. Esta descentralización dificulta la identificación de los responsables del tratamiento, es decir, la entidad que determina los medios y los fines del tratamiento de datos.

Además de las dificultades prácticas para identificar eficazmente los nodos a los que presentar la solicitud de datos, algunos derechos del interesado pueden verse afectados. Por ejemplo, según el RGPD, el principio de minimización de datos establece que los datos deben tratarse con fines específicos y explícitos

y sólo durante el tiempo estrictamente necesario para el tratamiento. Sin embargo, en la mayoría de los casos, los datos añadidos a un *blockchain* permanecerán almacenados a perpetuidad como parte de una base de datos sólo de apéndices.

Esto también afecta a otros derechos del RGPD, como el derecho de modificación y rectificación, y el derecho al olvido, ya que es casi imposible borrar o ajustar los datos una vez introducidos debido a la naturaleza esencialmente descentralizada del *blockchain*. Aunque esta característica de seguridad puede parecer atractiva, en esencia va en contra de muchas normativas de protección de datos.

Por lo tanto, los reguladores se enfrentan al reto de proteger los derechos fundamentales de las personas, sin que ello afecte a la tecnología y la innovación.

Dado que los reguladores actúan a un ritmo diferente al que marca la innovación tecnológica, aconsejamos una evaluación cuidadosa y un asesoramiento jurídico cuando se utilicen tecnologías y bases de datos basadas en *blockchain*.



Transformación digital y gestión de impuestos

Si analizamos más del proceso de transformación digital de las organizaciones, las funciones de cumplimiento normativo y fiscal son probablemente las más expuestas a esta revolución (y, en gran medida, las que más beneficios obtienen). Esto goza de especial relevancia sobre todo en el caso de las empresas internacionales. La situación provocada por la pandemia de la COVID-19 subrayó la importancia de contar con un sistema fiscal digitalizado, especialmente en relación con las operaciones transfronterizas.

La transformación digital tiene especiales implicaciones cuando se trata de empresas en proceso de expansión internacional o que gestionan su actividad en múltiples jurisdicciones. Esta tendencia a la digitalización ya ha cobrado especial relevancia en todo lo relacionado con, por ejemplo, los precios de transferencia. La intensa actividad mostrada por los diferentes reguladores a nivel internacional está obligando a los

directores financieros y a los departamentos fiscales a automatizar y armonizar la gestión de este proceso a nivel de grupo, garantizando el cumplimiento transfronterizo.

Pero la innovación no termina aquí. Las administraciones tributarias también están avanzando en el uso del Big Data y la analítica para automatizar su función financiera, crecer en eficiencia y poder detectar posibles incumplimientos o áreas de mejora de forma automática.

Como recoge el Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT), Reino Unido ha puesto en marcha el sistema Connect que permite detectar actividades fraudulentas a través de la minería de datos; Australia está desarrollando ANGIE, que permitirá identificar automáticamente las relaciones entre contribuyentes; mientras que la CRA canadiense emplea el data analysis para combatir la evasión fiscal en el extranjero.

¿Cuál es la respuesta de las organizaciones y los CFO?

Las organizaciones, especialmente a través del papel que juegan sus directores financieros, ya están respondiendo a los retos presentados por la transformación digital en materia financiera y, especialmente, fiscal.

Las nuevas tecnologías están presentando soluciones que hace un tiempo parecían impensables. Así, la aplicación de *data analytics* y *machine learning* está permitiendo obtener y tratar grandes cantidades de información (tanto de manera vertical como transversalmente a toda la organización), establecer predicciones e implementar decisiones estratégicas. La implementación de tecnologías *Robotic & Cognitive Automation* (R&CA) ofrece ventajas como la automatización de procesos, escalabilidad de recursos o una mejora en el ROI en la gestión estratégica. La tecnología *blockchain* está simplificando todos aquellos procesos que hasta ahora tenían su base en la confianza, como los procesos de *due dilligence* o la firma de contratos, entre muchos otros.



Esta situación y contexto presente retos para el CFO, como:

- Alinear a su compañía con el propósito de transformación digital y que el proceso de digitalización sea global y coordinado, y no sólo aplicado a la función impositiva.
- Responder a las necesidades tecnológicas y de cumplimiento normativo resultado de operar en un contexto internacional, dando solución a las necesidades de cada país o jurisdicción en la que se opere de forma coordinada y homogénea.
- Evolucionar de un rol de líder de la función financiera a líder de la digitalización, del análisis estratégico de datos o del cambio, entre otros.
- Asegurar la transparencia y completa disponibilidad de la información.
- Garantizar que las organizaciones están listas para responder a los retos tecnológicos del hoy, pero especialmente los del mañana.



Automatización fiscal

En Auxadi estamos llevando a cabo importantes esfuerzos en materia de automatización de la gestión impositiva. Contamos con una solución tecnológica propia que nos permite monitorizar en tiempo real las obligaciones de nuestros clientes y mantenerlas correctamente archivadas, ganando de esta forma en agilidad, evitando la duplicidad de tareas, estableciendo procesos de control y garantizando la ausencia de errores.

El proceso de automatización de impuestos ahorra a nuestros clientes el incurrir en innumerables horas en tareas mecánicas, y permite a sus equipos centrarse en tareas de mayor valor añadido para el departamento financiero. Todo ello garantizando el cumplimiento normativo en las diferentes jurisdicciones y con la máxima garantía de confidencialidad y seguridad en la información.



People & Talento

Contando con el talento adecuado

A lo largo de esta guía hemos ido desentrañando las claves para lograr un proceso de internacionalización exitoso. Pero sin duda, de todo lo mencionado y lo que queda por mencionar, uno de los elementos diferenciales son las personas: contar con el talento adecuado. Tanto el nuevo talento a atraer, como el que ya se encuentra en la organización y actuará como guía, mentor y transmisor de la cultura corporativa.

En esta sección analizamos el impacto que tiene en el proceso de internacionalización todo lo relacionado con el talento.

41%

señalan que la movilidad global, los visados y los permisos de trabajo son la mayor preocupación para la expansión internacional.

30%

de los encuestados cree que encontrar el talento adecuado es un obstáculo para la internacionalización.

La investigación es importante, pero sobre todo contar con conocimiento local

Enviando talento desde el país de origen

Disponer del personal adecuado en el momento oportuno implica anticipación, conocimiento y preparación. Debemos asegurarnos de que el personal que queramos trasladar puede hacerlo (tanto por sus circunstancias personales como por la normativa local). Los trámites pueden llevar tiempo (por ejemplo, obtención de visado) y la persona necesitará un periodo de asentamiento en el país por todo lo que este movimiento implica.

Lo primero, y posiblemente lo más importante, es la planificación. Y eso implica responder preguntas. ¿Contaremos con alguien para capitanear la contratación desde el país? ¿Cuántas personas necesitaremos para gestionar este proceso? ¿Y para proporcionar formación? ¿Qué sucede con las cuestiones laborales? ¿Podrán seguir contratados desde la matriz? ¿Cómo gestionaremos el pago de nóminas? ¿Qué pasa con los requisitos fiscales y de seguridad social locales? ¿Y en caso de enfermedad o emergencia? A esto hay que sumarle otras cuestiones como beneficios, repatriación, seguros privados que debamos asumir, bonuses que podamos establecer, etc. En este contexto, la investigación es importante, pero sobre todo contar con conocimiento local.

Sólo cuando se haya completado esta fase de planificación, se podrá elaborar una lista de posibles candidatos. Obviamente, la persona o personas que se envíen a nutrir la operación incipiente deben tener experiencia y conocimiento del negocio, pero sobre todo ser líderes, dado el contexto en que ejercerán su rol.

Una vez solventado este primer paso es el momento de comenzar a analizar los candidatos. Además de sus habilidades profesionales, también es necesario contar con toda la información personal que puede afectar al proceso (por ejemplo, si es necesario trasladar también familia, etc). A partir de ahí estaremos en una posición óptima para comenzar la solicitud de visados.

El proceso de visado en sí mismo puede llevar algún tiempo, y lo mejor es aprovecharlo para planificar y elaborar una estrategia de manera paralela, de modo que la nueva operación pueda iniciarse de la forma más fluida posible.

Es muy importante compartir con el colaborador toda la información que deben manejar: qué elementos esenciales serán proporcionados por la sede central (y estarán sujetos a los precios de transferencia) y con qué terceros tratarán sobre el terreno (proveedores, comercios, representantes locales, directores locales, etc.). Es básico que los empleados entiendan la cultura local y las prácticas empresariales del país de antemano, como horarios y las condiciones de trabajo, o lo que pueden esperar de sus futuros colegas.

