



Guía de contratación internacional para empresas manufactureras

Recursos humanos a nivel nacional: la clave para la expansión internacional





CONTENIDO

- 3 Introducción
- 4 Obstáculos a la selección y contratación internacional de trabajadores
- 10 Repercusiones de los errores en materia de RR. HH.
- 12 Flexibilidad para la selección y la contratación de personal
- 16 Una solución probada para expandir tu fabricación

INTRODUCCIÓN

Tal y como demuestran las encuestas, incorporar profesionales a escala a nivel internacional es prioritario para los fabricantes de todo el mundo. En un estudio llevado a cabo por Deloitte y la Manufacturers Alliance for Productivity and Innovation (MAPI) en 2020, por ejemplo, más de un 50% de las empresas manufactureras internacionales contaron que tenían previsto acceder a un nuevo mercado en los cinco años siguientes.¹ Esto supone un importante incremento frente al 30% de los fabricantes que tenía previsto hacerlo en 2015.

En el competitivo mercado de profesionales actual, las empresas que quieran crecer a nivel internacional tendrán que desarrollar una estrategia en materia de recursos humanos que les permita atraer y fidelizar a los trabajadores que necesitan para lograr expandirse con éxito a nuevos lugares.

Conseguir a la gente adecuada para cada mercado conlleva enfrentarse a legislaciones laborales desconocidas y a riesgos de incumplimiento normativo. Sin un equipo de RR. HH. sobre el terreno que tenga un amplio conocimiento del tema para ayudar, encontrar profesionales de un nicho concreto o con capacidades técnicas específicas puede suponer todo un reto.

Esta guía se basa en nuestra experiencia ayudando a cientos de empresas como la tuya a superar los obstáculos relativos a la selección y contratación de personal en más de 170 países. Vamos a hablarte de:

- **Los obstáculos que existen para seleccionar y contratar personal en países extranjeros**
- **Las repercusiones de los errores en materia de RR. HH.**
- **Una solución flexible y escalable para la selección de personal, la gestión de recursos humanos y la administración de nóminas a nivel internacional**

¹ <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/manufacturing/us-manufacturing-deloitte-and-mapi-footprint-2020-study.pdf>

OBSTÁCULOS

Las barreras a la expansión

Las empresas manufactureras suelen tener que superar tres barreras principalmente a la hora de seleccionar y contratar trabajadores en países extranjeros:

1. La falta de una entidad legal en el país en cuestión que pueda contratar trabajadores directamente y no querer constituir una (o no tener tiempo para hacerlo)
2. La falta de personal de gestión de recursos humanos a nivel local para encontrar a las personas más capacitadas para el trabajo
3. La ausencia de experiencia en gestión de recursos humanos en el país en cuestión para cumplir con las leyes y las costumbres laborales que se desconocen



Sin un intermediario o una entidad no hay expansión

Independientemente de si se trata de tu vigésima expansión internacional o de la primera, en esta fase de la planificación ya sabes que para poder contratar directamente y de manera legal a empleados en el extranjero, necesitas una entidad registrada. Si no tienes una, no puedes expandirte, pero constituir una puede suponer un obstáculo muy grande.

Se pueden tardar meses o incluso un año en tener una entidad constituida, y eso no incluye la selección y contratación de personal o su incorporación. Los honorarios en materia de asesoramiento legal y tributario pueden suponer decenas de miles de euros. Y eso sin contar con el gasto en inmuebles, bancos y representantes locales que suelen requerir muchos países.

En el caso de las empresas manufactureras que necesiten expandirse a otros países para crecer, ese tiempo y ese dinero es mejor que lo destinen a acciones de investigación, desarrollo y marketing para atraer negocio o a transformar sus operaciones a través de la digitalización para ser más competitivas, en lugar de dedicarlo a tediosas actividades administrativas como la constitución de una entidad.

Complejidad de la selección y contratación de personal y la gestión de nóminas a nivel local

Además de la complicada logística de constituir una entidad, surgen muchas dificultades en materia de recursos humanos a la hora de seleccionar y contratar trabajadores a nivel internacional. Aunque hayas decidido invertir en la constitución de una entidad, deberás encontrar y contratar a nuevos trabajadores, y asegurarte de hacerlo cumpliendo con las leyes, normativas y costumbres locales en materia de empleo. Eso resulta casi imposible de hacer si no cuentas con expertos locales que puedan ayudarte a garantizar el cumplimiento por parte de tu empresa.

