

# Iberoamérica, ¿una tercera conquista?

## Consideraciones a tener en cuenta por la pyme a la hora de expandirse en Iberoamérica

*“Si consigo ver  
más lejos es porque  
he conseguido  
auparme a hombros  
de gigantes”*

Isaac Newton

Al comienzo de la crisis era muy común escuchar comentarios de este tenor en cualquiera de los países iberoamericanos: “no contentos con habernos comenzado a conquistar a finales del siglo XV, iniciasteis una segunda conquista con la llegada de las grandes compañías españolas. Parece que esa segunda conquista tampoco os ha parecido bastante; con la llegada de las pequeñas y medianas empresas habéis iniciado una tercera oleada”.

Uno de los principales problemas que hemos tenido que afrontar las empresas españolas es vencer esa imagen de conquistador, imagen que iba aparejada a una acusación de actuar con cierta arrogancia y con aires de superioridad, como nuevos evangelizadores de la cultura empresarial. Deberíamos prestar atención a Aristóteles: *“No es suficiente saber lo que hay que decir, también hay que saber cómo decirlo.”*

Un primer punto de partida que debería resultar evidente para todos nosotros, si bien no siempre lo aplicamos, es que puede que en algunos sectores haya menos experiencia en aquellos países a los que vamos, pero nuestra mayor experiencia no nos sitúa por encima de nadie. Asimismo, no deberíamos olvidar que cuando salimos de nuestro país pasamos a jugar en terreno, sino contrario, sí ajeno. Sin duda alguna, compartimos con los países iberoamericanos un pasado y una lengua comunes, pero ni somos iguales, ni entre

ellos son iguales. Muy al contrario, hemos de tener bien presente que somos muy diferentes, y que entre ellos son muy diferentes. El *modus operandi* que empleemos en Guatemala, por ejemplo, puede que no solo no nos sirva, sino que sea una rémora en Perú. Y si bien hablamos el mismo lenguaje, no siempre nos entendemos.

Por otra parte, no debemos olvidar que podemos ser vistos como oportunistas por llegar en un momento atractivo y de bonanza, pero que ni somos de allí ni hemos estado allí cuando la situación era muy distinta a la actual, y que nuestra imagen no será la mejor si hemos estado y dejado el país en el pasado sin dejar de afirmar cada vez que llegábamos que veníamos para quedarnos definitivamente. Y, por último, no deberíamos olvidar que sus tiempos son otros, y que creer en Benjamin Franklin: *“quien tiene paciencia, obtendrá lo que desea”*, puede ayudarnos en muchas ocasiones.



**Julio Veloso**  
Socio de BROSETA

### El déficit de infraestructuras

Tras este primer acercamiento, es preciso apuntar que si bien cada país presenta diferentes oportunidades (industria agraria, alimenticia, sector financiero, sector asegurador, recursos naturales, pesca, educación, sanidad, etc.), todos cuentan con una característica común: el déficit de infraestructuras. A su vez, la gran mayoría de los países de la región son grandes productores de materias primas, siendo uno de los grandes caladeros donde ha pescado de manera continuada el dinero procedente de China.

Además, y si bien la mayoría de los países de la región siguen esperando mantener unas envidiables y deseables tasas de crecimiento, el ritmo parece que tiende a desacelerarse; los precios de las materias primas han descendido y el gran inversor chino parece empezar a dar síntomas de que sus bolsillos no son infinitos.

**Hemos de tener bien presente que somos muy diferentes, y que entre ellos son muy diferentes. El *modus operandi* que empleemos en Guatemala, por ejemplo, puede que no solo no nos sirva, sino que sea una rémora en Perú. Y si bien hablamos el mismo lenguaje, no siempre nos entendemos.**

Por otra parte, la ortodoxia económica parece haberse instalado en la región, y la mayoría de sus gobiernos huye de veleidades expansionistas que puedan volver a traer los fantasmas del pasado: deuda, inflación galopante y los problemas aparejados a ambas cuestiones. Teniendo todo esto en cuenta, los gobiernos de la región tienen dos grandes objetivos prioritarios: conseguir que el mayor número de gente posible abandone los índices de pobreza y extrema pobreza, pasando a integrar la clase media (si bien los parámetros para considerar que alguien ha pasado a engrosar parte de este grupo difieren del que tenemos en Europa); y desarrollar el sistema de infraestructuras del país. Sin una buena red de carreteras, puertos, aeropuertos y ferrocarriles, los objetivos de desarrollo y riqueza de un país son muy difícilmente alcanzables.



**Resulta muy importante contar con un socio local y, sobre todo, elegir el adecuado, tanto porque es muy difícil llegar a ciertos sitios sin él, como porque una mala elección en este sentido puede cerrarnos las puertas de manera definitiva en un determinado país**

En este contexto, y debido a la ortodoxia económica a la que aludíamos antes, los gobiernos de la región están promoviendo, y lo harán aún más, las Iniciativas Privadas (IP) o las Asociaciones Público Privadas (APP), en las que el particular ha de idear y desarrollar el proyecto que, una vez aprobado, será financiado, mayoritariamente, con dinero privado.

**Contar con un socio local**

Cuando, como empresas españolas, vamos en busca de las enormes oportunidades que el desarrollo de las infraestructuras de estos países nos puede ofrecer, no hemos de olvidar que somos embajadores e imagen de nuestro país, y que por uno se nos puede juzgar a muchos. Por otra parte, debemos también tener presente que hay muchas empresas locales que piensan que su país es su coto privado y que, si nos admiten, es porque no tienen otro remedio, porque no disponen de la experiencia o de los recursos necesarios para acometer algunos de los proyectos que se van a licitar y que, por lo tanto, somos un mal menor. Asimismo, debemos tener en cuenta que hay otras empresas (fundamentalmente brasileñas), que llevan 30 años o más con fuerte presencia e implantación en muchos de esos países, que en algunos de ellos son vistas como jugadores locales y a los que nuestra llegada les gusta incluso menos que a los nacionales, porque aquellas sí que

tienen esos recursos y experiencia que les falta a estos. Por todo lo anterior, resulta muy importante contar con un socio local y, sobre todo, elegir el adecuado, tanto porque es muy difícil llegar a ciertos sitios sin él, como porque una mala elección en este sentido puede cerrarnos las puertas de manera definitiva en un determinado país (e incluso en los países vecinos) o, lo que es peor, puede ponernos en incómodas situaciones judiciales que impliquen el pago de indemnizaciones o multas, e incluso tener que afrontar penas de prisión para los responsables o representantes de la empresa.

**Reglas no escritas y difíciles de interpretar**

Además, hay diálogos difíciles de entablar y gestiones difíciles de acometer si no se habla el mismo lenguaje y si no se conoce en profundidad el verdadero funcionamiento del sistema; reglas no escritas y difíciles de enseñar y de interpretar, cuyo conocimiento y manejo no siempre resulta fácil y evidente a alguien extranjero. Es más, aun sabiendo descifrarlas y aplicarlas, no siempre nos darán la oportunidad de poner en práctica nuestro conocimiento y experiencia, por ser extranjeros. Al fin y al cabo, esto es algo que en modo alguno debería sorprendernos ya que... ¿cuántas grandes empresas de infraestructuras han conseguido convertirse en un importante jugador local en nuestro país?