

La internacionalización de la empresa española (ejemplo: entrada en el mercado alemán)

En tiempos de crisis las empresas se ven en la necesidad de buscar nuevos mercados en los que poder desarrollar e incrementar su actividad ya sea esta la prestación de servicios, comercio y / o producción de bienes. Esta iniciativa puede llevarse a cabo de muy distintas formas e incidiendo en muy distintos aspectos de la actividad. En tal sentido, esta captación de nuevos mercados puede hacerse, bien añadiendo servicios o bienes a su cartera, bien engrosando su base de clientes o, bien mediante la penetración en nuevos mercados situados en distintos puntos geográficos.

Tradicionalmente, en España la internacionalización de las empresas, sobre todo de las Pymes, no ha sido una prioridad. Sin embargo, la actual coyuntura económica ha modificado esta tradicional falta de iniciativa expansionista y ha obligado a las empresas a desarrollar nuevas fórmulas con las que “ganar cuota de mercado”. Hoy en día, podemos decir que para determinados sectores de actividad, estas iniciativas expansionistas, en especial, aquellas tendentes a la exportación e internacionalización de la empresa, se han convertido en obligatorias.

En efecto, la crisis económica y financiera padecida en España en los últimos tiempos, ha supuesto la práctica destrucción de sectores de actividad en los mercados nacionales. Por tal razón para las Pymes españolas la expansión y en mayor medida su internacionalización se ha convertido en una necesidad para poder lograr su supervivencia en el mercado.

La situación que describimos, nos sirve de punto de partida para presentar de forma muy sintética las distintas posibilidades y opciones que dispone un empresario para penetrar con seguridad jurídica en un mercado extranjero. Para ello, tomaremos como ejemplo el mercado más importante de la EU, que es el mercado alemán. En efecto, con una población de 80 millones de habitantes, dicho mercado supone uno de los más interesantes mercados para las Pymes españolas. Dicho atractivo se incrementa si además del mercado alemán propiamente dicho, se consideran como mercados complementarios aquellos de otros de habla alemana, como son Austria y Suiza.

Los lazos históricos existentes entre España y Alemania y el importante contacto que ha existido entre las culturas españolas y germánicas como consecuencia de decenas de años de turismo y la proximidad geográfica son algunos de los aspectos que aumenta de forma considerable el atractivo de conquistar estos nuevos mercados.

Como todo proceso y proyecto empresarial la internacionalización debe afrontarse con profesionalidad, precisión, con un proyecto previamente definido y un sólido asesoramiento jurídico que nos permita conocer la reglas con las que vamos a tener

que jugar. La improvisación en este como en tantos otros supuestos, resulta ser un nefasto aliado y en muchas ocasiones es el germen del fracaso del proyecto.

En primer lugar, debemos averiguar, si los productos o servicios que se quieren ofrecer en el extranjero son, en principio, aptos para ser comercializados u ofrecidos en los mercados de destino. En segundo lugar, conviene analizar, si la propia empresa está preparada para penetrar nuevos mercados. En tercer lugar hay que plantearse y definir una estrategia para lograr que la penetración en los nuevos mercados sea lo más efectiva posible. Por último, es asimismo importante i) averiguar los países que presenten características más propicias para iniciar el proceso de internalización, ii) que vías de distribución van a ser utilizadas iii), con que “partners” se va cooperar para introducir el producto, que fondos se van a invertir para poner la internalización en marcha, etc.?

Un vez se ha elegido el país en el que se pretenda desembarcar, la pregunta que surge de forma inmediata es cómo llevar a cabo dicho desembarco y mediante qué instrumentos jurídicos se debe afrontar tal tarea.

A continuación vamos a enumerar las formas más usuales que las empresas vienen empleando para introducir sus productos y / o servicios en un mercado extranjero, como por ejemplo, el alemán.

El criterio sistemático que seguimos comienza con el modo más simple o que menos implicaciones puede tener para continuar con aquellas otras formas de penetración que suponen un mayor riesgo financiero e implicación de otros recursos para la empresa.

El modo más sencillo para introducir un producto en un mercado extranjero es a través de un **importador**. El importador adquiere un lote de productos y los revende por su cuenta. Se trata simplemente de concluir un / o varios contrato/s de compraventa que tengan por objeto los productos vendidos al importador. En este supuesto, el fabricante no formaliza ninguna relación contractual con los clientes finales. Los servicios no se suelen “exportar” por medio de un importador.