Contando con talento del país de destino

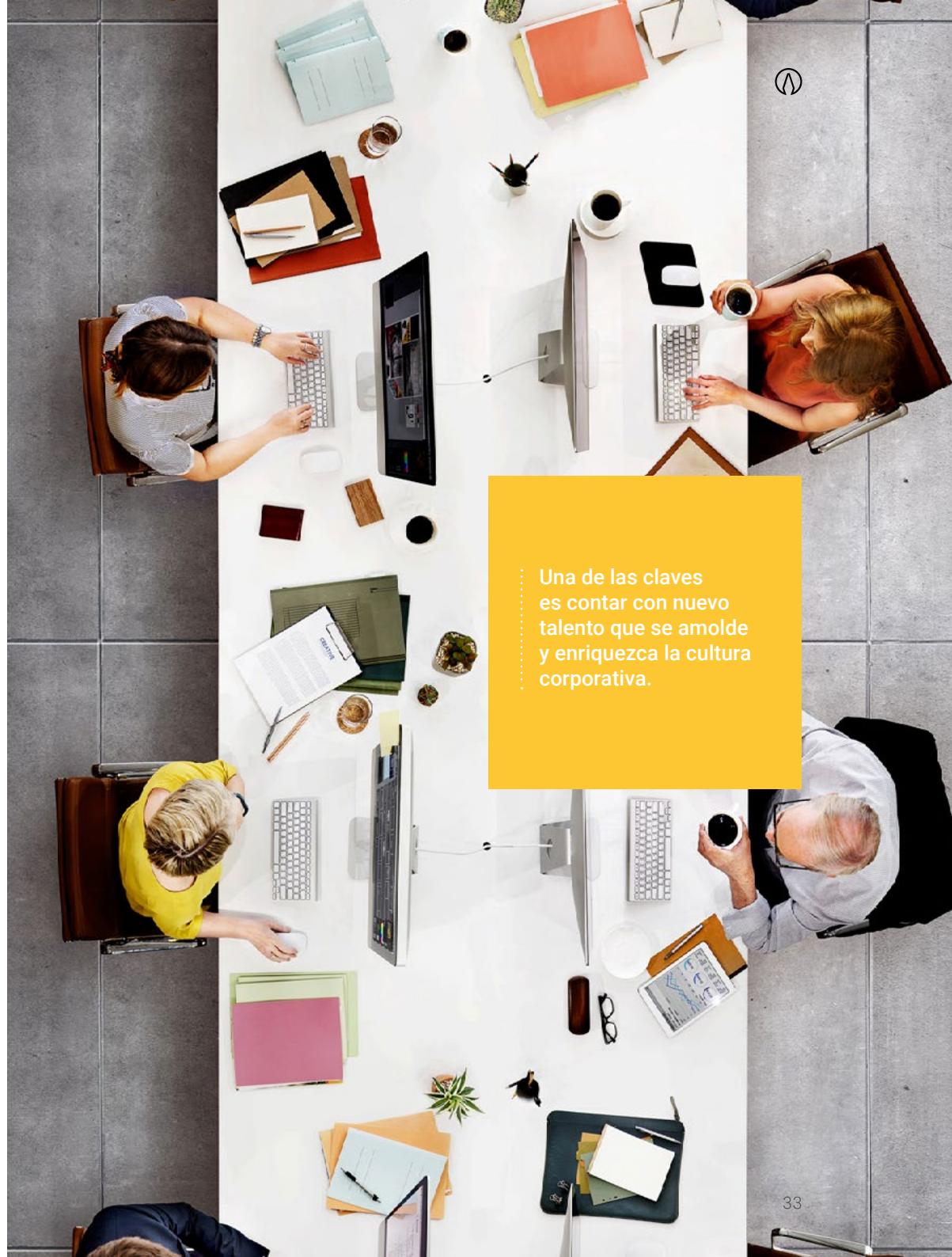
Después de todos los retos y la planificación previa que implica el traslado de personal experimentado a la nueva ubicación, la contratación local puede ser un proceso que puede parecer más sencillo, ya que simplemente contando con un *headhunter* o proveedor de servicios de RR.HH. y de talento (que se coordinen con el CHRO de la matriz) podemos estar cubiertos. Pero este modelo también presenta retos.

Los proveedores locales no sólo pueden encontrar más fácilmente personal para entrevistar, sino que también pueden asesorar sobre la normativa local, los impuestos y los procesos de alta o contratación para la nueva plantilla. Y también están mejor situados para asesorar sobre cualquier cambio en lo relativo a legislación laboral, beneficios y compensación, o incluso pueden aportar valor añadido en otros aspectos, como ayudar a elegir la mejor ubicación para situar la operación, en función de -por ejemplo- acceso a talento.

La consideración más importante a la hora de contratar talento local es el encaje. Evidentemente, todos los que solicitan los puestos estarán cualificados o podrán formarse, pero la idoneidad se basa en algo más que la experiencia previa. Y, tanto si se entrevista por teléfono/vídeo, como si los candidatos se presentan a sus colaboradores sobre el terreno, esa adecuación tan importante se reconoce con bastante facilidad.

Una de las claves es contar con nuevo talento que se amolde y enriquezca la cultura corporativa. Que acepten el reto de trabajar en un proyecto en fase de expansión, que puedan ser buenos embajadores de la marca, tanto locales como internacionales, ahora y en el futuro. Una vez que el talento local ha sido contratado, depende de los empleados y del equipo directivo que se integren en la empresa y que se sientan incluidos y valorados, que formen parte de algo más grande y emocionante.

En definitiva, desde el punto de vista del personal, la expansión internacional es más emocionante que dolorosa, aunque procesos como la obtención de visados o conocer en profundidad las implicaciones fiscales y laborales pueden ser complejos.



Una de las claves es contar con nuevo talento que se amolde y enriquezca la cultura corporativa.

Códigos laborales y Normas Internacionales del Trabajo (ILS)

Conocer la legislación laboral es clave en un proceso de expansión internacional. El incumplimiento de la legislación laboral puede dar lugar a sanciones por parte de los reguladores y también a un daño reputacional que puede llegar a ser nocivo para la marca, incluso de forma irreversible. Existen normas básicas aceptadas internacionalmente como las Normas Internacionales del Trabajo (ILS, International Labour Standards), los códigos vigentes a nivel supranacional (como la legislación laboral de la UE) y los códigos laborales específicos de cada país (incluso locales o sectoriales como los convenios colectivos). Todos ellos afectan a los requisitos de los contratos, la terminación de la relación laboral, las indemnizaciones, vacaciones, bajas y otros derechos de los trabajadores.

Normas Internacionales del Trabajo

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) es un organismo de las Naciones Unidas que establece normas laborales mundiales en sus 187 países miembros. Desde 1919, la OIT ha desarrollado y mantenido un sistema destinado a promover las oportunidades de acceso a un trabajo digno y productivo, en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad. Las normas laborales fundamentales están recogidas en la “Declaración de Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo”, han sido ratificadas por más de 150 países, y giran en torno a cuatro políticas clave:

- Derecho a la libre asociación y a la negociación colectiva
- Prohibición del trabajo forzoso u obligatorio
- Prohibición del trabajo infantil
- Prohibición de la discriminación entre los trabajadores, incluida la igualdad de remuneración

La OIT también ofrece una base de datos sobre legislación nacional del trabajo, conocida como NATLEX, donde se incluye más información sobre los códigos laborales de 196 países y territorios.

Legislación comunitaria

Otra forma de derecho laboral internacional hace referencia al conjunto de normas que rigen en un grupo de países; el ejemplo más destacado es el derecho laboral europeo, aplicable en toda la Unión Europea. Los derechos de los trabajadores en virtud de la legislación laboral europea incluyen:



El derecho a un contrato de trabajo por escrito.



El derecho de los empleados a la libre circulación entre los Estados miembros.



El derecho a un mínimo de cuatro semanas de vacaciones anuales.



Normas básicas de salud y seguridad.



Prohibición de la discriminación.

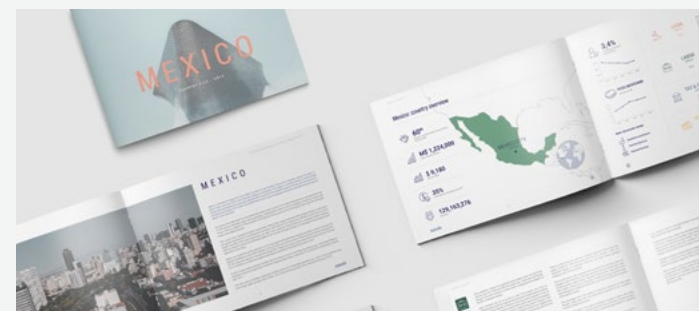


Restricciones a los despidos.

Sin embargo, la legislación laboral de la UE no lo cubre todo. Como los Estados miembros de la UE pueden añadir sus propias normas nacionales a la legislación general, los códigos laborales varían a nivel intracomunitario. Por ejemplo, cada Estado controla el salario mínimo dentro de sus fronteras y también puede aplicar normas diferentes para la negociación colectiva.

Otro ejemplo de código regional es el Acuerdo de Cooperación Laboral de América del Norte (ACLAN), un acuerdo paralelo al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). En virtud del ACLAN, Canadá, Estados Unidos y México se comprometen a aplicar determinadas normas laborales mínimas, que incluyen (entre otras):

- La libertad de asociación y el derecho a organizarse.
- El derecho a la negociación colectiva y el derecho a huelga.
- Prohibición del trabajo infantil.
- Igualdad de salario ante el mismo trabajo.
- Protección de la salud y la seguridad.
- Indemnización de los trabajadores.
- Protección de los trabajadores inmigrantes.