¿Cómo puedes encontrar a las personas adecuadas y elaborar una oferta atractiva y competitiva? ¿Debes contratar freelancers o empleados a tiempo completo? ¿Necesitan contratos indefinidos o de duración determinada? No hay una respuesta única a estas preguntas.

Desarrollar un canal de profesionales

Independientemente de si necesitas comerciales a nivel local para aprovechar las conexiones que tengan establecidas o ingenieros con experiencia para formar a otros trabajadores, hay muchas formas fiables de conformar un grupo de profesionales que estén buscando un nuevo empleo, o puedan hacerlo algún día. Habla con responsables de selección de personal o investiga a través de internet, y verás las mismas estrategias. Aprovecha las referencias de los empleados. Haz contactos en eventos del sector. Invierte de forma continuada en los miembros actuales del equipo para desarrollar su capacidad de liderazgo y sigue formándolos para que estén al día de las últimas tecnologías, como la IA. Forja una reputación como empleador serio.

Desgraciadamente, la mayoría de estas cosas resultan difíciles o imposibles de hacer si tu equipo de selección de personal no vive en el mismo sitio, no habla el mismo idioma y no conoce las costumbres o las leyes del lugar en el que necesitas contratar gente. Usar recursos online como las redes sociales o externalizar la selección de personal son algunas estrategias que puedes utilizar, pero quizás te quedes corto.

Tres tipos de entidades



Oficina de representación

Una entidad básica utilizada principalmente para labores administrativas; la empresa matriz asume toda la responsabilidad.



Sucursal

Una entidad que es una extensión de la empresa matriz; a diferencia de la oficina de representación, puede usarse para hacer negocio en un país, pero normalmente requiere que un ciudadano o residente permanente realice el registro de la misma.



Empresa filial

Opera y hace negocios en un país como entidad legal independiente, lo que protege a la empresa matriz frente a cualquier responsabilidad legal; a menudo requiere un representante a nivel nacional para su registro.

OBSTÁCULOS

Escoger al tipo de trabajador adecuado

Puedes necesitar contratar empleados a tiempo completo, freelancers o una combinación de ambos. Saber qué te conviene más y, lo que es más importante, saber clasificar bien a los empleados y remunerarlos de forma adecuada es esencial. Aunque las leyes que rigen la clasificación de empleados varían de un país a otro, normalmente existen unos parámetros estrictos y los errores pueden tener consecuencias graves. Por ejemplo, si contratas a un comercial como freelancer en un mercado de prueba, pero cumple alguno de los siguientes criterios, el gobierno local puede considerarlo un empleado a tiempo completo y quedarás expuesto a sanciones, cárcel o incluso el cierre total de tu actividad.

- Se le paga por tiempo trabajado y no por proyecto
- Usa tus herramientas o recursos para realizar un trabajo
- Solo presta servicios a tu empresa y lo hace por un periodo de tiempo extenso
- Tú te encargas de gestionar su trabajo diario

Si contratas a un ingeniero como empleado a tiempo completo, lo normal es que se cumplan todos estos criterios. Además te tocará retener determinados impuestos con arreglo a la legislación local y otorgar ciertas prestaciones, como tiempo de vacaciones o planes de pensiones, en función de lo que exija la ley, sea costumbre local o ambas cosas.

En un mercado laboral ajustado, ofrecer un puesto a tiempo completo con distintos beneficios y prestaciones puede suponer una ventaja que te posicione ante un candidato como un empleador serio que tiene previsto invertir en su carrera a largo plazo.



OBSTÁCULOS

Consideraciones de los contratos

Otro aspecto a tener en cuenta es el tipo de contrato que se va a ofrecer a los nuevos trabajadores. Un contrato de duración determinada suele ser de uno a tres años y suele ser más adecuado para proyectos que tengan una fecha de finalización fija y no para la expansión de una empresa. Muchos gobiernos estipulan cómo y cuándo usar los contratos de duración determinada frente a los de duración indefinida; si no respetas lo establecido te enfrentas a un posible incumplimiento.