En segundo lugar, la venta de productos o prestación de servicios puede llevarse a cabo por medio de un **agente comercial** (en alemán *Handelsvertreter*). En este supuesto la actividad del agente comercial va destinada a la promoción y mediación para su conclusión, de contratos entre el fabricante y el cliente final, sin que, salvo pacto en contrario, el agente asuma el riesgo de la operación. En la mayor parte de los supuestos, la retribución del agente consistirá en una comisión de éxito que resultará de la aplicación de un % sobre el precio del producto vendido.

La venta de productos o servicios puede también promoverse mediante un **distribuidor** (*Vertragshändler*). En este supuesto, el distribuidor adquiere propiamente y *nomine proprio* el producto de un fabricante y lo revende a quien es su cliente o comprador final en las condiciones que pueda concluir con este último. La relación contractual es una cadena de distribución en la que a su inicio está el

fabricante o vendedor quien concluye un contrato de compraventa con el distribuidor el cual a su vez concluye un nuevo contrato de compraventa con el cliente final o comprador final. El distribuidor no recibe comisión si no que su retribución viene determinada por el margen que exista entre el precio al que compra el producto de su fabricante y el precio al que venda a su cliente. En muchos aspectos, la ley alemana dispensa al distribuidor un trato muy similar al que la regulación sectorial proporciona al agente comercial.

Si se pretende una implantación estable en el país de destino, la forma más sencilla con la que acometer dicha implantación es mediante la creación de una **sucursal independiente** (selbständige Niederlassung) o un **establecimiento permanente** (unselbständige Niederlassung). Mientras que la sucursal independiente tiene que ser inscrita en el registro de comercio, no así el establecimiento permanente, el cual depende completamente de la matriz y no tiene razón social propia. Por el otro lado, la sucursal independiente debe nombrar a un responsable que la administre siendo su tributación independientemente de la matriz.

El siguiente paso sería la constitución de una sociedad 100% participada en el extranjero (**filial**). En Alemania las sociedades se distinguen en sociedades capitalistas como la *Gesellschaft mit beschränkter Haftung –GmbH-* (Sociedad de responsabilidad limitada) o la *Aktiengesellschaft –A.G.-* (Sociedad Anónima) y las sociedades personalistas como la *Offene Handelsgesellschaft* (forma no existente en España) y la *Kommanditgesellschaft* (sociedad en comandita). Aparte de estas dos categorías de sociedades existen otras tantas. Sin embargo, las que se mencionan, son las que, por sus características de funcionamiento, mejor satisfacen las necesidades de una sociedad que pretende constituir una entidad en el extranjero.

Tanto para reducir la exposición y el riesgo de una sociedad independiente cuyo capital social se halle al 100% en manos de la matriz española, como para poder beneficiarse de las relaciones y experiencia de una empresa local o ya establecida en el territorio de destino, la figura que se suele utilizar es la llamada **Joint Venture**. La Joint Venture no es una figura que se presente en todos los supuestos con los mismos caracteres, si no que esta forma de cooperación empresarial puede caracterizarse de forma diversa. Sin embargo, la forma que generalmente se emplea para instrumentalizar la Joint Venture consiste en la participación de dos o mas empresas en el capital social de una sociedad de nueva creación, la cual será la que efectivamente actúe en el tráfico.

Por último, la forma más arriesgada, pero que presenta las mayores posibilidades de éxito y de rapidez en la penetración del mercado extranjero lo constituye la **adquisición de una empresa** en el país del mercado deseado. Los riesgos más comunes al adquirir una empresa y sobre todo en el extranjero, derivan principalmente del poco conocimiento que se tiene de la empresa envisada, de las relaciones con clientes y proveedores y de las dependencias en y afuera de la empresa. Tampoco se debe infraestimar el poco conocimiento de la lengua, la cultura y las costumbres extranjeras, por lo que se requiere un asesoramiento y

acompañamiento del proceso por consultores con experiencia intercultural e interdisciplinaria.

Alexander Sanz

(Rechtsanwalt – abogado alemán)