Para saber más sobre las complejidades normativas, jurídicas y laborales de determinados países, [haz clic aquí](#) para acceder a nuestra biblioteca de fichas de países detalladas, elaboradas para ayudarte a navegar por nuevas jurisdicciones.

Códigos específicos de cada país

Por último, y aquí es donde puede resultar aún más complejo, hay que conocer bien los códigos laborales del país de internacionalización, cuyo detalle puede llegar a variar completamente. Por ejemplo, en Colombia se garantiza a los trabajadores 15 días de vacaciones, pero la obligatoriedad se refiere efectivamente a ocho días, mientras que el resto puede ser pagado. En Costa Rica, los trabajadores tienen dos semanas de vacaciones por cada 50 semanas trabajadas, mientras que los trabajadores de Ecuador tienen derecho a un periodo ininterrumpido de 15 días de vacaciones cada año.

Las especificidades varían entre los países incluso dentro de regiones cercanas o vecinas. Por ejemplo, en Alemania, el empresario debe consultar al comité de empresa antes de despedir a cualquier empleado y existen requisitos específicos aplicables a los despidos colectivos. En Luxemburgo (país vecino de Alemania y lugar de trabajo de muchos trabajadores alemanes), un empresario sólo puede despedir a un empleado con preaviso por razones «reales y graves» relacionadas con su conducta, o basadas en las necesidades operativas de la empresa, o por una razón «muy grave» derivada de la mala conducta o las acciones del empleado. Aunque los plazos de preaviso legales aplican en ambos países, los procedimientos de despido son muy diferentes. Por tanto, es muy importante conocer la legislación específica de cada jurisdicción en la que se opere.

Pero los retos de la legislación laboral no deberían ser un elemento disuasorio antes de expandirnos. Las oportunidades compensan las dificultades y contar con un socio local que pueda ofrecer asesoramiento y conocimiento de los requisitos locales permite hacer más fácil este proceso.

Gestión de nómina

Por sus implicaciones, el proceso de gestión de nómina es uno de los de mayor impacto a nivel organizacional, especialmente cuando hablamos de expansión internacional. En ese contexto, es necesario manejar diversos códigos laborales, conocer la fiscalidad de las jurisdicciones presentes, tener en cuenta el proceso de alta a la seguridad social correspondiente, beneficios, bonificaciones, etc.

Es por ello que, antes de empezar a implementar un proceso internacional de nómina, es importante manejar los siguientes aspectos. Pueden convertirse en problemas o incluso suponer una amenaza para todo el flujo del proceso de nómina y, por tanto, para la gestión de las finanzas y la actividad de la organización, lo cual puede afectar a la expansión y a la propia viabilidad de la compañía.

Definir el modelo de gestión y dotarnos de las herramientas que permitan una total transparencia de los datos y la elaboración de informes precisos y actualizados y disponibles en tiempo real es algo que se debe tener en cuenta antes de iniciar el paso hacia el exterior.



Cultura

El aspecto cultural es una consideración básica para la expansión internacional. Más allá de las especificidades legislativas del país elegido (como las normas relativas al número de pagos, la periodicidad de estos, las aportaciones a la seguridad social, etc.), la persona encargada de dirigir el proceso de nómina internacional puede tener que tratar con equipos deslocalizados y, posiblemente, con un socio diferente en cada país, cada uno con sus propias características culturales y lenguas, diferentes formas de trabajar y sistemas específicos.



Visibilidad de la información

Directamente relacionado con el punto anterior, es básico que quien dirija el proceso de gestión de nóminas en varios países tenga pleno control y visibilidad de la información. Esto incluye también la aprobación de pagos y transferencias, deducciones, etc. Aunque esto pueda parecer una obviedad, a veces puede pasarse por alto, y cuando surgen los problemas por la falta de control es ya demasiado tarde.



Tecnología

La tecnología desempeña un papel indispensable en la gestión de nómina. Contar con una solución que garantice el cumplimiento local evita sorpresas presentes y futuras (por ejemplo, incluir la automatización desde el principio, cuando la nómina internacional es más manejable por el tamaño de la operación, facilitará enormemente el crecimiento futuro). En este campo es necesario conocer la legislación existente en cuanto a privacidad y tratamiento de los datos, para asegurar el cumplimiento normativo de la solución adaptada y la ciberseguridad.

Simplificando el proceso

El proceso de gestión de nómina, como ya hemos dicho, es complejo. Esta complejidad crece a medida que la operación también se expande. Estas son algunas cuestiones a planificar y decidir desde el inicio:



Comunicación y canales

El correo electrónico es el medio más extendido, pero no por ello el más seguro o que cumpla con la normativa de todas las jurisdicciones. Es importante tener en cuenta otras alternativas.



La elección del propio modelo

Centralizado o descentralizado.



El proceso de aprobación

¿La aprobación de las nóminas se realiza a nivel local o a nivel global? ¿Ambos? También hay que considerar la posibilidad de aprobarla digitalmente y automatizar el proceso.



El uso del lenguaje

Latinoamérica y España, por poner un ejemplo, aunque comparten un mismo lenguaje, utilizan conceptos diferentes para referirse a lo mismo (planilla, nómina...).



Contratando nuevo talento

Es posible que haya que realizar múltiples registros internos y externos, conocer la normativa, o dada de alta en sistemas de seguridad social, entre otros.



Formato de reporting e informes

¿En qué moneda deben producirse los informes? ¿Consolidados a nivel global o solo locales? Diferentes jurisdicciones pueden suponer diferentes sistemas de contabilidad, lo que complica el proceso de consolidación. ¿Están los equipos a mi cargo listos para este proceso? Este tipo de cuestiones deben tenerse igualmente en cuenta.



Preparado para el futuro

Es vital asegurarse de que el proceso elegido se ajusta a los planes de expansión y se adapta al crecimiento futuro. ¿Qué necesitaremos el año que viene? ¿Y dentro de cinco años? Hay muchas otras consideraciones, pero éstas son sólo algunas de las más importantes.

Todas las decisiones deben estar orientadas a la facilitación: hacer que el proceso sea eficiente, fácil de gestionar y de escalar el día de mañana.

Contando con un socio de negocio

Una solución para todos estos problemas es contar con un socio que nos acompañe en la internacionalización, que también pueda aportar conocimientos y visibilidad locales y que nos apoye al crecer en otros países. Contar con un proveedor externo significa que no hay que invertir en sistemas adicionales ni en personal para su funcionamiento, y que no hay tiempo de inactividad derivado de la formación de los equipos internos.

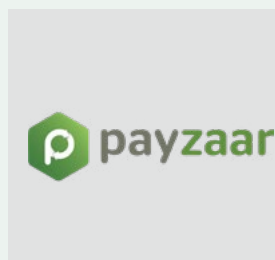
Sin embargo, es fundamental contar con un proveedor que pueda gestionar la incorporación y hacerla fluida (garantizando la continuidad de los pagos y la actividad de las nóminas), que tenga la flexibilidad necesaria para adoptar los procesos del cliente y que, al mismo tiempo, aporte valor a los equipos y a toda la empresa.

En resumen

La expansión internacional implica muchos pequeños elementos que se pasan por alto con facilidad y que pueden tener graves repercusiones para el futuro. No dar la importancia que tiene al proceso de nómina a nivel internacional no afecta sólo al departamento de recursos humanos, si no a la propia organización en su conjunto y a su reputación.

La externalización del proceso a un socio de confianza puede suponer un valor añadido y ahorrar la inversión necesaria en formación y recursos internos. Si el partner es el adecuado, el equipo está donde el cliente lo necesita, cuando lo necesite, y con la tecnología y la experiencia local necesarias se garantiza que la expansión se desarrolle sin problemas, a la vez que ofrece control y visibilidad totales y en tiempo real de toda la información.





Payzaar on payroll

COLABORACIÓN



Marc-Oliver Fiedler
CEO y Cofundador

Los retos derivados la gestión de nómina en la internacionalización

La nómina es, por naturaleza, intrínsecamente local; la normativa es local; los elementos de pago, locales; las obligaciones de los empleadores, locales; las costumbres y prácticas, locales; los requisitos de presentación, locales; la terminología y el idioma, locales; el software, local, los formatos locales de las nóminas... La lista es interminable.

Pero en la economía globalizada de hoy, las empresas operan cada vez más transfronterizamente, formando equipos en diferentes países a medida que crecen para satisfacer las necesidades de los clientes o acceder al talento. Esto significa que incluso las pequeñas empresas pueden tener empleados en varias jurisdicciones, lo que a su vez supone que tienen que encontrar una manera de gestionar eficazmente las nóminas en una variedad de localizaciones en todo el mundo, a menudo desconocidas.

Esto presenta ciertos retos, porque la nómina internacional es intrínsecamente más compleja que la nómina en un solo país. Cada jurisdicción en la que opere una organización tendrá diferentes obligaciones de cumplimiento, marcos normativos, regímenes fiscales, prestaciones, acuerdos de seguridad social y modelos de contrato. Además, los sistemas bancarios varían de un país a otro, lo que significa que el proceso

de pago a los empleados debe ser específico para cada país a fin de garantizar el cumplimiento de los plazos y tener en cuenta los diferentes tiempos de procesamiento de las transferencias bancarias.