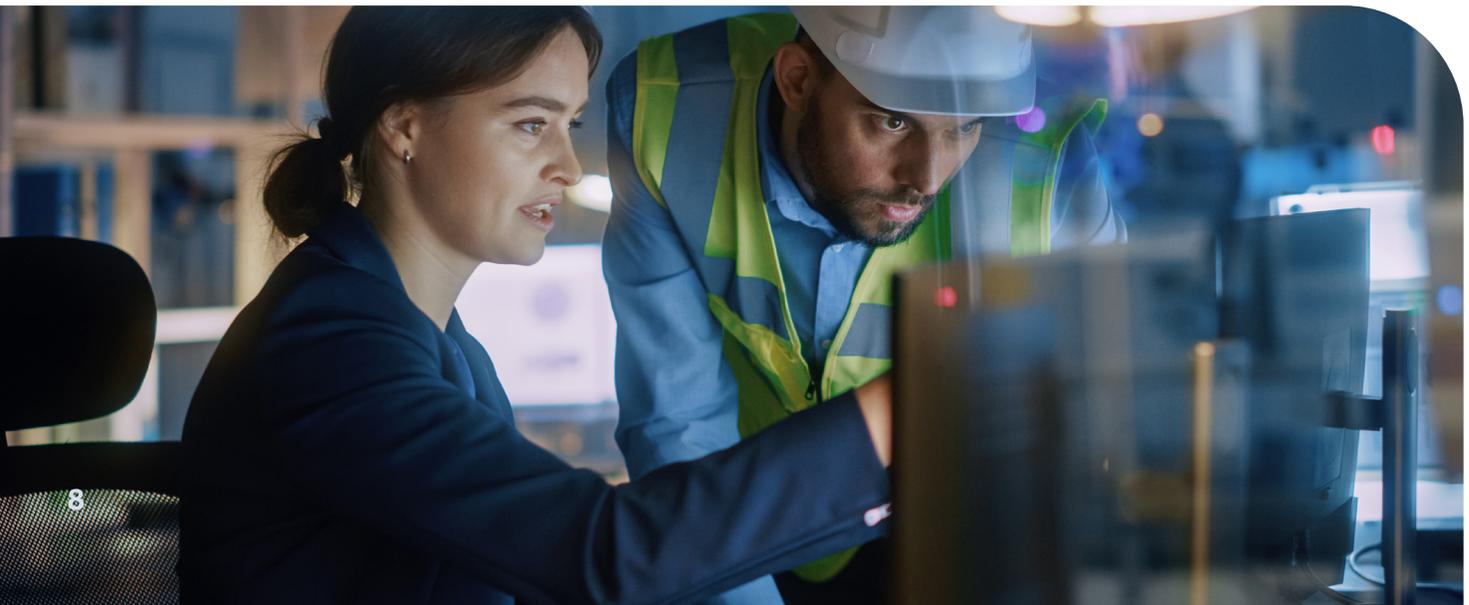
Un contrato indefinido es precisamente eso: un contrato sin fecha de finalización definida. En el caso de las organizaciones comprometidas con el crecimiento a largo plazo o que quieren mantener la flexibilidad, contratar a los trabajadores de forma indefinida es lo mejor. Las reglas que rigen la contratación indefinida varían de un lugar a otro, pero en general abordan cuatro temas generales:

- Salarios y prestaciones
- Políticas de bajas y vacaciones
- Período de prueba y procesos disciplinarios
- Destitución y despido

Propiedad industrial e intelectual (PII)

Si contratas a ingenieros u otra función cuyo trabajo incluya probablemente la creación de propiedad industrial e intelectual, es importante entender quién es propietario de qué en función de la legislación local y qué términos específicos deben incluirse en el contrato para asegurar que la PII de tu empresa esté protegida. Entre los aspectos a tener en cuenta están la definición de PII, que puede diferir de un país a otro, así como qué constituyen los derechos de autor, marcas, patentes y secretos comerciales. En Alemania, hay leyes que «prohíben la cesión de los derechos de autor y los derechos morales sobre un trabajo de manera íntegra o que prohíben que esos derechos correspondan inicialmente al empleador».²

² <https://www.technologysleage.com/2017/05/cross-border-considerations-for-protecting-ip-developed-by-employees-and-independent-contractors/>



Conseguir una ventaja competitiva

Según algunas estimaciones, casi 30 millones de puestos del sector manufacturero de China estarán vacantes en 2025.³ Incluso en un mercado que no esté tan tensionado, sustituir a trabajadores sale caro, por lo que resulta clave entender qué prestaciones son obligatorias y cuáles son recomendables. Diseñar paquetes de contratación atractivos es una parte importante de la estrategia de recursos humanos para atraer y fidelizar a los trabajadores a largo plazo, y exige conocer las costumbres locales en materia de empleo.



Incrementos salariales

En algunos países, las subidas de sueldo de los empleados no solo dependen del criterio del empleador; tanto los sindicatos como el gobierno pueden definir la frecuencia y cuantía del incremento de los salarios. Así ocurre, por ejemplo, en Brasil, Alemania, Malasia o Turquía.⁴



Pagas extra

Muchos países, incluidos México o India, requieren que el salario se distribuya en trece pagas. Esa paga extra puede hacerse en un pago único, como bonificación para las vacaciones o puede prorratearse a lo largo del año en varios pagos. En otros sitios, es opcional dar una bonificación anual, pero es algo habitual, especialmente en algunos sectores. En EE. UU. y Reino Unido, la bonificación de final de año no es obligatoria, pero sí puede endulzar un acuerdo.⁵



Igualdad de género

Hay leyes que rigen la igualdad salarial entre hombres y mujeres en muchos sitios. En Francia, los empleadores deben informar sobre las diferencias salariales y deben actuar para eliminarlas; las empresas reciben una «valoración por igualdad salarial» que puede acarrear una sanción económica si no se aplican medidas para corregir las diferencias.⁶

3 <https://www.sixthtone.com/news/1012053>

4,5 https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/compensation/pages/globalpay.aspx?_ga=2.39178912.2070953839.1591647367-811033302.1591647367

6 <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=4e94a635-c767-468c-b54f-6461f3461a9e>



Centros de producción que prometen

Basándonos en los datos mundiales de 2021, China y EE. UU. dominan el sector manufacturero, ya que representan una cuota de mercado del 46%.⁷ Pero el envejecimiento de su población y la guerra comercial entre ambos han dado lugar a que otros países se repartan parte del pastel. Estos son cinco países a los que cada vez se recurre más para la fabricación.⁸



Vietnam



México



India



Malasia



Singapur

7 https://finance.yahoo.com/news/top-20-manufacturing-countries-world-202110469.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xILmNybS98&guce_referrer_sig=AQAAANOH8YabKQGcETyReynzJZQ50HWd8Tf6W0IR-ix7KbZ-lQfnSEbO_HyHbF8T9v-xV8zCGSf1F7j9IaV58cu-JCO1UHKZRjA3VhJh9IYHGnuHPr3VYkGYMt9Ex_ISRcPYRjfi-CRSOoAzPfm81NgrsCxOdxfdieh2dhGzfkLpA66z1

8 <https://internationalfinance.com/top-5-global-manufacturing-hubs-making/>

Cómo afectan los errores en materia de recursos humanos a los planes de expansión

Expandirse a nuevos mercados conlleva encontrar y contratar a las personas adecuadas en los países que resulten críticos para el crecimiento. Pero contratar gente en lugares cuyas leyes y costumbres laborales se desconocen, y cuya lengua no se habla, aumenta las posibilidades de cometer un error y eso suele acarrear sanciones.

Por ejemplo, la legislación de Reino Unido convierte automáticamente a los empleados con contratos de duración determinada en empleados indefinidos tras cuatro años de trabajo, lo que implicará la adjudicación al empleado de nuevas prestaciones y su acceso a protecciones distintas de las de los freelancers.⁹ En algunos países te pueden poner una sanción si clasificas mal a un empleado y se te puede obligar a pagar salarios, impuestos o prestaciones no desembolsados y, además, te puedes exponer al riesgo de que se te revoque la licencia y tengas que cerrar tus operaciones comerciales; en Francia puedes incluso acabar en la cárcel.¹⁰ Teniendo en cuenta estas graves repercusiones legales y financieras, no te puedes permitir cometer un fallo en materia de recursos humanos y gestión de nóminas.

A continuación incluimos una pequeña muestra de algunos requisitos legales y sentencias judiciales recientes relacionadas con errores de contratación o de gestión de nóminas.

1,3 millones de dólares

La cantidad que tuvo que pagar una funeraria en Canadá, el equivalente a nueve años de indemnización, por despedir a un empleado en el primer año de un contrato de 10 años.

[Fuente](#)

43 millones de dólares

El Departamento de Trabajo de Estados Unidos multó a Holland Services por pagar de forma incorrecta a sus empleados como si fueran contratistas, mantener unos registros inadecuados y no remunerar a los trabajadores las horas extras realizadas.