Mientras que las nóminas en un solo país son homogéneas, el procesamiento internacional de nóminas requiere diferentes entradas y produce diferentes salidas de datos. Gestionar estos datos, proporcionar a los proveedores locales la información correcta, validar sus cálculos e informar sobre todas las actividades de nóminas a los equipos financieros y de recursos humanos se convierte en un reto cada vez mayor a medida que las organizaciones crecen en número de empleados y en complejidad.

Según muchos gestores de nóminas internacionales, la tarea a la que más tiempo dedican sus equipos es la de depurar y organizar manualmente los datos para que todas sus nóminas internacionales hablen en el mismo idioma. Esta forma manual de consolidar los datos de las nóminas no es escalable y es vulnerable. A partir

... **“Cada jurisdicción en la que opere una organización tendrá diferentes obligaciones de cumplimiento, marcos normativos, regímenes fiscales, prestaciones, acuerdos de seguridad social y modelos de contrato”**

de cierto punto, el enfoque tradicional basado en hojas de cálculo y correo electrónico empieza a fallar. Se necesitan herramientas específicas para la gestión de las nóminas con el fin de introducir la estandarización y hacer que la función de nómina sea más transparente ante el resto de la organización y responsable.

Para las empresas que se están expandiendo internacionalmente, la clave para resolver estos problemas es combinar una sólida experiencia en el mercado local, con soluciones que puedan agilizar todo el proceso de nóminas.

Con la tecnología adecuada, ahora es posible estandarizar la gestión de nóminas a lo largo de toda la organización. En lugar de que cada país tenga su propio flujo de trabajo y produzca diferentes resultados, que luego tienen que ser consolidados manualmente por el equipo de nóminas, las plataformas globales de gestión de nómina permiten a las empresas tener un único flujo de trabajo para todas las nóminas nacionales.

Asimismo, al agregar todos los datos en una sola plataforma, la cantidad de reconfiguración de datos que debe realizar el equipo de nóminas puede reducirse drásticamente. Esto supone un importante ahorro de costes y facilita la elaboración de informes y el análisis de datos.

Como tarea de *back-office*, las nóminas suelen recibir poca atención a nivel ejecutivo, pero en la mayoría de las organizaciones los salarios son el mayor coste de funcionamiento de un negocio, superando a menudo el 80 % del presupuesto total de una empresa.

Tener una visibilidad y un control totales sobre esta parte de las finanzas de una empresa es fundamental, especialmente en medio de un proceso de transformación profundo como una expansión internacional. **Póngase en contacto para obtener más información.**

People Analytics: Apoyando el proceso de expansión desde la analítica y la gestión de personas

Cualquier proceso de expansión internacional está expuesto a multitud de retos y dificultades y para solventarlos existen diversos recursos y soluciones a nuestro alcance. Pero ninguno es tan determinante como las personas. El capital humano y el talento existente en las organizaciones es diferencial para que la internacionalización llegue a buen puerto. Y, ahí, las nuevas tecnologías y la analítica de datos cobran una relevancia todavía mayor.

Bajo el término **People Analytics** se engloban todas aquellas soluciones tecnológicas y de analítica de datos cuyo objetivo es el de **identificar soluciones de alto impacto** para el negocio, basadas en información relacionada con las **personas** de las organizaciones de forma sólida, precisa, oportuna, bien estructurada y gestionada en tiempo real.

La aplicación de People Analytics en un proceso de expansión internacional permitirá definir cuál es la tasa de rotación prevista para las diferentes geografías, cómo medir tasas de éxito de nuevas contrataciones a lo largo de los diferentes países, qué razones existen para el diferente rendimiento de los equipos en función de la localización, qué atributos tienen los colaboradores que agregan mayor valor, y cómo estructurar sus remuneraciones, cómo determinar los niveles de compensación entre diferentes mandos intermedios, unidades de negocio o filiales, cuál es el impacto real de los planes de desarrollo y entrenamiento, cuáles de las nuevas contrataciones se transformarán en perfiles de alto desempeño en los siguientes dos años y cuáles saldrán de la compañía dentro del primer año, o el potencial de carrera internacional con el que cuenta cada candidato o empleado, entre otros.



Entre los beneficios de contar con soluciones de People Analytics en una estrategia de expansión internacional podemos citar:

- Anticiparse a las necesidades de talento, al identificar patrones y riesgos de rotación, compararlos con la industria, posición, estructura o zonas geográficas.
- Identificar objetivamente los empleados claves, de alto desempeño y potencial y detectar problemas de rendimiento.
- Evaluar tasas de compromiso, estableciendo estrategias de fidelización.
- Estructurar mecanismos de contratación que produzcan mejores respuestas por parte de los candidatos, independientemente del mercado o jurisdicción.
- Promover el *reskilling* (nuevas competencias para pivotar a un nuevo puesto) y *upskilling* (adquisición de nuevas habilidades, especialmente soft, para crecer en la organización), alineados con la estrategia organizacional y la gestión del cambio.
- Fomentar la multiculturalidad, la internacionalización del talento y la definición y planificación de carreras de rápido crecimiento.
- Implementar estrategias de bonificación que sean equitativas, transparentes y basadas en parámetros objetivos.
- Ayudar a que las funciones financieras y de gestión de talento trabajen estrechamente y de manera colaborativa, generando sinergias.



Sin embargo, la aplicación de soluciones de People Analytics no está exenta de retos para las organizaciones como, por ejemplo:

- Contar con una solución tecnológica homogénea y adaptada a la realidad de todas las jurisdicciones.
- Disponer de la formación adecuada para que los profesionales de recursos humanos puedan hacer uso de estas herramientas.
- Desplegar los procesos adecuados para generar sinergias entre los departamentos implicados en estas funciones (recursos humanos, financiero, IT...).
- Garantizar el cumplimiento normativo y la minimización de riesgos derivados (ciberseguridad...) en todos los países.
- Escalar la solución para poder replicar su implementación en futuros procesos de expansión en nuevos mercados.



Espacio físico

Consideraciones para la expansión internacional

Una vez completado el proceso de establecimiento inicial, llega el momento de tener en cuenta un aspecto logístico, pero no por ello carente de importancia. ¿Qué sucede con el espacio físico (es decir la oficina propiamente dicha) en la que operaremos?



Estas son algunas cuestiones a dirimir previamente:

- ¿Qué función cumplirá este nuevo espacio?
- ¿Trabjará el equipo coordinadamente con la matriz y/u otras jurisdicciones? ¿Lo harán de forma autónoma?
- ¿Recibirá con asiduidad visitas de los clientes?
- ¿Qué perspectivas de crecimiento existen?

Más allá de las especificidades legislativas del país elegido (como las normas relativas a la capacidad, las disposiciones de *health & safety*, laborales, etc.), también deberemos tener en cuenta que es posible que en breve operemos con equipos deslocalizados, y que será esencial una comunicación fluida con la oficina central. Es importante tener clara la respuesta a todos estos aspectos, ya que afectarán al uso de la tecnología, la ubicación y recursos...



Es importante tener clara la respuesta a todos estos aspectos, ya que afectarán al uso de la tecnología, la ubicación y recursos...

La primera recomendación sería contar con un equipo de proyecto para gestionar la puesta en marcha de la nueva oficina. Es positivo contar con un director de proyecto, incluir en el proceso al CFO y al CTO, así como al COO y, también, al propio CEO. Marketing o el departamento legal también son departamentos que aportan valor en esta cadena.



Tecnología

La tecnología desempeña un papel indispensable en la oficina actual, y debería ser una de las primeras decisiones a tomar. Contar con soluciones tecnológicas evita sorpresas imprevistas, en el corto y largo plazo. No sólo respecto a niveles de seguridad de los datos, sino también a compliance, mantenimiento de sistemas, integración...

Debemos identificar y profundizar en las funciones específicas del personal local, ya que sus funciones e interacciones determinarán los niveles de acceso a los sistemas que necesitarán. ¿Será el personal local una extensión del equipo de la sede central? ¿O quizás sus niveles de interacción serán puntuales? ¿Con qué frecuencia tendrán que acceder a ficheros o sistemas para desempeñar sus funciones? ¿Necesitamos un sistema PBX interconectado? ¿La nueva ubicación admite uno? ¿Funcionaría mejor el acceso VoiP y basado en la nube para el nuevo equipo? ¿Tiene la nueva ubicación la red necesaria para soportarlo? También deberemos tener en cuenta el número de empleados deseado en la nueva ubicación.

El CTO debe trabajar en colaboración estrecha con el director de compras y el CFO para identificar, buscar y calcular el coste de la mejor solución tecnológica para la nueva sede. Por ejemplo, los plazos de entrega de la telefonía y el hardware pueden dilatarse, especialmente en el contexto actual y con las roturas de suministro y cadena de valor, así como también es importante considerar la formación necesaria.