[Fuente](#)

530 millones de dólares

Esta es la brutal cantidad que Nike puede tener que pagar por clasificar mal a empleados de Estados Unidos, Reino Unido, Bélgica y Países Bajos.

[Fuente](#)

⁹ <https://www.gov.uk/fixed-term-contracts/renewing-or-ending-a-fixedterm-contract#:~:text=Any%20employee%20on%20fixed%2Dterm,reason%20not%20to%20do%20so>.

¹⁰ <https://www.cm-murray.com/wp-content/uploads/2016/11/Worker-Classification-Report.pdf>

IA y RR. HH.

Al igual que muchos otros sectores, la selección de personal y la gestión de recursos humanos han empezado a explorar la utilización de la inteligencia artificial.

Algunas aplicaciones, como ChatSG de Safeguard Global, ayudan a los equipos de recursos humanos a buscar información sobre las leyes de contratación de distintos países de todo el mundo.¹¹

Otros usos de la IA, como la identificación y filtración de candidatos, plantean dudas sobre la discriminación y la privacidad, por poner un ejemplo. Como consecuencia, gobiernos de todo el mundo están viendo cómo regular esta nueva tecnología. Si contratas en Alemania o en otro país miembro de la Unión Europea, por ejemplo, debes conocer la Ley sobre IA. Esta propuesta de ley limitaría el uso de la IA y pondría una tarea tan sencilla como el escaneado de currícula en la categoría de alto riesgo.¹² Las empresas europeas que violen la ley podrían afrontar sanciones de hasta 30 millones de euros, y más en el caso de las multinacionales grandes.¹³



¹¹ <https://www.safeguardglobal.com/resources/featuredcontent/ai-meets-eor-introducing-chatsg>

¹² <https://artificialintelligenceact.eu/>

¹³ <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/global-hr/pages/eu-proposal-could-limit-ai-use-in-hiring.aspx>

Selección y contratación de trabajadores en otros países para crecer

Entonces, ¿cómo puedes contratar e incorporar a los profesionales que necesitas en todo el mundo si no tienes entidades locales o recursos humanos sobre el terreno para asegurarte de hacer ofertas culturalmente adecuadas que además cumplan todas las exigencias legales?

Un socio para una plantilla global.

Puede hacer todo lo que implica el ciclo de vida de los recursos humanos: desde la selección y la contratación de trabajadores hasta su incorporación, la gestión de nóminas y la administración de vacaciones. Contrata a los trabajadores por ti y asume la responsabilidad en materia de empleo y nóminas. Piensa en él como si fuera tu equipo de recursos humanos a nivel local y la cara de tu empresa: habla el mismo idioma que los trabajadores y posee los conocimientos necesarios para negociar una oferta competitiva. La contratación e incorporación de nuevos trabajadores a nivel internacional puede llegar a realizarse en tan solo dos semanas. Y tú podrás dedicarte a gestionar el flujo de trabajo diario de los trabajadores y sus responsabilidades.

Un socio para una plantilla global que te guía durante todo el ciclo de vida de los recursos humanos

Selecciona y contrata de una base de datos de profesionales más amplia

Incorpora a los empleados locales suscribiendo contratos que cumplen las normativas vigentes

Paga salarios e impuestos y administra las prestaciones

Ayuda a los trabajadores locales con sus necesidades de RR. HH.

Estrategias para abordar la escasez de mano de obra

Inflación, cuellos de botella en la cadena de suministro, pedidos atrasados, ciberataques... El sector manufacturero afronta numerosos problemas ahora mismo, y la escasez de mano de obra es el más importante de la lista. Los puestos que no se cubren, por la falta de candidatos cualificados o por la rotación de personal, reducen la eficiencia operativa y los márgenes de beneficios. Según el análisis Manufacturing Industry Outlook de Deloitte de 2023, las organizaciones deben poner en marcha cuatro estrategias de gestión de profesionales para atraer y fidelizar a trabajadores cualificados. [Fuente](#)



Subidas salariales

Teniendo en cuenta los problemas que afrontan las empresas emergentes del sector tecnológico, las operaciones de almacenamiento y el sector minorista, el sector manufacturero no es el único que compite por profesionales. Y para poder competir hace falta pagar buenos salarios.