Cultura de trabajo y seguridad

El aspecto cultural es una consideración clave para la nueva ubicación. Cada país tiene sus propias características culturales, diferentes formas de trabajar y distintas normas de riesgos laborales. Gestionar el componente cultural de cada país es esencial, y debemos cumplir con los requisitos específicos de nuestro nuevo destino. Las normas de *health&safety* difieren de un país a otro. Por ejemplo, el Reino Unido exige mobiliario ergonómico si el trabajador va a utilizar ordenador durante más de una hora seguida. En Filipinas no hay requisitos ergonómicos, pero debes disponer de una sala de primeros auxilios/enfermería.

Revisa y analiza la normativa de salud y seguridad de la nueva ubicación y planifica las necesidades en consecuencia, considerando también que proporcionar más del mínimo legal será muy útil para el talento e incluso podría mejorar nuestra marca empleadora, facilitando la futura atracción de talento.



Oficinas “as a Service”

Una de las formas más sencillas de trasladarse a una nueva ubicación con rapidez es alquilar un espacio de oficina plug and play.

Los espacios bajo esta modalidad destacan por ser flexibles, estar amueblados y, aunque por supuesto tengamos que aportar nuestra propia infraestructura tecnológica (equipos informáticos), suelen incluir telefonía. Hay toda una gama de características y ofertas, y la tarifa dependerá del uso. Este tipo de espacios suelen contratarse por meses, y son muy útiles como opciones a corto y medio plazo. Hay oficinas de este tipo en todo el mundo, listas y esperando para ofrecer una solución llave en mano para nuevas empresas, especialmente motivado tras la incorporación de nuevas formas de trabajo post COVID-19.

Hay oficinas listas y esperando para ofrecer una solución llave en mano para nuevas empresas, especialmente motivado tras la incorporación de nuevas formas de trabajo post COVID-19.



Contar con un espacio propio

La otra opción, a menudo más adecuada a largo plazo, es el alquiler del inmueble.

Esta posibilidad ofrece infinitas oportunidades, la primera de ellas adaptar el espacio como propio.



**Para tomar una
decisión adecuada
deberemos
confirmar que:**

- ¿Es el edificio elegido el mejor para nuestras operaciones?
- ¿Tiene buen acceso a los potenciales clientes?
- ¿Tiene buenas conexiones de transporte (tanto para clientes como, especialmente, colaboradores)?
- ¿Proporciona un entorno seguro para la empresa? ¿Ofrece los sistemas de seguridad necesarios?
- ¿Tiene el contrato de arrendamiento alguna restricción que pueda limitar el equipamiento o las operaciones?
- ¿Cuáles son las credenciales verdes del edificio?

Mudarse a nuevas oficinas es increíblemente emocionante, tanto para el personal como para los clientes, aunque puede suponer un reto para el CTO, PMO y COO, entre otros. Encontrar un lugar para trabajar implica complejidades, aunque también oportunidades. La oficina es una de nuestras cartas de presentación hacia el exterior y eso, especialmente comenzando a operar en un nuevo país, es un elemento diferencial. Asesoramiento, investigación y contar con los socios de negocio adecuados puede hacer que nuestra oficina sea el reflejo de nuestra propuesta de valor.

⋮ **Encontrar un lugar para trabajar implica complejidades, aunque también oportunidades.**



Otras consideraciones

Encontrar un lugar desde el que trabajar implica tantas complejidades como uno se imagina, aunque la oportunidad de «dejar tu huella» merece muchísimo la pena. Tu oficina muestra inmediatamente a tus clientes lo que es tu empresa y lo que representa.

Algunas de las cuestiones sobre las que hay que reflexionar (en resumen):



Organización y distribución

- ¿Cómo trabajan realmente nuestros equipos? Es decir, ¿debe tener planta abierta, tabiques u oficinas?
- ¿Necesitamos despachos para el personal directivo?
- ¿Cuántas salas de reuniones serán necesarias?
- ¿Necesita disponer de taquillas para su personal?
- ¿Cumple los requisitos de seguridad e higiene?
- ¿Qué tipo de sistema de archivo y espacio de almacenamiento?
- Es importante incluir los sistemas de calefacción, ventilación y contra incendios.



A prueba de futuro

- ¿La solución es a corto plazo, o se adapta también al crecimiento futuro?
- ¿Qué necesitaremos el año que viene?
¿Dentro de cinco años?
- ¿Tiene espacio para añadir más personal cuando sea necesario?



Equipamiento

- ¿Cómo se cableará la oficina?
- ¿Estamos cableando para el futuro o para lo que necesita ahora?
- ¿Qué necesitarán nuestros trabajadores en sus mesas? ¿Aparatos bajo el escritorio? ¿Las lámparas?
- ¿Has pensado en los detalles finales? (por ejemplo, el equipo para las bebidas calientes, los microondas, los extintores, incluso el material de papelería, todos necesitarán una ubicación).
- No olvides la importancia de la marca.



El momento de llevar la expansión al siguiente nivel

Carve-outs y desinversiones

A la hora de potenciar la expansión internacional, desinvertir en determinados segmentos de un negocio puede ser una solución eficiente y eficaz para liberar capital, con el objetivo de reinventarlo en las operaciones más rentables. Conocidos en inglés como *carve-outs*, estos procesos pueden ser una oportunidad para liberar activos que no son todo lo útiles que pudiesen ser para la empresa, o relevantes para la estrategia global de crecimiento. Sin embargo, el proceso de desinvertir puede ser complejo, sobre todo en entornos multipaís, por lo que contratar a los socios adecuados para que presten apoyo es fundamental para el éxito.

Un *carve-out* puede representar una estrategia de reestructuración útil para la empresa con ventajas como mayor agilidad operacional, mejorar el flujo de caja y proporcionar ahorros y beneficios fiscales. También son una salida recurrente a la hora de explorar oportunidades transfronterizas, ya que las escisiones pueden servir para optimizar los balances o desplegar capital en previsión de futuras recesiones.

- **Un *carve-out* puede representar una estrategia de reestructuración útil para la empresa con ventajas como mayor agilidad operacional, mejorar el flujo de caja y proporcionar ahorros y beneficios fiscales.**

Además, debido a la COVID, ha aumentado el número de empresas que se reestructuran y buscan centrarse más en su negocio principal, con lo que cada vez son más comunes las organizaciones que venden aquellos activos que ya no son rentables. Esto ha dado lugar a un aumento de la actividad de negociación, ya que las empresas buscan revalorizar su cartera de negocios y adaptarse a los cambios en el mercado como resultado de la interrupción global.

Pero para aprovechar al máximo la oportunidad que suponen estos *carve-outs*, es crucial una planificación adecuada y una ejecución eficiente para que las transacciones empresariales tengan éxito, especialmente aquellas que conllevan un elemento internacional.



Los *must* del socio de negocio en el proceso de *carve-out*

Si estás considerando la posibilidad de realizar un *carve-out*, ten en cuenta los siguientes aspectos para elegir al socio de negocio adecuado:

Que pueda proporcionar asesoramiento y experiencia para desentrañar las complejidades de las desinversiones.

Que pueda ayudar a agilizar las operaciones aligerando la carga administrativa.

Que disponga de una fuerte presencia global para ayudar con las restricciones locales y las barreras legislativas.

Con capacidades para ofrecer un servicio 360° y global (por ejemplo, tax compliance, recursos humanos, nóminas, contabilidad y reporting).

Con experiencia en la normativa global y local para garantizar el cumplimiento y mantener la diligencia debida en todas las operaciones.

Que garantice la capacidad de mitigar riesgos y controlar los costes.

A medida que las empresas buscan optimizar sus operaciones tras la pandemia, es esperable que el número de desinversiones aumente. De hecho, el valor de las operaciones de *carve-out* en el Reino Unido ha crecido un 182%, hasta los 30.800 millones de libras, en el último año, ya que las grandes empresas se deshacen de negocios que ya no son relevantes para su estrategia a largo plazo. Y, a pesar de que este tipo de operaciones suelen ser más complejas que las adquisiciones normales, los compradores pueden tener la oportunidad de adquirir a un precio más bajo, lo que resulta una opción atractiva para muchas organizaciones.

El **informe Pitchbook's 2021 US Private Equity Outlook** prevé que el valor de las operaciones de *carve-out* alcance el nivel más alto registrado este año, afirmando que «mientras muchas grandes empresas se encuentran en dificultades, las firmas de *private equity* han estado recaudando cientos de miles de millones de dólares y cuentan con alrededor de 1 billón de dólares en *dry powder*... y ahora están buscando operaciones masivas para gastar invertirse esta pila de efectivo».

Sin embargo, el crecimiento estratégico del negocio de una empresa comprende múltiples capas que exigen una atención minuciosa a los detalles y la capacidad de planificar meticulosamente. Y, aunque la compra de activos no esenciales puede ser una opción inteligente, especialmente para los fondos de capital privado, los aspectos jurídicos, operativos y financieros pueden representar un reto, que requiere un conocimiento y experiencia previo tanto del diseño como de la ejecución de este tipo de operaciones.

Contar con un socio experimentado puede suponer la gran diferencia entre una operación exitosa y una fallida. No sólo aporta la tranquilidad de saber que la organización está funcionando al máximo de su potencial, sino que nos permite centrarnos en los aspectos de valor añadido de la reestructuración, como obtener el mejor precio, fidelizar el talento y trasladar el valor a la operación principal.



- **Contar con un socio experimentado puede**
- **suponer la gran diferencia entre una**
- **operación exitosa y una fallida.**

Oferta Pública de Venta (OPVs)

Todas las empresas exitosas están abocadas a alcanzar un punto en el que deben plantearse su estrategia de expansión futura con el objetivo de alcanzar nuevos niveles de crecimiento. Y es ahí en donde una oferta pública de venta de acciones (OPV o IPO por sus siglas en inglés) puede ser una opción atractiva para las empresas que buscan mejorar su perfil internacional, expandirse a nuevos territorios y atraer y retener talento.

Contrariamente a lo que se pueda pensar, las OPV no sólo son habituales en las grandes empresas privadas, sino que también son una opción viable para las empresas más pequeñas que busquen el capital necesario para ampliar sus operaciones. Sin embargo, salir a bolsa es una decisión diferencial para cualquier empresa. Preparar una OPV no sólo lleva tiempo y es costoso, sino que también es arriesgado a la hora de garantizar el interés de los inversores. Además, las empresas que cotizan en bolsa están expuestas a un mayor escrutinio público, normativo y de reputación.

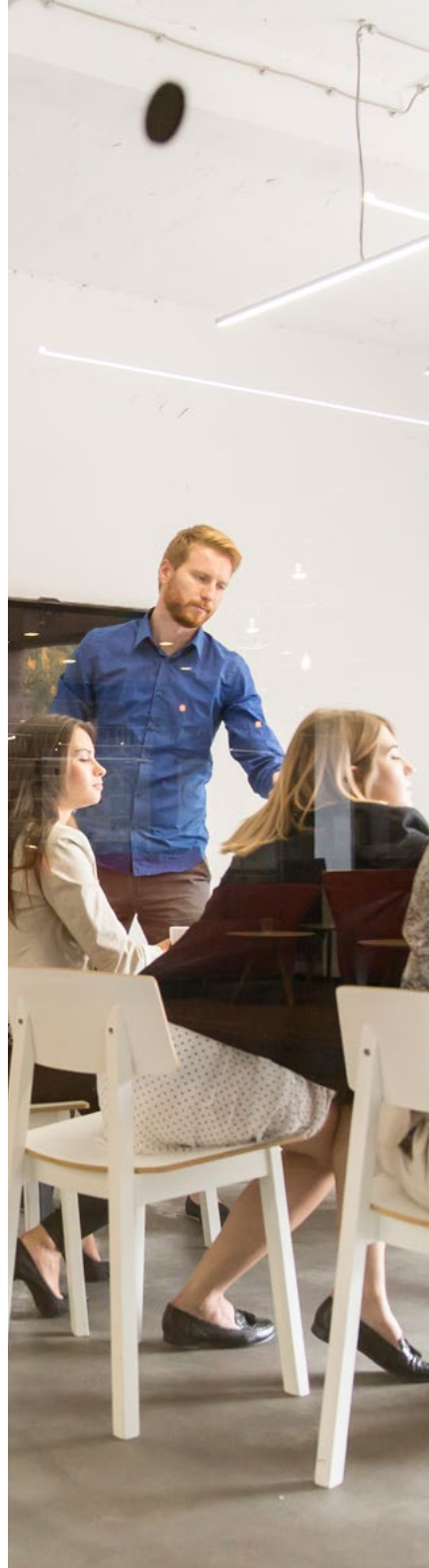
Es importante emplear el tiempo necesario para comprender las complejidades y los retos que ofrece la salida a bolsa. También es aconsejable investigar y contar con los socios adecuados para aliviar la carga de trabajo y, sobre todo, disponer del asesoramiento necesario fruto de la experiencia relevante previa.

- **Es importante emplear el tiempo necesario para comprender las complejidades y los retos que ofrece la salida a bolsa.**

¿Cómo funciona una IPO y qué oportunidades ofrece?

Una IPO no sólo expone a las empresas a un mayor escrutinio público, sino que el proceso también implica un elevado volumen y carga de trabajo, especialmente a través de la presentación de una gran cantidad de documentos y estados financieros para cumplir los requisitos del regulador que supervisa a las empresas cotizadas. Se debe contar con un tercero (normalmente un banco de inversión) para que ayude a gestionar el proceso de principio a fin, elaborando la documentación pertinente y programando presentaciones a los inversores. Una vez fijado el precio inicial de las acciones, el suscriptor emite las acciones a los inversores y las acciones de la empresa comienzan a cotizar en una bolsa de valores pública.

En general, el proceso de salida a bolsa puede tardar entre uno y dos años en llevarse a cabo con éxito. Como informa Statista en «Largest IPOs worldwide as of July 2021», China ha surgido recientemente como un mercado líder de OPVs, pero Estados Unidos se mantiene cerca en términos de volumen. En 2020, 407 empresas en este país hicieron su debut en el parqué.



Pros y contras

La salida a bolsa tiene una serie de ventajas, como acceso a capital, una posición financiera más sólida, un mayor reconocimiento de marca, mayor pulmón financiero para abordar procesos de M&A, y mejores incentivos para atraer, fidelizar y premiar el talento.

Sin embargo, las ventajas vienen acompañadas de complejidades, como la pérdida de tiempo y recursos, la necesidad de una mayor transparencia y divulgación de los datos financieros de la empresa, una mayor exposición al riesgo y la presión para satisfacer las expectativas de los inversores y los requisitos de gobierno corporativo. A continuación, compartimos algunos de los principales pros y contras que hay que tener en cuenta a la hora de considerar una OPV.

Pros

- Acceso a los mercados de capitales y financiación
- Liquidez en forma de acciones
- Flexibilidad
- Mayor notoriedad de marca y reputación
- Capacidad de atracción de talento
- Oportunidades para incentivar al talento existente (mediante acciones, etc.)

Contras

- Coste del proceso, así como los costes asociados al hecho de ser una empresa cotizada
- Los nuevos inversores tendrán derecho a voto
- Mayor presión en la gestión (accountability con los accionistas)
- Nuevas funciones de gobernanza
- Mayor necesidad de transparencia y reporting
- Necesidad de inversión en marketing o en tareas intensas en esfuerzo como la relación con inversores

Pasos clave de una salida a bolsa



Establecer la estrategia

Es importante asegurarse de que se ha considerado cuidadosamente la decisión de salir a bolsa, así como los posibles riesgos y oportunidades. La naturaleza volátil de los entornos políticos, económicos y de tipos de interés significa que el momento lo es todo, y hay que entender el *timing* adecuado para poder aprovechar plenamente las ventanas de oportunidad de la IPO.



La planificación es la clave

El proceso de planificación es la clave del éxito cuando se trata de este punto de inflexión para el futuro de la empresa. Hay muchos caminos y opciones diferentes a considerar cuando se sale a bolsa y, si se está preparado en las primeras etapas, se puede ser más eficiente y ahorrar costes más adelante.



Crear un equipo de trabajo

Formar un equipo con la experiencia adecuada y que entienda el mercado y el proceso de una OPV es clave, así como contar con expertos que puedan preparar la documentación pertinente, buscar las aprobaciones necesarias y ofrecer un asesoramiento sólido a lo largo del proceso.



Decidir en qué bolsa cotizar

Como parte del proceso de salida a bolsa, hay que decidir en qué mercado y bolsa cotizar. Por lo tanto, hay que conocer los requisitos de entrada y cotización de las distintas opciones y dirigirse a ellas, junto con el regulador correspondiente, en las primeras fases del proceso.



Elegir la estructura de la OPV

Hay muchas estructuras corporativas diferentes que se pueden utilizar al salir a bolsa y la elección de la correcta es crucial para generar valor. ¿Vamos a optar por una estructura tradicional? ¿O conviene más una alternativa, como la cotización directa o una SPAC?



Atraer a los inversores

Es importante construir una visión y un relato claros para definir cómo se posicionará la empresa en el mercado una vez que se haya hecho pública. Esto será vital para la valoración del negocio y para atraer a los inversores. Es necesario prepararse para lanzar un roadshow de la OPV; una oportunidad para comercializar las acciones entre los inversores institucionales para generar interés y comprender cuál será la demanda/valor potencial de las acciones.



Fijar el precio de emisión

Una vez que haya recibido la aprobación de los organismos reguladores, el equipo encargado de la OPV puede ultimar el precio de la oferta y el número de acciones que se emitirán a los inversores, basándose en los datos financieros de la empresa y en la demanda inicial.



Salir a bolsa

Una vez cotizada, es necesario gestionar la percepción pública en el mercado. Comunicarse regularmente con inversores y analistas, y publicar los datos financieros de la empresa es esencial para el éxito, ya que la comunicación tendrá un impacto directo en el valor de las acciones de la empresa. También es necesario estar al tanto de las obligaciones reglamentarias y de información en curso para asegurarse de no incurrir en el riesgo de grandes multas y daños a la reputación.