Formación y reciclaje laboral

Formar a nuevos trabajadores, como jóvenes recién graduados, y ofrecer una formación continua a los empleados actuales asegura que en el futuro haya suficientes personas con la experiencia y habilidades necesarias para que tu actividad continúe durante muchos años.



Estrategia de DEI

Ampliar el grupo de posibles candidatos no solo permite incorporar a candidatos más diversos, sino que también contribuye a aumentar la innovación.



Horarios de trabajo flexibles

Son pocas las personas que esperan, o quieren, tener que ir a trabajar a la oficina de 9 a 17 horas durante cinco días a la semana. Especialmente entre los jóvenes. Las empresas que ignoran este importante cambio cultural a un trabajo híbrido lo hacen a riesgo de perder cada vez más candidatos.

SOLUCIONES

Por qué hace falta tener experiencia a nivel local en RR. HH.

Un socio para una plantilla global puede ofrecerte orientaciones muy valiosas en materia de RR. HH. y contratar a trabajadores en el extranjero en tu nombre. Este último servicio es lo que se conoce como «employer of record» o EOR, o como «organización de empleadores profesionales», y ayuda a las empresas a crecer a nivel internacional sin tener que asumir los retrasos, costes y riesgos que conlleva constituir una entidad porque tu socio ya tiene una en el país. El EOR actúa como una extensión de tu equipo de RR. HH., para que no tengas que malgastar un tiempo precioso estudiando las leyes o costumbres laborales y puedas dedicarte a fidelizar a los mejores profesionales. Un equipo de RR. HH. sobre el terreno resulta algo especialmente valioso en cuatro áreas clave.

Cumplimiento de la legislación

Un EOR se asegura de que los trabajadores extranjeros sean contratados, incorporados y pagados con arreglo a las leyes laborales y tributarias locales, y se encarga de todas las cuestiones relacionadas para que tú no tengas que preocuparte.

- ¿Incluyen los contratos de los trabajadores de forma correcta todo lo que exigen las autoridades locales?
- ¿A qué prestaciones tienen derecho los trabajadores?
- ¿Se están reteniendo los impuestos estatales, regionales y locales adecuados en las nóminas de los trabajadores? Además del impuesto sobre la renta, también hay otros impuestos para gastos sociales (prestaciones en materia de salud, pensiones o incapacidad y desempleo) que puede ser necesario retener en una nómina.



Satisfacción de los trabajadores

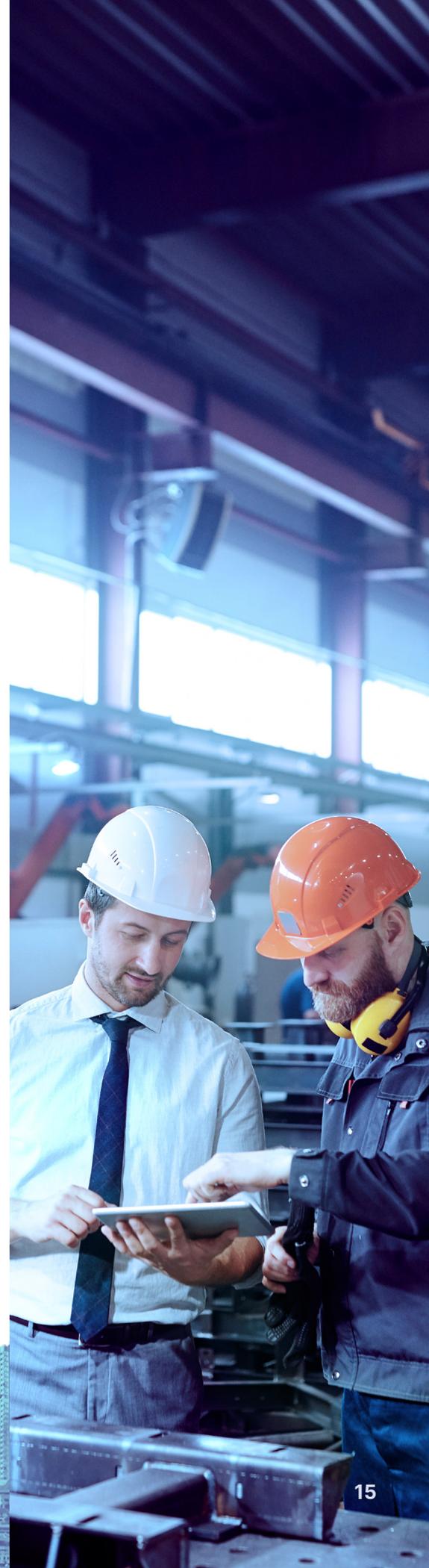
Además de dar orientaciones sobre temas legales, un socio de RR. HH. en el país en cuestión también puede ayudar a mejorar la satisfacción de los trabajadores actuando como la cara local de tu negocio. Esto ayuda a que los empleados se sientan parte de un equipo con prestaciones, beneficios y herramientas comparables a las que reciben los del país de origen de la empresa. Los miembros de los equipos internacionales recién incorporados tienen la seguridad de que hay alguien que defiende sus intereses, porque los equipos de recursos humanos locales saben de primera mano cómo deben ser los contratos, los salarios y las prestaciones.