Una IPO puede ser una vía enormemente estratégica y gratificante para una organización cuando sea necesario crecer exponencialmente. No sólo aumenta el perfil de esta en el mercado, sino que el proceso en sí mismo puede ser relativamente fácil si se da en el momento adecuado, el equipo correcto y socios y asesores experimentados a bordo para facilitar el proceso y garantizar el crecimiento y el éxito de la aventura en el largo plazo.

SPACs

El año pasado fue testigo del auge de las SPAC –special purpose acquisition companies– en el mercado de las OPV. Según Goldman Sachs, las IPO de SPACs constituyeron más de la mitad de las salidas a bolsa en Estados Unidos en 2020, y 56 SPACs estadounidenses lo hicieron en las tres primeras semanas de 2021.

Las SPAC se han convertido en una alternativa atractiva a una OPV completa, ya que estas estructuras, generalmente cotizadas en bolsa, recaudan dinero con el único fin de adquirir empresas privadas. Una vez fusionadas, estas empresas objetivo pasan a ser públicas sin tener que pagar una salida a bolsa, ya que todos los costes están cubiertos antes de que la empresa objetivo se involucre. La pandemia impulsó drásticamente esta tendencia, ya que las SPAC pudieron seguir saliendo a bolsa mientras que muchos planes de oferta pública se detenían. Según PitchBook, una de las razones del aumento del uso de las SPAC es que el valor de una sociedad de este tipo está ligado a la cantidad recaudada de los inversores, y es menos susceptible a los altibajos del mercado.

Aunque el proceso de una SPAC es más rápido, menos complejo y menos costoso que una OPV en el sentido tradicional, puede ser más arriesgado, ya que los inversores pueden retirar sus inversiones si no están satisfechos con la empresa objetivo.

Fusiones y adquisiciones (M&A)

Adquirir una empresa en funcionamiento puede ser más fácil que crear una operación en un nuevo mercado desde cero, pero también más difícil. Aunque cada modelo ofrece ventajas y desventajas, desde el punto de vista de llevar la expansión a un nuevo nivel, el M&A es una opción directa para el crecimiento exponencial y crecer en cuota de mercado.

Adquirir una empresa ya existente puede representar la forma más rápida de expandirse: ya se dispone de una base de clientes, del talento y del *know-how*. Si se logra un proceso de transición y una gestión adecuados, la rentabilidad puede darse desde el primer momento.

Pero es importante reconocer que el proceso de M&A requiere tiempo, esfuerzo de negociación y paciencia. Y los riesgos, como las diferencias culturales y la integración, deben tenerse siempre presentes. La estrategia y el plan de acción posoperación son esenciales para garantizar que el proceso se culmine exitosamente.

- **Adquirir una empresa ya existente puede representar la forma más rápida de expandirse: ya se dispone de una base de clientes, del talento y del know-how.**

Las fusiones y adquisiciones (M&A) pueden jugar un papel fundamental en la expansión internacional y en el crecimiento vía inorgánica, pese a la creciente regulación. No sólo ofrece la posibilidad de iniciar una entrada en nuevos mercados, sino también de acceder a talento formado y con experiencia probada.

El proceso de M&A

El primer paso debe ser contar con el talento adecuado para liderar la función de M&A: prospección e investigación, negociación, integración...

Investigación: a menos que nos encontramos en una estrategia de diversificación, el proceso pasa por buscar una empresa que haga lo mismo y, sobre todo, en la que haya un match en cuanto a cultura, pues esto facilitará la integración, especialmente si hablamos de un mercado en el que todavía no estamos presentes y, por tanto, no conocemos en profundidad. Este es uno de los motivos por los que es importante gestionar el talento en un proceso de M&A. Una vez comenzado el proceso -cuando se ha identificado la empresa objetivo y se producen las primeras conversaciones- se iniciará la fase de *due diligence*. Esto puede llevar mucho tiempo, tanto para recibir la documentación requerida, como para revisarla concienzudamente.

Una forma habitual de afrontar un proceso de M&A es a través de un socio con experiencia relevante en la materia. Aquí también es importante que quien vaya a prestar este servicio ofrezca el match cultural que mencionábamos antes, dado que es importante que entienda nuestras sensibilidades y necesidades.





McDermott Will & Emery

COLABORACIÓN



Diego Gómez-Cornejo
Partner

Aportando valor en los procesos de M&A y carve-outs internacionales

El apetito del mercado por la internacionalización nunca había sido tan voraz. Sin embargo, a medida que las empresas se integran más y las cadenas de suministro se diversifican más, los clientes se enfrentan a una serie de retos legales, estratégicos y comerciales cada vez más complejos cuando buscan obtener más valor mediante el M&A. Así, las desinversiones son cada vez más comunes y se espera que aumenten en los próximos años debido a la caída de los precios del petróleo, el lento crecimiento de las economías y el incremento de los costes de la financiación.

En el lado de la venta, un *carve-out* puede ayudar a una empresa que necesita volver a centrarse en sus funciones básicas o desprenderse de unidades de negocio de bajo rendimiento. Además, los compradores en el mercado internacional de *carve-outs* son cada vez más sofisticados y se centran más en el valor a largo plazo que en el precio de compra más bajo.

A pesar del aumento del flujo de operaciones en todo el mundo, todavía existen algunos conceptos erróneos sobre las fusiones y adquisiciones y desinversiones, especialmente estas últimas. Comprender los entresijos del panorama legal, los matices culturales y las tendencias de las prácticas de mercado en la jurisdicción en la que planea expandirse ayudará a que la transacción sea un éxito. A continuación, se presentan ejemplos de cuestiones críticas que deben abordarse al emprender una desinversión transfronteriza:

La parte compradora

- Como comprador, es necesario determinar cuál es la mejor manera de abordar cualquier contrato que no pueda dividirse o deshacerse de otro modo entre el vendedor y el comprador. Y comprender las consecuencias de separar cualquier relación comercial aplicable. Del mismo modo, es posible que tengan que aplicarse medidas para sustituir

cualquier garantía, carta de crédito o acuerdo de apoyo crediticio importante para la empresa objetivo.

- Debemos comprender la naturaleza y la importancia de cualquier activo de propiedad intelectual que sea propiedad del vendedor o que haya sido objeto de una licencia y que se utilice en la empresa escindida, para determinar quién será el propietario final de dicha propiedad intelectual y quién necesitará una licencia.
- En la medida en que los libros y registros del vendedor para la unidad de negocio objetivo se mantengan de forma consolidada, puede ser complejo transferir registros separados para el negocio escindido.
- El comprador debe conocer la empresa objetivo lo suficientemente bien como para poder determinar si es necesario un acuerdo de servicios de transición (TSA por sus siglas en inglés) que establezca las condiciones para que el vendedor siga prestando determinados servicios de apoyo (como IT o nóminas) a la empresa escindida durante un plazo determinado tras el cierre de la operación y, en caso afirmativo, qué debe pedir.

La parte vendedora

- Como vendedor, se debe determinar si están disponible, o se necesita preparar, los estados financieros de la desinversión, incluyendo si dichos estados financieros están actualizados, auditados y satisfacen suficientemente las necesidades de un comprador potencial.
- ¿Se intentará imponer al comprador la obligación de mantener las condiciones a los empleados durante tras la venta? La legislación laboral de cada jurisdicción puede variar significativamente
- Es básico también considerar la disposición del comprador a aceptar pactos de no competencia, tanto en cuanto a clientes como proveedores, y el alcance relacionado con el negocio escindido, que suelen ser multidimensionales y específicos del comprador.

La planificación y la ejecución son fundamentales para el éxito de las escisiones. Los negociadores y asesores deben centrarse no sólo en las cuestiones operativas asociadas a la transacción, sino disponer de una visión holística de las implicaciones legales, financieras, tecnológicas, fiscales y de talento para cerrar con éxito una transacción que beneficie tanto a la parte vendedora como al comprador.

McDermott Will & Emery es un bufete de abogados global con experiencia en sectores como private equity, salud, fiscal o particulares. La firma cuenta con oficinas en los principales mercados de Estados Unidos, así como en Londres, París, Frankfurt, Milán y Singapur. [Ponte en contacto con nosotros](#) si eres una multinacional que busca afrontar operaciones comerciales nacionales e internacionales como M&A, carve-outs o cualquier otra actividad comercial.

Madurez organizacional

Independientemente de la industria, país o años de experiencia, todas las organizaciones pasan o pasarán por las mismas fases de desarrollo y evolución hasta alcanzar la madurez organizacional o, lamentablemente, la desaparición. Numerosos autores han estudiado este camino. Podríamos citar aquí nombres como Richard W. Beatty y David O. Ulrich, que analizaron la fase de reinención en las organizaciones maduras; Larry E. Greiner, que enumeró las cinco fases de crecimiento para [Harvard Business Review](#); o William Torbert, que ya en 1974 propuso una nueva perspectiva respecto al desarrollo organizacional desde la óptica de vencer las burocracias internas.

El consenso generalizado es que las organizaciones pasan por una media de cuatro o cinco fases a lo largo de su existencia, que podríamos citar como la de start-up (Donald L. Lester, John A. Parnell y Shawn Carraher la bautizaron como 'existencia'), crecimiento (conocida como supervivencia por estos mismos autores), madurez (Beatty, Ulrich o Adizes) y renovación o descenso. Estas dos últimas fases no son consecutivas, y su orden depende de ocasiones del modelo de análisis organizacional ante el que nos encontremos. Así, en la fase de descenso la organización comienza a debilitarse y no ser capaz de responder a las exigencias del mercado; mientras que en la de renovación nos encontramos con organizaciones maduras que intentan aplicar soluciones para ser más ágiles, flexibles y horizontales en su toma de decisiones.

En cualquier caso, la clave para cualquier organización es alcanzar la madurez. Sobre lo qué es o representa que una compañía se pueda clasificar como madura se ha escrito mucho y no todo en la misma dirección. Mientras que algunas fuentes apuntan a la madurez organizacional como la falta de conexión con el mercado o la poca capacidad de respuesta, la mayoría de enfoques concuerdan en definir la madurez organizacional como el estado de profesionalidad de una organización, en la que ya se ha verbalizado, dado a conocer e interiorizado el propósito, misión y valores de la marca; las funciones están estandarizadas y adaptadas a los perfiles (con la alta

dirección centrada en la estrategia y los mandos intermedios más cerca del día a día); se cuenta con los procesos internos necesarios para garantizar la eficiencia y operatividad, especialmente en lo relativo a la función financiera. En definitiva: la compañía opera como se supone que debe operar.

- **La mayoría de enfoques concuerdan en definir**
- **la madurez organizacional como el estado de**
- **profesionalidad de una organización, en la que ya**
- **se ha verbalizado, dado a conocer e interiorizado el**
- **propósito, misión y valores de la marca; las funciones**
- **están estandarizadas y adaptadas a los perfiles,**
- **se cuenta con los procesos internos necesarios**
- **para garantizar la eficiencia y operatividad,**
- **especialmente en lo relativo a la función financiera.**

Si en ocasiones se producen confusiones entre la fase de madurez y descenso es porque en la primera, las compañías en ocasiones se encuentran en situaciones de estabilidad respecto a crecimiento y cuota de mercado. Es en ese contexto cuando las organizaciones tienen dos opciones (no incompatibles entre sí): una interna, es decir, emprender el proceso de renovación; o una externa: buscar nuevos mercados en los que comenzar a operar y aprovechar esta madurez organizacional en forma de ventaja competitiva.

¿Significa esto que una compañía que aún se encuentre en una fase start-up o de expansión no pueda o deba acometer el proceso de expansión internacional? No necesariamente. Las características inherentes a las organizaciones que se encuentren en estos escenarios pueden ser también ventajas competitivas respecto a los retos que la internacionalización plantea (como puede ser una estructura más horizontal en el que la toma de decisiones esté descentralizada y sea, por tanto, más rápida; o la eficiencia derivada de una existencia de menos recursos humanos que implica una mayor polivalencia).

Si se trata de una organización madura que busca llevar su expansión al siguiente nivel, contar con un proveedor externo de confianza será crucial para gestionar el día a día de las operaciones y mantener un back-office que nos permita centrarnos en la estrategia de crecimiento. Contar con un proveedor que disponga de los mejores sistemas tecnológicos también será muy ventajoso, ya que puede ayudar a automatizar procesos y proporcionar los datos consolidados en tiempo real que son necesarios para los requisitos de información y la toma de decisiones.



Dicho esto, ¿qué ventajas ofrece la madurez organizacional a la hora de acometer la expansión internacional?

- Experiencia acumulada previa.
- Resiliencia y capacidad para enfrentar las dificultades derivadas de este tipo de proceso.
- Capital humano: formado y con conocimiento de la dinámica interna de la compañía.
- Recursos.
- Existencia de una cultura que garantiza la supervivencia de la organización cada uno con sus propias características culturales y lenguas, diferentes formas de trabajar y sistemas específicos.



¿Cómo puede una organización alcanzar la madurez organizacional?

- Involucrar al C-Suite en este proceso.
- Definir del propósito, misión, visión y valores y comunicación con la organización.
- Identificar una propuesta de valor diferencial.
- Analizar y eliminar barreras, puntos críticos y tapones.
- Estandarizar procesos, funciones y comunicaciones.
- Identificar y desarrollo de líderes.
- Alinear sistemas y procesos: la tecnología como motor de cambio y de negocio.
- Poner los recursos necesarios para el crecimiento.
- Analizar y medir de manera constante para, a continuación, implementar las mejoras necesarias.



Retos a los que se enfrentan las organizaciones maduras, especialmente en los procesos de expansión internacional:

- Resistencias al cambio.
- Existencias de silos organizativos.
- Poca colaboración interdepartamental.
- Problemas derivados de la comunicación interna (o falta de).
- Diferencias culturales.
- Falta de conocimiento interno especializado en determinadas funciones.
- Dificultades derivadas del liderazgo.

Conclusión

Crecimiento y éxito internacional

Con nuestra guía aspiramos a acompañar a todos aquellos interesados en expandirse internacionalmente, haciendo más fácil su vida durante el proceso. Y es que, aunque la internacionalización pueda ser un reto, con múltiples derivadas y especificaciones a nivel local que es necesario tener en cuenta, es también la gran oportunidad para que las empresas crezcan en el panorama empresarial actual. Sobre todo, si se cuenta con los socios adecuados.

Auxadi dispone de más de 40 años de experiencia apoyando a empresas multinacionales en su internacionalización. Contamos con un equipo de expertos a lo largo de nuestras 22 filiales situadas en Europa, América Latina y Estados Unidos, que dan servicio en más de 50 jurisdicciones. Nuestra propuesta de valor y modelo de servicios diferenciales nos permiten ayudar a nuestros clientes en sus necesidades fiscales, de contabilidad o laborales.

Contamos con una red de socios locales y trabajamos en coordinación con los diferentes colaboradores de nuestros clientes: firmas de abogados, bancos, auditores, tasadores, gestores inmobiliarios... También ayudamos en la fase previa a la expansión, ayudando a crear la empresa, proporcionando directores y abriendo cuentas bancarias. Una vez en funcionamiento, estamos a tu disposición para acompañarte en la gestión diaria. Todo ello con el objetivo de que nuestros clientes puedan centrarse en hacer crecer su negocio.

Gracias a nuestra plataforma tecnológica MySPV, nuestros clientes supervisan y gestionan sus filiales internacionales, todo ello desde una plataforma basada en la nube. Totalmente personalizable y flexible para satisfacer necesidades específicas, nuestra solución proporciona una visión global y armonizada de todos los datos e información de nuestros clientes.



Somos expertos en hacer más fácil la vida de nuestros clientes allá donde se expandan: ofrecemos servicios de internacionalización en más de 50 países.



Somos una firma technology-driven: utilizamos nuestra plataforma tecnológica MySPV basada en la nube para garantizar soluciones flexibles y eficientes.



Somos client-centric y ponemos al cliente en el centro del negocio: apostamos por nuestro modelo de servicio *single point of contact*, un único punto de contacto.



Somos la Firma líder en servicios financieros de contabilidad, impuestos, nóminas y SPVs: confían en nosotros algunas de las multinacionales más importantes del mundo.

Gracias a nuestra plataforma tecnológica MySPV, nuestros clientes supervisan y gestionan sus filiales internacionales, todo ello desde una plataforma basada en la nube. Totalmente personalizable y flexible para satisfacer necesidades específicas, nuestra solución proporciona una visión global y armonizada de todos los datos e información de nuestros clientes.

+50Países en los que
ofrecemos servicios**+1.700**

Clientes

28.000+Declaraciones de
impuestos anuales**95%**De nuestros clientes operan en
más de un país**375+**

Empelados

25+

Nacionalidades

4.5/5Puntuación en satisfacción de
nuestros clientes

Colaboradores

Gracias, una vez más, a nuestros expertos colaboradores por aportar su valiosa información y conocimientos a esta guía. Al colaborar con otros líderes del sector, esperamos haber podido ofrecerle información relevante y útil sobre las distintas etapas para lograr la expansión internacional.

**Manuel Rajunov**

Partner

[Contacta conmigo](#)**Diego Gómez-Cornejo**

Partner

[Contacta conmigo](#)**Jake Spark**

Executive Director

[Contacta conmigo](#)**Gonzalo de la Torre**

Associate Director

[Contacta conmigo](#)**Marc-Oliver Fiedler**

CEO and Co-Founder

[Contacta conmigo](#)

AUXADI

www.auxadi.com

Toda la información está actualizada en mayo de 2022. Este contenido ha sido preparado como guía general sobre asuntos de interés únicamente, y no constituye asesoramiento profesional. En ningún caso se debe actuar en base a la información contenida en este documento sin obtener asesoramiento profesional específico. Ninguna representación o garantía (expresa o implícita) se da en cuanto a la exactitud o integridad de la información contenida en estas páginas, y, en la medida permitida por la ley, AUXADI no acepta o asume ninguna responsabilidad o deber de cuidado derivado de cualquier consecuencia que usted o cualquier otra persona que actúe, o se abstenga de actuar, en confianza en la información contenida aquí o por cualquier decisión basada en ella.