Acceso a los mejores profesionales

Si trabajas con una empresa que ofrece servicios de selección de personal, accedes a una base de datos de profesionales más grande de lo que tú podrías conseguir. Los responsables de selección locales están en contacto constante con personas que buscan empleo de forma activa, incluidos trabajadores con habilidades altamente demandadas, como experiencia específica, técnica y difícil de encontrar. Su red se convierte en tu red y su reputación garantiza a los candidatos locales que eres una empresa para la que merece la pena trabajar.

Constitución de entidades

Con el tiempo, a medida que vayan aumentando las oportunidades de negocio, puedes decidir que ha llegado el momento de invertir en la constitución de una entidad. Gracias a la flexibilidad de un EOR, podrás traspasar de forma sencilla a los trabajadores externalizados a tu entidad y contratarlos directamente. Además, algunos socios que ofrecen servicios de plantilla global también te guiarán en el proceso de constitución de una entidad, encargándose de toda la logística por ti y ayudándote con las leyes, normativas y burocracia al entender bien lo que hace falta.



CONCLUSIÓN

Tu socio para contratar personal de forma rápida y legal en mercados internacionales

Para cumplir con los objetivos de tu empresa manufacturera en términos de crecimiento, competitividad y dotación de los mejores profesionales, debes poder seleccionar, contratar e incorporar trabajadores de forma rápida y tienes que poder volver a hacerlo en cualquier país nuevo en el que detectes oportunidades.

Safeguard Global lleva más de una década dando solución a problemas complejos en materia de recursos humanos de empresas manufactureras como la tuya. Contamos con equipos locales de recursos humanos y gestión de nóminas y con redes internacionales de candidatos cualificados previamente seleccionados, en todo el mundo, para poder ayudarte a seleccionar y contratar personal en más de 170 países. Hemos visto en primera persona todas las formas en las que una empresa puede beneficiarse de externalizar la contratación local y los recursos humanos para centrarse en las iniciativas estratégicas que ayudan a una empresa a tener éxito.

Nuestros asesores pueden analizar tus necesidades de recursos humanos a nivel internacional y ofrecerte una solución que te ayude a hacer crecer tu negocio en todo el mundo.

[Ponte en contacto con nosotros hoy mismo para empezar.](#)



safeguardglobal.com

EE. UU. +1 737-704-2200

Reino Unido +44 (0) 1270 758020

Safeguard Global es una empresa orientada al futuro del trabajo que ayuda a trabajadores y empresas a prosperar en la economía global. Con el respaldo de una plataforma tecnológica con abundancia de datos, conocimiento local y experiencia líder en el sector, Safeguard Global ofrece soluciones integrales para gestionar personas y escalar operaciones. Safeguard Global ayuda a las empresas a seleccionar personal, contratar, gestionar, pagar y analizar en todo el mundo, sin importar en qué punto de su proceso de crecimiento se encuentren.

ESTA INFORMACIÓN TIENE SOLAMENTE CARÁCTER INFORMATIVO Y NO CONSTITUYE ASESORAMIENTO LEGAL. SAFEGUARD GLOBAL RENUNCIA EXPRESAMENTE A CUALQUIER RESPONSABILIDAD CON RESPECTO A UNA GARANTÍA O MANIFESTACIÓN RELATIVA A LA INFORMACIÓN CONTENIDA EN ESTE SITIO, INCLUIDA LA PÉRDIDA DE ESENCIA, LA INTERPRETACIÓN, LA PRECISIÓN O LA INTEGRIDAD DE LA INFORMACIÓN AL TRANSMITIRLA O TRADUCIRLA.